

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ,  
ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ**

**Кафедра менеджменту та економічної безпеки**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА:**

на тему:

**КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ  
УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ**

здобувача вищої освіти освітнього  
ступеня «бакалавр»  
4 курсу заочної форми навчання  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Романа ВІТКОВСЬКОГО

**Науковий керівник:**

д.е.н., професор Марта КОПИТКО

**Рецензент**

д.е.н., професор Андрій ЗАВЕРБНИЙ

*Кваліфікаційна робота допущена до захисту*

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2026 р., протокол № \_\_\_\_\_

Завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки,  
д.е.н., професор

\_\_\_\_\_ Марта КОПИТКО  
(підпис)

Львів – 2026

## АНОТАЦІЯ

Вітковський Р. Корпоративна культура як чинник ефективності управління сучасним підприємством. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львів, 2026.

У першому розділі роботи здійснено дослідження теоретичних основ впливу корпоративної культури підприємства на процес управління. У другому розділі роботи проаналізовано показники функціонування ринку банківських послуг України та досліджено стан діяльності АТ «Ощадбанк». У третьому розділі роботи запропоновані напрями удосконалення корпоративної культури АТ «Ощадбанк» як чинника ефективності його управління.

У результаті здійсненого теоретично-аналітичного дослідження зроблені висновки і надано управлінські пропозиції.

*Ключові слова:* банк, управління підприємствами, корпоративна культура, діджиталізація, управління персоналом, банківські операції, ефективність управління.

## ANNOTATION

Vitkovsky R. Corporate culture as a factor of efficiency of management of a modern enterprise. Manuscript.

Research for the degree of bachelor in specialty 073 "Management". Lviv, 2026.

The first section of the work studies the theoretical foundations of the influence of corporate culture of the enterprise on the management process. The second section of the work analyzes the indicators of the functioning of the banking services market of Ukraine and examines the state of the activities of JSC "Oschadbank". The third section of the work proposes directions for improving the corporate culture of JSC "Oschadbank" as a factor of its management efficiency.

As a result of the theoretical and analytical research, conclusions are drawn and management proposals are provided.

*Keywords:* bank, enterprise management, corporate culture, digitalization, personnel management, banking operations, management efficiency.

## **ЗМІСТ**

### **ВСТУП**

#### **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ**

- 1.1 Сутність та особливості корпоративної культури на підприємстві
- 1.2 Вплив факторів корпоративної культури на ефективність системи управління підприємством

Висновки до першого розділу

#### **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОСОБЛИВОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ АТ «ОЩАДБАНК»**

- 2.1 Стан ринку банківських послуг в Україні
- 2.2 Аналіз діяльності АТ «Ощадбанк» та системи його управління

Висновки до другого розділу

#### **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ АТ «ОЩАДБАНК» ЯК ЧИННИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО УПРАВЛІННЯ**

Висновки до третього розділу

### **ВИСНОВКИ**

### **СПИСОК ВИКОРИТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Сучасний банківський сектор перебуває під впливом численних зовнішніх і внутрішніх викликів – економічної нестабільності, посилення конкуренції, швидкої цифрової трансформації, зростання вимог регуляторів і клієнтів щодо якості послуг, а також підвищених вимог до управління ризиками й забезпечення стабільності фінансових інститутів. У таких умовах не лише технічні й організаційні інструменти визначають ефективність управління банком, а й нематеріальні чинники, зокрема корпоративна культура, яка формує поведінкові моделі працівників, рівень їхньої залученості, готовність до інновацій та дотримання етичних стандартів.

АТ «Ощадбанк», як один із провідних державних банків України з широкою клієнтською базою та великою внутрішньою структурою, постає цікавим і репрезентативним об'єктом для вивчення цих процесів. Специфіка банківської діяльності – висока клієнтоорієнтованість, залежність від професіоналізму персоналу, необхідність строгого дотримання нормативно-правових вимог та одночасного впровадження цифрових сервісів – робить питання формування й трансформації корпоративної культури визначальним для забезпечення конкурентоспроможності та операційної стійкості установи. Оцінка того, як існуючі цінності, норми, стиль керівництва і практики мотивації співвідносяться з управлінськими результатами в контексті Ощадбанку, дозволить виявити «вузькі місця» та резерви підвищення ефективності.

Крім того, наукове осмислення взаємозв'язку корпоративної культури й показників ефективності управління має прикладне значення: воно дає підґрунтя для розробки цілісних заходів з трансформації культури, спрямованих на підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, покращення якості обслуговування клієнтів та посилення корпоративної відповідальності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика корпоративної культури як чинника ефективності управління давно привертає увагу науковців, адже саме культура визначає поведінкові моделі працівників, рівень їхньої відповідальності, мотивації та здатності адаптуватися до змін. У класичних працях Е. Шейна, Г. Гофстеде, Ч. Хенді, К. Камерона та Р. Куїнна розглянуто теоретичні основи формування корпоративної культури, її типологію та вплив на організаційні результати. Дослідження цих авторів заклали фундамент для подальших робіт, у яких корпоративна культура аналізується як інструмент стратегічного управління. У сучасних зарубіжних публікаціях, зокрема роботах Р. Дафта, М. Армстронга, Д. Ульріха наголошується, що сильна культура є ключовим фактором успішної реалізації управлінських рішень, цифрової трансформації та впровадження інновацій. Значну увагу приділено також ролі культури у формуванні compliance-поведінки працівників, що особливо актуально для банківського сектору.

Вітчизняні науковці також активно досліджують питання корпоративної культури в контексті управління підприємствами та банківськими установами. У працях О. Амоші, С. Мочерного, Н. Школи, І. Грищенка, Т. Іванової, О. Кузьміна, О. Костишиної, О. Синявської та Л. Ліпич підкреслено важливість корпоративної культури як чинника стабільності організації, ефективності комунікацій, підвищення якості управлінських процесів і зміцнення кадрового потенціалу.

**Мета кваліфікаційної роботи** – дослідити вплив корпоративної культури на ефективність управління в АТ «Ощадбанк» та розробити практичні рекомендації щодо трансформації культурних чинників (цінностей, норм поведінки, системи мотивації та комунікацій) з метою підвищення операційної ефективності, якості обслуговування клієнтів і стійкості управлінських процесів.

У ході написання кваліфікаційної роботи були поставлені та досягнуті наступні **завдання**: проаналізувати сутність та особливості корпоративної культури на підприємстві, вплив факторів корпоративної культури на

ефективність системи управління підприємством, проаналізовано стан ринку банківських послуг в Україні та діяльності АТ «Ощадбанк» і системи його управління, запропонувати напрями удосконалення корпоративної культури АТ «Ощадбанк» як чинника ефективності його управління.

**Об'єкт дослідження** – система формування корпоративної культури у банку.

**Предмет роботи** – методи та технології управління та формування корпоративної культури підприємства

У процесі дослідження корпоративної культури як чинника ефективності управління сучасним підприємством було застосовано комплекс взаємодоповнюючих **методів**, що забезпечили всебічне, глибоке та об'єктивне вивчення предмета роботи: метод теоретичного узагальнення та систематизації, який дав змогу проаналізувати наукові підходи до трактування сутності корпоративної культури, визначити її структуру, функції та роль у системі управління підприємством; порівняльний аналіз, використаний для зіставлення різних моделей корпоративної культури, підходів до її формування та впливу на управлінські процеси на вітчизняних і зарубіжних підприємствах; **методи** логічного аналізу та синтезу, що дозволили структурувати отриману інформацію та сформулювати узагальнені висновки щодо впливу корпоративної культури на рівень ефективності управління.

Кваліфікаційна робота складається трьох розділів, у яких розкрито сутність та особливості корпоративної культури на підприємстві, вплив факторів корпоративної культури на ефективність системи управління підприємством, проаналізовано стан ринку банківських послуг в Україні та діяльності АТ «Ощадбанк» і системи його управління, запропоновано напрями удосконалення корпоративної культури АТ «Ощадбанк» як чинника ефективності його управління.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ

### 2.1. Сутність та особливості корпоративної культури на підприємстві

Корпоративна культура в сучасних умовах розвитку підприємств виступає однією з ключових складових системи управління, яка безпосередньо впливає на конкурентоспроможність, результативність діяльності та корпоративну стійкість. Підприємства, що прагнуть до довгострокового успіху, дедалі більше усвідомлюють важливість формування єдиної системи цінностей, норм, моделей поведінки і традицій, які визначають якість трудової взаємодії, рівень мотивації персоналу та ефективність управлінських процесів. Саме тому вивчення сутності та особливостей корпоративної культури є одним із пріоритетних напрямів сучасної управлінської науки.

У науковій літературі існує значна кількість підходів до трактування корпоративної культури. Її розглядають як сукупність норм і цінностей, систему внутрішніх правил поведінки, специфічний “організаційний код”, який визначає спосіб мислення й дій персоналу. Відповідно до класичного підходу Е. Шейна, корпоративна культура – це комплекс основних припущень, розроблених групою в процесі адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, які вважаються правильними і передаються новим членам організації [1]. Такий підхід наголошує на глибинній природі культури, яка проявляється не лише зовні, а й у ментальних моделях працівників, способах прийняття рішень та характері взаємодії.

Інші дослідники підкреслюють, що корпоративна культура — це особливий соціально-психологічний феномен, що формується на перетині формальних і неформальних відносин. З одного боку, вона визначається місією, баченням, стратегією та регламентами підприємства; з іншого — традиціями, ритуалами, неформальними нормами поведінки. Таким чином, корпоративна

культура охоплює як видиму, так і приховану частину взаємодії всередині організації.

Сутність корпоративної культури також пов'язують із процесом цілеспрямованого управління персоналом. Сильна культура створює умови для узгодження інтересів працівників і підприємства, формує відчуття приналежності, підвищує мотивацію та сприяє ефективній реалізації управлінських рішень. Водночас слабка або деструктивна культура може створювати бар'єри для інновацій, ускладнювати комунікації та призводити до зниження продуктивності праці.

Для глибшого розуміння сутності корпоративної культури доцільно розглянути її структуру. Більшість науковців пропонують багаторівневу модель, у якій культура поділяється на зовнішні та внутрішні елементи. До зовнішніх відносять символи, логотипи, фірмовий стиль, корпоративні заходи, формальні правила та стандарти. Саме вони стають першими «сигналами», які формують у працівників та зовнішніх контрагентів уявлення про організацію.

Внутрішня складова культури значно глибша й охоплює цінності, переконання, філософію управління, стиль керівництва, етичні норми та традиції взаємодії. Ці елементи мають визначальний вплив на поведінку персоналу, формування клімату в колективі та загальну атмосферу на підприємстві. Наявність спільної системи цінностей є основою згуртованості колективу, а також чинником, що визначає ступінь залученості працівників до досягнення організаційних цілей.

Корпоративна культура формується під впливом комплексу факторів, які можуть мати як внутрішнє, так і зовнішнє походження. До внутрішніх чинників належать історія розвитку підприємства, особистість засновника або ключових керівників, стратегія компанії, особливості виробничих процесів, рівень професіоналізму персоналу, специфіка комунікацій та стиль управління. Наприклад, підприємства, що працюють у сфері високих технологій, частіше тяжіють до інноваційної та адаптивної культури, тоді як виробничі компанії віддають перевагу більш ієрархічним, регламентованим моделям.

Серед зовнішніх чинників важливу роль відіграють національна культура, галузеві особливості, конкурентне середовище, ринкові умови, вплив глобалізаційних процесів. У країнах із колективістськими культурними традиціями корпоративні моделі тяжіють до співробітництва, командності та довгострокових відносин, тоді як у країнах із індивідуалістичною культурою більш поширені моделі, орієнтовані на особисту ініціативу та результативність.

Корпоративна культура виконує ряд важливих функцій у діяльності підприємства. По-перше, це інтегруюча функція, яка забезпечує єдність колективу, формує відчуття належності та підтримує командний дух. По-друге, регулятивна функція, що полягає у визначенні прийнятих норм поведінки, етичних стандартів та очікуваних моделей взаємодії. По-третє, комунікативна функція, яка сприяє формуванню ефективних каналів обміну інформацією між працівниками різних рівнів. Вона мінімізує непорозуміння, забезпечуючи швидкий обіг інформації і підтримуючи прозорість процесів [2].

Також корпоративна культура виконує мотиваційну функцію. Вона визначає, які види поведінки заохочуються, які результати оцінюються як пріоритетні, а також як саме працівники взаємодіють із системою стимулювання. Культура, що базується на довірі, відкритості та визнанні успіхів працівників, підвищує їх активність, ініціативність та лояльність.

Однією з ключових функцій є адаптивна, яка допомагає підприємству реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Гнучка корпоративна культура полегшує впровадження інновацій, сприяє формуванню готовності працівників до змін, забезпечує можливість швидкої адаптації до нових умов.

У сучасній науковій літературі існує кілька класифікацій корпоративної культури. Найпоширенішою є типологія К. Камерона і Р. Куїнна, які виділяють чотири основні типи: кланову, адхократичну, ринкову та ієрархічну.

- Кланова культура ґрунтується на цінностях співробітництва, взаємної підтримки та участі.

- Адхократична культура орієнтована на інновації, проактивність, креативність.

- Ринкова культура зосереджена на результатах, конкурентності та досягненні цілей.
- Ієрархічна культура характеризується чіткою структурою, дисципліною, регламентованістю процесів [3].

Тип корпоративної культури визначає характер управління, стиль лідерства та особливості комунікацій на підприємстві. У багатьох сучасних компаніях спостерігається змішана модель, що дозволяє поєднувати сильні сторони різних типів.

Сучасні підприємства функціонують у динамічному середовищі, що потребує від них високої гнучкості, адаптивності та інноваційності. Відповідно, корпоративна культура повинна сприяти розвитку таких якостей. Однією з особливостей сучасної корпоративної культури є її орієнтація на цінності сталого розвитку, соціальну відповідальність, екологічну свідомість та етичні стандарти ведення бізнесу. Це формує позитивну репутацію та зміцнює довіру стейкхолдерів.

Ще однією важливою особливістю є високий рівень цифровізації комунікацій, використання інформаційних технологій у процесах взаємодії, прийняття рішень і навчання персоналу. Корпоративна культура, що підтримує цифрову трансформацію, сприяє підвищенню продуктивності та полегшує доступ до інформації.

Крім того, сучасні підприємства активно впроваджують інклюзивні принципи, спрямовані на повагу до різноманіття, забезпечення рівних можливостей, розвиток партнерських відносин між керівниками та підлеглими. Це сприяє створенню комфортного психологічного клімату та підвищенню результативності праці.

Корпоративна культура є багатокомпонентною системою, що складається з низки елементів, кожен із яких формує загальну атмосферу в організації, визначає правила взаємодії, мотиваційні механізми та характер управлінських рішень. Елементи корпоративної культури поділяють на зовнішні (видимі) та внутрішні (приховані). Така структуризація дозволяє комплексно

охарактеризувати явище та показати його глибинний вплив на діяльність підприємства. Проаналізуємо детальніше елементи корпоративної культури:

1. Місія визначає основне призначення організації, її стратегічну мету та суспільну значущість. Бачення (vision) формує уявлення про майбутній розвиток компанії. Ці елементи задають загальний напрям роботи, об'єднують працівників навколо спільної мети та визначають загальну ідеологію організації.

2. Корпоративні цінності – це ключові принципи, якими керується підприємство в процесі своєї діяльності. Вони можуть охоплювати чесність, відповідальність, інноваційність, орієнтацію на результат, командну роботу, клієнтоорієнтованість. Корпоративні цінності є основою прийняття рішень, правил поведінки та корпоративної взаємодії.

3. Це формалізовані або неформальні стандарти, які визначають допустиму та очікувану поведінку працівників. Вони регулюють етичні вимоги, професійні стандарти, процедури комунікації, коректність взаємин, правила дрес-коду, поведінкові моделі у складних ситуаціях. Дотримання норм підтримує порядок, дисципліну та передбачуваність дій персоналу.

4. Традиції, ритуали та обряди, до них належать корпоративні свята, спільні заходи, ритуали привітання нових працівників, визнання досягнень, щотижневі підсумкові зібрання, вручення нагород тощо. Традиції сприяють згуртованості колективу, формують емоційний зв'язок працівників із підприємством та підвищують рівень лояльності.

5. Символіка та візуальна ідентифікація – сюди входять логотип, корпоративні кольори, слоган, фірмовий стиль, корпоративний одяг, оформлення офісних приміщень. Символіка формує зовнішній образ компанії, підсилює почуття належності до організації та створює позитивну репутацію.

6. Стиль управління. Характер лідерства та управлінські підходи суттєво впливають на формування корпоративної культури. Стиль управління може бути демократичним, авторитарним, ліберальним, партисипативним,

трансформаційним тощо. Він визначає рівень участі працівників у прийнятті рішень, характер мотивації, систему контролю й рівень довіри.

7. Організаційні комунікації. До елементів корпоративної культури належать формальні та неформальні канали обміну інформацією, правила ведення діалогу, рівень відкритості керівництва, швидкість поширення інформації, корпоративні медіа (внутрішні портали, розсилки, чати, інформаційні дошки). Від ефективності комунікацій залежить якість управлінських рішень та швидкість реагування на зміни.

8. Корпоративні міфи та легенди - це історії про засновників, важливі події або успіхи, які передаються від працівника до працівника. Вони формують ідентичність компанії, підсилюють почуття гордості, пояснюють походження цінностей та традицій підприємства.

9. Організаційний клімат – це психологічна атмосфера на підприємстві, яка відображає рівень довіри, підтримки, командності, конфліктності, взаємовідносин між колегами. Він формується через щоденні практики взаємодії та впливає на мотивацію персоналу, емоційний стан та задоволеність роботою.

10. Корпоративні стандарти та регламенти, до яких належать посадові інструкції, кодекс корпоративної етики, регламенти роботи, правила взаємодії між підрозділами, стандарти обслуговування клієнтів. Вони забезпечують чіткість та прозорість бізнес-процесів і запобігають хаотичності в управлінні.

11. Елементами корпоративної культури є як матеріальні, так і нематеріальні інструменти мотивації: премії, бонуси, визнання досягнень, кар'єрне зростання, навчання, гнучкі умови праці, система зворотного зв'язку. Особливості мотивації відображають пріоритети підприємства та визначають поведінку персоналу.

12. Соціальні норми й взаємовідносини в колективі. Цей елемент охоплює неформальні правила поведінки, відносини в групах, неформальні лідери, рівень підтримки та взаємодопомоги, характер комунікації. Соціальні норми

визначають реальні практики взаємодії, що не завжди прописані в документах, але сильно впливають на поведінку працівників.

13. Підхід до навчання та розвитку персоналу. Сучасні компанії приділяють значну увагу навчанню працівників, розвитку їхніх компетентностей, формуванню корпоративних університетів, систем наставництва, програм підвищення кваліфікації. Підхід до навчання є одним із важливих сигналів про те, які цінності підтримує компанія — інноваційність, професіоналізм, постійний розвиток чи стабільність.

14. Особливості управління змінами. Корпоративна культура визначає, як працівники реагують на зміни, наскільки організація є гнучкою, адаптивною, відкритою до інновацій. Організації з сильною культурою змін мають високий рівень внутрішньої комунікації, довіру та підтримку ініціатив.

15. Елементом культури є ставлення організації до суспільства, екології, соціальних проєктів, благодійності, волонтерства. Компанії, що орієнтуються на принципи сталого розвитку, формують культуру відповідальності та етики, що позитивно впливає на репутацію та мотивацію персоналу [4-8].

Елементи корпоративної культури формують унікальну систему цінностей, норм і моделей поведінки, яка визначає ефективність управління, якість комунікацій, мотивацію персоналу та конкурентоспроможність підприємства. Комплексне розуміння цих елементів дозволяє підприємству цілеспрямовано формувати бажану культуру, зміцнювати команду та підвищувати результативність діяльності.

Отже, корпоративна культура є складним соціальним явищем, що визначає систему цінностей, переконань, норм і моделей поведінки, які регулюють взаємодію працівників і формують ефективність управління підприємством. Її сутність проявляється у здатності об'єднати колектив, забезпечити узгодженість дій, підтримати стратегічні цілі та створити сприятливий організаційний клімат. Особливості сучасної корпоративної культури полягають у її гнучкості, орієнтації на інновації, цифровізації, інклюзії та

сталому розвитку, що робить її важливим чинником довгострокового успіху підприємства.

## **1.2. Вплив факторів корпоративної культури на ефективність системи управління підприємством**

Корпоративна культура компанії складається з багатьох елементів, як неформальних, так і формальних. Незалежно від того, чи вони записані в документі, чи є неписаними передовими практиками, вони дотримуються співробітниками та керівництвом. Її можна визначити як набір принципів, якими люди в певній компанії керуються щодня та створюють позитивну атмосферу в організації. Серед найважливіших компонентів корпоративної культури є:

- цінності, якими керуються співробітники всередині та за межами компанії,
- стандарти та правила поведінки,
- місія та бачення компанії ,
- загальні символи та значення ,
- стиль спілкування ,
- принципи співпраці всередині команд та між ними ,
- поширені ритуали ,
- стиль управління,
- способи вирішення конфліктів тощо [9].

Кожен із цих елементів впливає не лише на те, як людина почувається в організації, але й на стосунки між людьми. З досвіду я знаю, що будь-яка компанія настільки сильна, наскільки сильна її корпоративна культура.

Вся традиційна теорія менеджменту базується на припущенні монокультуралізму, або культурної одноманітності організації, якою керують. Лише нещодавно звернули увагу на різноманітність культур у межах діючих

підприємств. Цей мультикультуралізм організацій безпосередньо впливає з діапазону соціальних ролей, що виконуються їхніми членами. Працюючі люди належать не лише до національних та місцевих спільнот, а й до груп: сімейних, дружніх, професійних, галузевих, політичних організацій тощо. Кожна з цих груп характеризується власною культурою та з різним ступенем успіху намагається соціалізувати своїх членів, тобто прищепити працюючим людям певні моделі, принципи, норми та цінності даної культури за допомогою санкцій, тобто екологічних винагород та покарань. Карта культурного різноманіття будь-якої організації може бути дуже складною, охоплюючи всі вищезгадані типи груп, кожна з яких характеризується певною культурною характеристикою. Це створює значні проблеми в комунікації та співпраці між учасниками організації, а також у забезпеченні згуртованості та одноманітності операцій. Організаційні культури використовуються для вирішення цих проблем, слугуючи платформою для посередництва та угоди між окремими культурами, що існують та діють на підприємстві [10].

З часом корпоративна культура починає ставати монолітною; хоча одні люди йдуть, а інші приходять, усі вони вносять власні цінності та постійно змінюють і формують її.

Щоб краще зрозуміти концепцію корпоративної культури, необхідно зрозуміти, чим вона не є. А саме, це не унікальна промислова архітектура, естетичний вигляд продукції, художнє оформлення будівель чи красиві картини в офісах, а також не облаштування претензійних заводських бібліотек чи організація поетичних читань у заводському навчальному центрі. Це також не захід з управління людськими ресурсами, як-от гуртки якості чи модель розподілу прибутку.

Корпоративна культура – це не те, що компанія може собі дозволити, коли її доходи високі, оскільки корпоративна культура не залежить від доходів компанії.

Культура в організації виконує кілька функцій. Вона визначає межі між організаціями та забезпечує співробітникам відчуття ідентичності. Вона також

сприяє залученню людей до чогось більшого, ніж просто особисті інтереси. Культура – це соціальний клей, який сприяє підтримці організаційного змісту за допомогою норм, що визначають, що співробітники повинні говорити та робити. Культура служить механізмом пояснення та контролю, формуючи ставлення та поведінку співробітників, а також спрямовуючи їх.

Корпоративна культура колись позиціонувалася переважно як набір формальних правил, дисципліну, дрес-код, ієрархію та контроль. Її розглядали як інструмент підтримання порядку, а не розвитку персоналу чи інновацій. Натомість тепер корпоративна культура розуміється як стратегічний ресурс, що визначає поведінку працівників, рівень довіри, залученість, інноваційність та репутацію компанії. У фокусі – цінності, відкритість, співпраця, ментальне здоров'я, соціальна відповідальність. З погляду у майбутнє корпоративна культура буде розвиватися в напрямі адаптивності, цифровізації та сталості. Очікується домінування гнучких моделей управління, культур “відкритого знання”, високої інклюзивності, етичності, прозорості та відповідальності за вплив на суспільство і довкілля. Вона стане ключовою основою конкурентоспроможності та інноваційного прориву підприємств. Відмінності у сутності корпоративної культури в часовому вимірі наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Відмінності у сутності корпоративної культури в часовому вимірі

Період	Розуміння корпоративної культури	Ключові характеристики
Колись	Формальна система правил та норм поведінки	Ієрархічність, дисципліна, контроль, акцент на підпорядкуванні, стандартизація, мінімальний фокус на людському факторі
Тепер	Стратегічний ресурс розвитку підприємства	Цінності, довіра, комунікація, інноваційність, командна взаємодія, гнучкість, соціальна відповідальність
Майбутнє	Адаптивна, цифрова та стійка культура, орієнтована на людину й розвиток	Інклюзивність, етичність, сталий розвиток, культура знань, цифровізація, прозорість, екологічна та соціальна відповідальність, високий рівень автономії

Джерело: узагальнено автором на основі [11]

Зважаючи на важливість сучасного погляду на формування корпоративної культури, то необхідно орієнтуватися на перспективні вимоги, тому на рис. 1.2 зображено ключові характеристики корпоративної культури підприємств з погляду на сучасні вимоги.



Рис. 1.2. Характеристика елементів корпоративної культури майбутнього  
Джерело: узагальнено автором на основі [12]

Корпоративна культура визначається низкою факторів. Серед цих факторів – характеристики учасників організації. Кожен співробітник має свій власний досвід та погляди, свої власні норми та цінності, освіту та досвід. Вік співробітників відіграє значну роль у формуванні корпоративної культури. Якщо в організації домінують співробітники з великим професійним досвідом, культура, як правило, обертатиметься навколо таких цінностей, як традиції, самовладання, знання та безпека. Якщо молодші співробітники становлять більшість, організація буде більш відкритою до змін, готовою ризикувати, динамізм та креативність. Гендерний підбір персоналу має велике значення для організацій. Це суттєво впливає на характер культурних моделей, що панують в організації. У компаніях, де домінують чоловіки, зазвичай існує тенденція до формування згуртованих команд та створення міцніших зв'язків, ніж у жінок.

Однак чоловіки менш толерантні до невдач та тих, хто не вписується в групу. Емоційні зв'язки та ставлення співробітників також відіграють значну роль.

Іншим фактором є характеристики самої організації, які також визначають корпоративну культуру. Історія та вік компанії відіграють значну роль у її формуванні. У компаніях з давніми традиціями може спостерігатися сильніша тенденція до консерватизму та ритуалізму. Однак у молодших та менших компаніях ці цінності можуть бути незначними. На корпоративну культуру також впливає сама управлінська команда. Ставлення, поведінка, стиль керівництва та чіткі уподобання менеджерів, як правило, уважно спостерігаються іншими членами організації та сприяють формуванню певних культурних моделей. Прикладом є автократичний стиль управління, який змушує корпоративну культуру зосереджуватися на таких цінностях, як слухняність, дисципліна та лояльність. Демократичний стиль управління, з іншого боку, пов'язаний з більш відкритою культурою, а співробітники характеризуються більшою незалежністю та готовністю брати на себе відповідальність. Кім Кемерон та Роберт Квінн вважають зміни особистості серед менеджерів вирішальними [13]. Культура змінюється не як щось зовнішнє, а як процес, невід'ємними та завжди впливовими компонентами якого є: думки, компетенції та орієнтації окремих осіб.

Значною сферою, що впливає на корпоративну культуру, є тип середовища. Зокрема, це перенесення цінностей та культурних моделей, сформованих у соціальній системі, на організаційний ландшафт. Відбувається взаємодія між установами, яка регулюється існуючими економічними інструментами, правовими нормами та політичними уподобаннями. Сприйняття працівниками ролі компанії в середовищі також впливає на те, які цілі вважаються важливими, а які неважливими. Це значною мірою залежить від цінностей, яких вони дотримуватимуться, та від того, як вони сприйматимуть можливості для їх досягнення. Національна культура, система цінностей суспільства, система цінностей регіональних громад та місцева система цінностей також мають вплив.

Ще одним фактором, що впливає на корпоративну культуру, є тип організації. Культура визначається галуззю та технологіями, які використовує компанія. Корпоративну культуру зазвичай розуміють як філософію, характер та дух компанії. Культура охоплює припущення та переконання щодо характеристик компанії, які відрізняють її від інших. Її фундаментальна характеристика полягає в тому, що вона прихована у свідомості працівників. Це не те, що існує самостійно, поза компанією. Культурні компоненти, якими володіє працівник, складають основу його погляду на організаційний світ. Отже, сутність корпоративної культури глибоко прихована, що пояснює труднощі в її точному описі. Культура також формує основу соціального існування та надає сенсу суспільству та організації [14].

Важливою особливістю корпоративної культури є її передача через процес соціалізації. Працівники повинні розпізнавати та дотримуватися моделей мислення та дій, які можуть мати своє походження у далекому майбутньому. Тому корпоративна культура є елементом, який пов'язує сьогоднішнє з майбутнім підприємства, таким чином підтримуючи його безперервність.

Корпоративна культура виконує дві функції в межах підприємства: її зовнішню узгодженість та її внутрішнє функціонування. З точки зору зовнішньої узгодженості, культура сприяє розумінню місії та стратегії організації, визначаючи фундаментальні цілі організації серед працівників. Вона підвищує залученість працівників.

Вона пропонує єдині методи вимірювання та критерії оцінки результатів, дозволяючи окремим особам та групам домовитися про те, чи і якою мірою досягнуто цілей. Вона дозволяє вдосконалювати засоби та переформулювати цілі, і є важливою для змін. У сфері внутрішньої інтеграції корпоративна культура пропонує спільну мову, концептуальну основу, необхідну для комунікації між працівниками. Ця мова часто відрізняється для працівників нижчого рівня та для керівництва, пояснюючи розподіл всередині компанії. Вона визначає межі, встановлюючи критерії прийняття та відхилення з боку групи працівників. Він встановлює принципи влади та критерії статусу,

визначає, як можна досягти та підтримувати владу, як її можна використовувати та демонструвати, інформує про те, що дозволено, а що заборонено, та підтримує задоволення потреб безпеки шляхом зменшення невизначеності в організації. Він включає критерії винагород та покарань, а також пропонує ідеологію, яка також зменшує невизначеність, що виникає внаслідок роботи в умовах змін. Він забезпечує всіх співробітників спільним баченням та етичною основою. Це підвищує передбачуваність організації без необхідності детального регулювання всіх питань шляхом встановлення нових організаційних правил. Завдяки корпоративній культурі зовнішній контроль може бути значною мірою замінений самоконтролем [15].

Такі як: соціальна політика, професійна культура, регіональна/місцева культура, національна культура, класова/кастова культура, культура організаційних одиниць та малих груп, а також історія організації.

Корпоративна культура підкріплюється: реакцією лідерів на проблеми та невдачі, критеріями розподілу винагород та підвищення, критеріями процесу найму та відбору, звільненнями, підвищеннями та виходом на пенсію, увагою керівництва до системи, що визначає ефективність та контроль, свідомим моделюванням ролей, навчанням, проектуванням корпоративної структури, організаційними системами та процедурами, організаційними звичаями, визначеною штаб-квартирою компанії та зонами її діяльності, а також формальними визначеннями корпоративної філософії.

Найпоширенішими помилками в корпоративній культурі компанії є маніпуляції у сфері цінностей та традицій. Часто забувають, що втрата традиції означає втрату коріння та основ компанії, що рівнозначно втраті всієї її культурної бази.

Традиції не можна купити за гроші. Нав'язування іноземних культурних моделей в організації, тоді як культура компанії виграє від своєї унікальності та специфічності. Чужоземні моделі корпоративної культури руйнують формувану індивідуальність компаній. Надання універсальних моделей для організаційних змін може означати руйнування специфічної сутності та

унікальності даної компанії. Така ситуація часто виникає, коли одна організація поглинається іншою. Можна принести нові перспективи у старі традиції, але слід бути дуже обережним та чуйним.

Культурно-орієнтоване управління – одна з найновіших і, мабуть, найсуперечливіших теорій щодо організацій! Замість того, щоб розглядати організації переважно як структуру, організовану навколо цілей, ІТ-систему, систему прийняття рішень або сукупність людей, які виробляють продукти чи послуги, культуру почали розглядати як ситуацію, через яку можна сприймати організацію.

Коли ми дивимося за межі цих ситуацій, ми бачимо суспільство міні-робочого місця, яке постійно змінюється залежно від впливу внутрішніх та зовнішніх факторів. Усе це суспільство є згуртованим, взаємопов'язаним і називається культурою. Цей соціальний організм формується послідовно, будується майже безжально та підсвідомо. Він формується людьми, які співпрацюють та виконують завдання, існують та долають щоденні труднощі та проблеми. Старші члени організації передають щось молодшим через свою роботу, не завжди усвідомлюючи, що таким чином вони беруть участь у процесі передачі культури майбутнім поколінням [16].

Корпоративна культура є ключовим елементом у формуванні робочого середовища в організації. Це сукупність цінностей, норм, переконань та практик, які визначають, як функціонують та взаємодіють співробітники. Це зміцнює почуття спільноти та ідентифікації з організацією, а також впливає на мотивацію співробітників.

Багато факторів формують корпоративну культуру та впливають на мотивацію співробітників. Одним з ключових факторів є лідерство. Моделі поведінки та цінності, які демонструють лідери організацій, мають вирішальне значення. Коли лідери надихають, мотивують і прагнуть успіху, співробітники схильні наслідувати їх і докладати додаткових зусиль на роботі.

Ще одним фактором, що визначає корпоративну культуру, є корпоративна структура. Якщо організація є плоскою, з невеликою кількістю ієрархічних

рівнів, працівники часто відчують більшу залученість та відповідальність за свої завдання. Натомість, в організаціях із сильною ієрархією та комунікаційними бар'єрами мотивація працівників може бути обмеженою.

Практика управління людськими ресурсами також впливає на корпоративну культуру та мотивацію співробітників. Коли організація надає пріоритет розвитку та навчанню, надає можливості для кар'єрного зростання та винагороджує за результати роботи, співробітники відчують себе цінними та мотивованими працювати краще. І навпаки, відсутність такої практики може призвести до браку мотивації та відчуття застою.

Цінності та норми організації також відіграють значну роль у формуванні культури та мотивації співробітників. Якщо організація пропагує такі цінності, як чесність, довіра, відкритість та співпраця, співробітники часто відчують більшу мотивацію та задоволення від роботи. Однак, якщо організація терпить неетичну поведінку, конфлікти та нечесність, це може призвести до зниження мотивації співробітників.

Таким чином, вплив корпоративної культури на основну мотивацію співробітників є очевидним. Працівники відчують більше задоволення від роботи, коли вони є частиною організації з надихаючою культурою, яка пропагує такі цінності, як залученість, розвиток, інновації та справедливість. Основна мотивація має вирішальне значення для досягнення високої продуктивності та успіху організації, тому для організацій надзвичайно важливо інвестувати у формування позитивної корпоративної культури.

Корпоративна культура відіграє ключову роль у формуванні ефективної комунікації всередині команди співробітників. Важливо розуміти, що корпоративна культура – це сукупність цінностей, норм, переконань та принципів, які визначають, як організація функціонує на ринку. Ця культура впливає на різні аспекти діяльності організації, включаючи комунікацію.

Командна комунікація є важливою для успіху організації. Це процес обміну інформацією, ідеями та думками між членами команди, що забезпечує ефективне виконання завдань, вирішення проблем та побудову стосунків.

Однак, якщо корпоративна культура не сприяє комунікації, це може призвести до різних проблем та перешкод для досягнення цілей.

Ключовими елементами корпоративної культури, що впливають на комунікацію в команді, є відкритість, довіра, співпраця та ієрархія. Якщо організація сприяє відкритому та прозорому підходу до комунікації, члени команди з більшою ймовірністю будуть готові ділитися інформацією та брати участь в обговореннях. Відкрите спілкування також може допомогти усунути бар'єри, які можуть перешкоджати потоку інформації, такі як страх конфлікту або небажання ділитися критичними думками.

Довіра також є критично важливою для ефективної комунікації. В організації, де панує довіра, люди почуваються впевненіше, ділячись своїми думками та поглядами, оскільки вони менше бояться потенційної критики чи наслідків. Довіра створює атмосферу співпраці та зміцнює зв'язки між членами команди, що призводить до ефективної комунікації [17].

Корпоративна культура, яка сприяє співпраці та рівномірному розподілу влади, сприяє більш гнучкій комунікації між різними рівнями ієрархії. Кожен член команди має можливість висловлювати свою думку та брати участь у процесах прийняття рішень. Така відкритість у спілкуванні та відсутність ієрархічних бар'єрів створюють атмосферу, в якій усі члени команди відчують себе вислуханими та цінними.

Однак важливо пам'ятати, що корпоративну культуру не можна швидко змінити. Впровадження культурних змін вимагає часу, знань та рішучості. Організації, які прагнуть покращити комунікацію в командах, повинні інвестувати в навчання комунікації, пропагувати цінності відкритості та довіри, а також створювати відповідні структури та процеси, що підтримують ефективну комунікацію.

Підсумовуючи, корпоративна культура має значний вплив на комунікацію в команді співробітників. Сприяння відкритості, довірі, співпраці та рівності в корпоративній ієрархії сприяє ефективній комунікації, яка спрямована на досягнення організаційного успіху. Організації, які розуміють ці принципи та

діють на їх основі, мають більше шансів ефективно керувати командами та досягати своїх цілей.

Фактори, що впливають на залученість:

- залученість співробітників. Чітко визначені цінності та норми позитивно впливають на відчуття приналежності. Коли працівники знають, розуміють та поділяють цінності компанії, вони вважають себе невід'ємною частиною більшого цілого, яким є компанія.

- ефективність та мотивація. Згуртоване робоче середовище також сприяє кращому розподілу завдань та ефективній співпраці. Працівники розуміють свої ролі та відчують відповідальність за кінцевий результат кожного завдання та результати компанії. Командна робота з людьми, які мають спільну мету, призводить до її досягнення набагато швидше.

- стосунки в команді. Спосіб спілкування та співпраці співробітників залежить від домінуючих моделей поведінки. Гарна комунікація призводить до позитивних стосунків, тоді як її відсутність призводить до частих конфліктів (включаючи конфлікти цінностей) та непорозумінь. Варто пам'ятати, що корпоративна культура також впливає на інші важливі процеси, зокрема ті, що пов'язані з наймом нових співробітників, які стануть частиною команди, особливо на процеси рекрутингу та адаптації.

### **Висновки до першого розділу**

Корпоративна культура – це сукупність усіх цінностей, переконань та припущень, які керують поведінкою співробітників в організації. Це потужна сила, яка може як підтримувати, так і перешкоджати зростанню компанії. Сильна корпоративна культура приваблює та утримує таланти, тоді як слабка відлякує людей та обмежує потенціал зростання організації. Культура впливає на кожен аспект діяльності компанії – від того, як співробітники спілкуються один з одним, до того, що вони роблять, коли ніхто інший не спостерігає. Працювати над корпоративною культурою непросто. Потрібен час, щоб зміни в мисленні стали робочими звичками, що вкоренилися в ДНК компанії.

Корпоративна культура – це колективні переконання, цінності та припущення щодо прийнятної та неприйнятної поведінки в організації.

Культура компанії є результатом поєднання багатьох факторів, включаючи лідерство та комунікацію, цінності та звички, структури, людський капітал та продуктивність. Для досягнення сталого успіху в бізнесі організація повинна ґрунтуватися на сильній організаційній культурі. Менеджери та лідери відіграють вирішальну роль у побудові та трансформації корпоративної культури. Впроваджуючи прості стратегії, вони можуть просувати культуру своєї компанії та залучати більш продуктивних та залучених співробітників.

Саме корпоративна культура робить компанію унікальною, надаючи співробітникам спільне відчуття ідентичності та мети, що впливає на те, як люди взаємодіють один з одним та з клієнтами. Щоб досягти сталого успіху в бізнесі, організація повинна базуватися на сильній корпоративній культурі.

Менеджери та лідери відіграють величезну роль у формуванні та трансформації корпоративної культури. Впроваджуючи прості стратегії, вони можуть просувати культуру своєї компанії та робити співробітників більш продуктивними та залученими. На жаль, лідери часто не усвідомлюють важливості корпоративної культури, особливо під час кризових ситуацій. Натомість вони зосереджуються на досягненні результатів, захисті активів або максимізації продуктивності.

Найкращі лідери не обмежують себе захисним підходом. Кризи спонукають їх до дії, свідомого прагнення будувати та зміцнювати сильну корпоративну культуру, пошуку рішень та інвестування в ініціативи, що її зміцнюють. Для них кризи слугують рушійною силою довгострокового зростання.

Існує п'ять ключових культурних факторів, які допомагають лідерам повністю зрозуміти тонкощі унікальної культури своєї організації. Усвідомлення цих факторів дозволяє лідерам впроваджувати персоналізовані стратегії, що покращують поведінку співробітників, прийняття рішень та виконання ними своїх обов'язків.

## РОЗДІЛ 2

# АНАЛІЗ ТА ОСОБЛИВОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ АТ «ОЩАДБАНК»

### 2.1. Стан ринку банківських послуг в Україні

Стан банківського ринку України характеризується стабільністю та зростанням активів попри війну, домінуванням державних банків (ПриватБанк, Ощадбанк, Укргазбанк, Укрексімбанк) та конкуренцією з іноземним капіталом, а також високою часткою операцій в СЕП, що працює цілодобово. Ринок демонструє позитивну динаміку доходів (процентних та комісійних) та зростання депозитів, проте залишається вразливим до зовнішніх шоків, що призводить до санації окремих банків, хоча системних ризиків зараз не спостерігається.

Сучасні тенденції розвитку національної економіки відображають процес переходу від екстенсивного до інтенсивного розвитку банківської системи, зокрема, усе більше розширення сфер діяльності банків. Це пов'язано зі зростаючим рівнем конкурентної боротьби між банками, а також посиленням ролі небанківських посередників фінансового ринку. Пошук нових джерел залучення ресурсів та сфер застосування капіталів визначає об'єктивну необхідність активного становлення й розвитку такого важливого сегменту фінансового ринку, як ринок банківських послуг.

За період 2008-2014 рр. спостерігаються тенденції сталого розвитку банківського сектору. Однак вторгнення росії на територію України у 2014 році відобразилось і на кількості банків - відбулось різке скорочення і дана тенденція продовжується по сьогоднішній день. На травень 2022 року в Україні працювало 69 банків, у тому числі 4 державні, 16 банків іноземних банківських груп і 49 приватних банків, з них 14 банків є системно важливими. У відповідь на агресію росії з лютого 2022 року почали ліквідацію двох дочірніх банків російських фінансових корпорацій з державним капіталом - АТ "Міжнародний

резервний банк" і ПАТ "Промінвестбанк", які на початок 2022 року мали у своїй структурі 2% чистих активів вітчизняного банківського сектору. За підсумками 1 кварталу 2022 року банки продовжили тенденцію до скорочення мережі, яка набула масового характеру [18]. Така тенденція в умовах воєнного стану пояснюється неможливістю роботи відділень банків на окупованих територіях і територіях, де ведуться активні бойові дії. Крім того, значна кількість банків була змушена перенести свої головні офіси.

Динаміка кількості комерційних банків в Україні наведена на рис. 2.1.

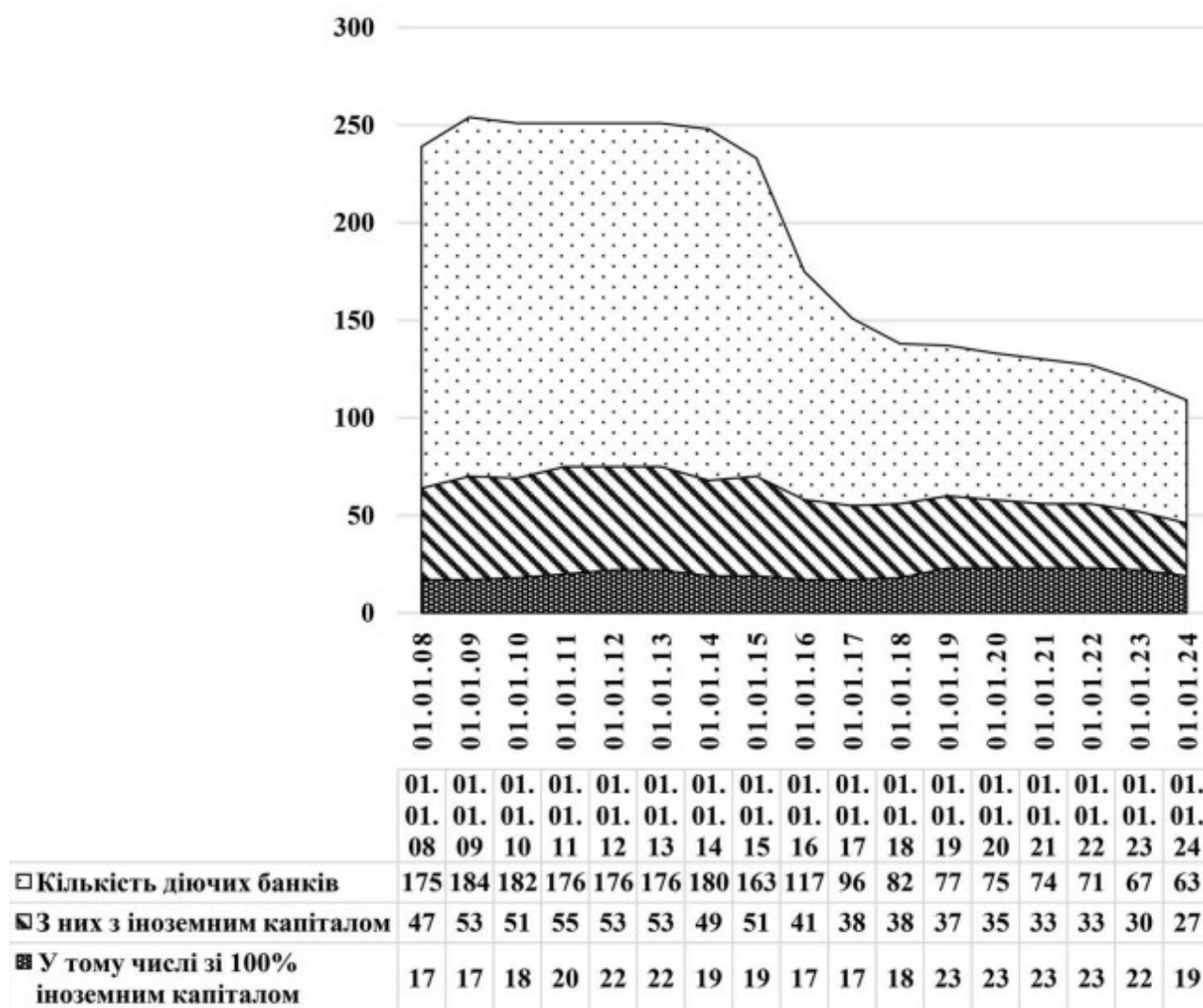


Рис. 2.1. Кількість комерційних банків в Україні

Джерело: [18]

Банківський сектор України у 2024-2025 адаптувався до кризових умов. Банки підтримували роботу мережі та відновлювали діяльність відділень у

звільнених регіонах. Ліквідність системи зростала завдяки подальшому припливу коштів клієнтів. Вперше з початку повномасштабної війни почали збільшуватися строкові вклади у гривні, а строкові вклади в іноземній валюті відновили зростання вперше з часів коронакризи. Чистий кредитний портфель загалом скорочувався, лише в державних банках обсяг корпоративних кредитів зріс за підтримки державних програм. Очікувано зросла частка непрацюючих кредитів, найпомітніше в роздрібному сегменті.

Попри значні відрахування в резерви, сектор отримав квартальний прибуток після збиткового першого півріччя. Цьому сприяло збереження операційної ефективності.

ТОП-5 банків за депозитами фізичних осіб (табл. 2.1) та за депозитами юридичних осіб (табл. 2.2) залишаються незмінними продовж останніх п'яти років, що свідчить про відносну стабільність.

Таблиця 2.1

#### ТОП-5 банків за депозитами фізичних осіб

№	Банк	Всього депозити фізосіб, тис грн	з них в іноземній валюті
1	ПриватБанк	290 030 221	71 290 846
2	ОЩАДБАНК	128 798 695	37 338 642
3	Райффайзен Банк	53 717 596	16 613 267
4	СЕНС-БАНК	46 258 820	21 944 496
5	УНІВЕРСАЛ БАНК	44 659 365	14 136 963

Джерело: <https://forinsurer.com/rating-banks>

Таблиця 2.2

#### ТОП-5 банків за депозитами юридичних осіб

№	Банк	Депозити юросіб, тис. грн.
1	УКРГАЗБАНК	108 312 973
2	ПриватБанк	70 446 043
3	Укресімбанк	60 992 565
4	Ощадбанк	58 566 989
5	УКРСИББАНК	33 928 460

Джерело: <https://forinsurer.com/rating-banks>

До кола провідних банків України сьогодні належать установи, які змогли поєднати масштаб, фінансову стійкість та здатність працювати в умовах війни.

Безумовним лідером системи залишається ПриватБанк. Його домінування зумовлене найбільшим обсягом активів на ринку, потужною клієнтською базою, розгалуженою мережею та високою ефективністю операцій. Банк стабільно генерує значну частку загального прибутку галузі, що робить його ключовим драйвером банківського сектору [19].

Важливу роль відіграє й Ощадбанк, який традиційно має одну з найширших мереж та обслуговує значну кількість клієнтів – як фізичних осіб, так і підприємств. Його позиції зміцнює державна підтримка, участь у соціальних програмах та стабільність показників навіть у складні періоди.

Серед найбільш надійних іноземних установ впевнено вирізняється Raiffeisen Bank. Його лідерські позиції пояснюються сильним міжнародним бекграундом, високими стандартами управління ризиками та довірою клієнтів, які орієнтуються на якість сервісу та репутацію на світовому ринку. Такі характеристики роблять банк однією з опор фінансової системи.

У групі великих стабільних банків помітно виділяється також Ukrsibbank, який неодноразово отримував визнання серед найстійкіших фінансових установ країни. Поєднання міжнародних підходів, зваженої кредитної політики та технологічності дозволяє йому утримувати сильні позиції навіть у високо ризиковому середовищі.

Окрему вагу мають банки, які Національний банк України включає до категорії системно важливих – саме вони забезпечують безперервність ключових фінансових потоків і стабільність інфраструктури. Їхнє значення визначається не лише масштабом, а й тим, наскільки їхня робота впливає на цілу фінансову екосистему.

У сукупності ці установи формують ядро банківського сектору країни, адже поєднують фінансову надійність, масштаб операцій, сучасні технології та здатність забезпечувати критично важливі послуги в умовах війни.

Банківський сектор України, попри масштабні виклики війни, продемонстрував надзвичайно високий рівень стійкості та здатності до

адаптації. Він зберігає ліквідність і капіталізацію, відновив прибутковість та зумів переформатувати свою роботу відповідно до умов підвищеної невизначеності. Після очищення та консолідації попередніх років система набула більшої структурної міцності, що дозволило банкам ефективно реагувати на шоки, підтримувати клієнтів і забезпечувати безперервність фінансових послуг у воєнний час. Значні депозити населення та бізнесу створюють базу для стабільності, однак частина цих ресурсів переважно спрямовується у безризикові інструменти регулятора, що стримує повноцінне відновлення кредитування економіки [20].

Попри воєнні ризики, результати оцінювання стійкості та стрес-тестів підтвердили достатній рівень капіталу та витривалість банків. Показники прибутковості поступово зростають, хоча фінансові результати банків досить нерівномірні: великі установи перебувають у кращому становищі, ніж невеликі та спеціалізовані. Якість кредитного портфеля у 2024–2025 роках демонструє тенденцію до покращення, проте обсяги проблемних кредитів у певних галузях залишаються високими, особливо у регіонах, що зазнали бойових дій. Через обмежений попит і підвищені ризики банки не поспішають активізувати кредитування, тому вагома частина ресурсів продовжує накопичуватися у короткострокових операціях із НБУ або у державних цінних паперах [20].

Регуляторна політика Національного банку була спрямована на підтримку стабільності та пристосування до умов війни. Гнучкі наглядові заходи, модернізація платіжної інфраструктури, антикризові рішення, а також активний розвиток фінтех-середовища сприяли стабільній роботі системи. Водночас війна загострила операційні ризики: банки змушені зміцнювати кіберзахист, розвивати резервні інфраструктурні потужності, забезпечувати безперервність роботи відділень та каналів обслуговування, а також адаптуватися до зростання шахрайських схем та навантаження на цифрові сервіси.

Надзвичайно швидке поширення цифрових фінансових послуг стало однією з ключових тенденцій. Клієнти масово перейшли на мобільні додатки та онлайн-банкінг, а банки — до активної співпраці з фінтех-компаніями. Це

зменшило операційні витрати і дозволило розширити доступ до банківських послуг для мільйонів внутрішньо переміщених осіб та компаній, що змінили місце діяльності. Такі зміни стали фундаментом для подальшої трансформації бізнес-моделей у бік більшої гнучкості та технологічності.

Міжнародна фінансова підтримка відіграє критичну роль у збереженні макростабільності, а відтак – і в стійкості банківської системи. Проте повноцінне відновлення економіки та інфраструктури потребує довгострокових джерел фінансування, зокрема інвестиційних програм, механізмів гарантування ризиків та можливого використання спеціальних міжнародних фондів. Оскільки банкам доведеться відігравати центральну роль у кредитуванні повоєнної реконструкції, важливою стане їхня здатність поступово переключитися з оборонної фінансової поведінки на проактивну участь у відбудові, з урахуванням підвищених ризиків та вимог до управління капіталом [21].

Отже, сучасний український банківський сектор у воєнний період поєднує стійкість і поступове відновлення зі значними структурними викликами. Його сила – у здатності швидко модернізуватися та підтримувати стабільність, а ключевими завданнями на найближчі роки є відновлення масштабного кредитування, управління ризиками, зміцнення операційної безпеки та активна участь у проєктах відбудови країни.

## **2.2. Аналіз діяльності АТ «Ощадбанк» та системи його управління**

Ощадбанк (Oschadbank) заснували в 1991 році на базі Ощадбанку СРСР в Україні. У 1999 році було створено ВАТ «Державний ощадний банк України», яке в 2011 році перереєстрували в публічне акціонерне товариство. Банк спеціалізується на значних обсягах операцій з державними підприємствами та органами влади.

Власник, засновник і бенефіціар банку: Кабінет Міністрів України (100%).  
Розмір статутного капіталу Ощадбанку станом на 2025 рік становить 49 472 840 000,00 грн. Ощадбанк відноситься до системно важливих у 2024 р.

Ощадбанк став бронзовим призером FinAwards 2025 в трьох номінаціях:

«Найкраща інвестиційна пропозиція в класичні активи»;

«Найкращий керівник маркетингу (категорія банки) — Сергій Грабчак  
Маркетинг директор Ощадбанку»;

«Найкращий керівник роздрібного бізнесу — Антон ТютюнЗаступник  
голови правління Ощадбанк»

Ощадбанк став переможцем FinAwards 2024 у номінації «Найкращий банк  
для юридичних осіб».

Банк є учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб з серпня 2022 року згідно з постановою Кабінету Міністрів № 958, (свідоцтво № 231 від 20.08.2025 р) [22].

Ощадбанк має тривалу історію, що розпочалася ще у середині ХХ століття, коли на території тодішньої УРСР діяла мережа державних ощадних кас. Після проголошення незалежності України ця система була реорганізована, і на її основі у 1991 році створено державний спеціалізований Ощадний банк України, який успадкував функції головного інструмента для обслуговування заощаджень населення. Впродовж років становлення він трансформувався з класичної ощадної установи в один із найбільших універсальних банків країни, зберігши при цьому державну форму власності та стратегічне значення для фінансової системи.

Сьогодні Ощадбанк виконує роль надійної фінансової опори держави, забезпечуючи широкий спектр послуг як для населення, так і для бізнесу. Він активно займається кредитуванням, проводить депозитні операції, обслуговує соціальні виплати, пенсії, зарплатні проєкти та є одним із ключових учасників державних програм підтримки малого й середнього підприємництва. Розгалужена мережа відділень і банкоматів, що залишається однією з

найбільших у країні, дозволяє банку охоплювати як великі міста, так і віддалені населені пункти.

За основними фінансовими результатами Ощадбанк стабільно входить до числа найприбутковіших і наймасштабніших банків України. Він традиційно утримує одну з найбільших часток на ринку роздрібних депозитів, демонструє значний обсяг активів та капіталу, а також високі показники ліквідності. Попри виклики, пов'язані з війною, установі вдається зберігати стабільність, забезпечувати безперебійне обслуговування клієнтів та нарощувати операційну ефективність. Важливою конкурентною перевагою є також державні гарантії повної збереженості коштів фізичних осіб, що створює значний рівень довіри з боку громадян.

Таким чином, Ощадбанк пройшов довгий шлях трансформації та модернізації й нині залишається одним із системних елементів фінансової інфраструктури України, поєднуючи значний історичний досвід із активним розвитком сучасних банківських сервісів.

Система управління Ощадбанку сформована як багаторівнева, комплексна й високо регламентована структура, що відповідає статусу державного системно важливого банку (рис. 2.2). Її основою є поєднання стратегічного, тактичного та операційного рівнів управління, кожен із яких виконує власні функції й забезпечує узгодженість у прийнятті рішень. На стратегічному рівні ключову роль відіграє Наглядова рада, яка визначає напрями розвитку банку, контролює виконання державної фінансової політики в межах своєї компетенції, затверджує довгострокові програми, стратегії трансформації, політики ризик-менеджменту та стандарти корпоративного управління. До її складу входять незалежні члени та представники держави, що забезпечує баланс професійної експертизи й відповідність діяльності банку суспільним інтересам.



Рис. 2.2. Організаційна структура Ощадбанку на кінець 2024 року  
Джерело: <https://www.oschadbank.ua/finansova-zvitnist>

Безпосереднє керівництво операційною діяльністю здійснює Правління на чолі з Головою. Воно відповідає за реалізацію стратегії, прийняття ключових фінансових рішень, організацію внутрішніх процесів, ухвалення політик щодо кредитування, управління активами й пасивами, цифрової трансформації та взаємодії з клієнтами. У структурі Правління виокремлюються функціональні напрямки – корпоративний бізнес, роздрібний бізнес, ризики, фінанси, ІТ та операційна діяльність, що дозволяє ефективно розподіляти відповідальність і забезпечувати прозорість управління.

Суттєвою складовою системи управління є розгалужена система ризик-менеджменту, яка працює за принципом «трьох ліній захисту». Перша лінія – це підрозділи, що безпосередньо займаються кредитними, операційними та іншими видами діяльності й відповідають за первинний контроль. Друга – підрозділи комплаєнсу, ризик-менеджменту та безпеки, що аналізують,

оцінюють і обмежують потенційні ризики. Третя – внутрішній аудит, який забезпечує незалежну оцінку ефективності процесів і дотримання нормативних вимог. Така структура дозволяє банку підтримувати високу стійкість у нестабільних умовах, зокрема в період війни.

Управління персоналом у Ощадбанку також має системний характер і ґрунтується на сучасних технологіях HR-менеджменту. Банк застосовує модель компетентностей для формування кадрової політики, проводить регулярне навчання, розвиток керівників і співробітників, застосовує електронні системи оцінювання результативності, мотивації та розвитку персоналу. Значна увага приділяється корпоративній культурі та комунікаціям, що сприяє залученості працівників і впровадженню трансформаційних ініціатив. [23]

У кадровій структурі Ощадбанку (рис. 2.3) переважають особи 31-40 років, що свідчить про ефективну кадрову політику.



Рис. 2.3. Кадрова структура Ощадбанку у 2024 році

Джерело: <https://www.oschadbank.ua/finansova-zvitnist>

Найважливішим елементом управління є цифрова трансформація. Ощадбанк за останні роки суттєво модернізував свої ІТ-системи, впровадив оновлені платформи онлайн-банкінгу, автоматизував значну частину операцій, що підвищило якість сервісу і скоротило час обслуговування клієнтів. Управління технологічним розвитком здійснюється через спеціалізовані департаменти, що відповідають за ІТ-архітектуру, кібербезпеку, цифрові продукти та інноваційні рішення.

Крім того, важливу роль у системі управління відіграють регіональні дирекції та відділення, які діють за принципами централізованого контролю і стандартизованих процедур. Попри широку мережу, банк зберігає єдині правила роботи завдяки чіткій ієрархії, електронним системам регулювання доступу та внутрішнім регламентам.

Узагалі система управління Ощадбанку поєднує державний контроль, ринкові механізми, сучасні стандарти корпоративного управління та технологічні рішення, що дозволяє ефективно функціонувати у складних економічних та безпекових умовах. Таке поєднання забезпечує стабільність банку, підтримує його репутацію надійної фінансової установи та сприяє подальшій модернізації його діяльності.

Ощадбанк займає друге місце за рівнем прибутків в Україні протягом останніх років, зокрема у 2024 та 2025 роках (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

#### Місце Ощадбанку за рівнем прибутковості серед ТОП-10 банків України

Місце	Назва банку	Січень-вересень 2025	Січень-вересень 2024	Місце у 2024
1	АТ «ПриватБанк»	50.63	48.35	1
2	АТ «Ощадбанк»	13.88	11.84	2
3	АТ «Райффайзен Банк»	7.33	6.15	3
4	АТ «Укрексімбанк»	6.96	5.87	4
5	АТ «Універсал банк»	5.1	4.41	↑ 9
6	АТ «ПУМБ»	4.79	5.18	↓ 5
7	АТ «УкрСиббанк»	4.11	5.04	7
8	АТ «ОТП Банк»	3.9	4.17	↑ 10
9	АБ «Укргазбанк»	3.9	4.67	↓ 8
10	АТ «Креді Агріколь банк»	3.63	5.12	↓ 6

Джерело: <https://opendatabot.ua/open/bank-ranking>

За рівнем прибутковості Ощадбанк впевнено долає всі проблеми і демонструє позитивну динаміку, особливо у 2023 та 2024 рр. (рис. 2.4).

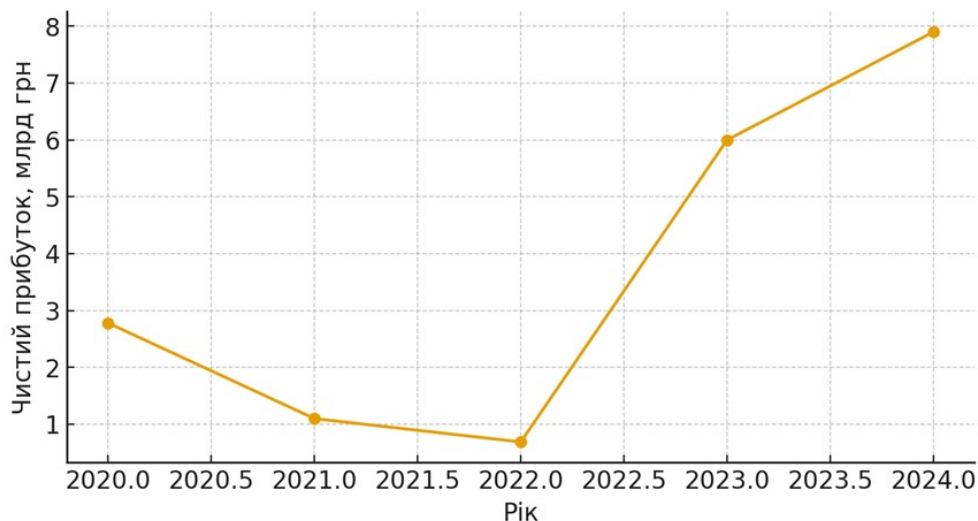


Рис. 2.4. Динаміка рівня прибутку Ощадбанку за 2020-2024 рр.

Джерело: авторська розробка на основі <https://www.oschadbank.ua/finansova-zvitnist>

Ощадбанк активно працює з роздрібним бізнесом, так протягом 2024 року кредитний портфель зріс на 31%, а депозитний – на 11% (рис. 2.5).

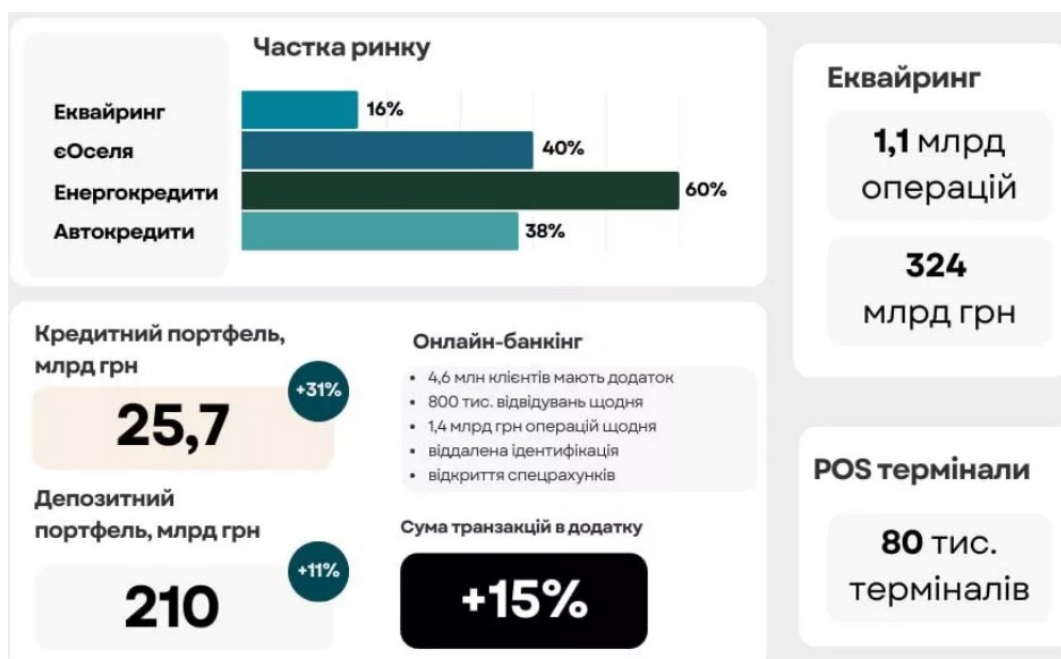


Рис. 2.5. Результати роздрібного бізнесу Ощадбанку у 2024 році

Джерело: <https://www.oschadbank.ua/news/60-rinku-energokreditiv-fizosib-liderstvo-v-ipotecnomu-ta-avtokredituvanni-rozvitok-cifrovih-poslug-rezultati-rozdribnogo-biznesu-osadbanku-za-2024-rik>

Ощадбанк у 2023 році очолив рейтинг лідерів за приростом обсягу коштів бізнесу (рис. 2.6). Його річний приріст склав 140% залучених коштів корпоративного бізнесу, при тому, що середнє зростання на ринку становило 35% [23].



Рис. 2.6. Лідери в Україні серед банків за приростом обсягу коштів бізнесу у 2023 році

Джерело: <https://www.oschadbank.ua/news/bezprecedentna-dovira-u-2023-roci-klienti-osadu-z-velikogo-korporativnogo-biznesu-zbilsili-zaliski-na-jogo-rahunkah-bils-niz-vdvici>

Таким чином, Ощадбанк є одним із лідерів вітчизняного банківського ринку, активно нарощує власні показники, демонструє позитивну динаміку за усіма видами діяльності, має ефективну систему управління, в тому числі має якісну кадрові політику, яка дозволяє втримувати персонал, мотивувати його та забезпечувати його сталю роботу.

## Висновки до другого розділу

У ході аналізу встановлено, що банківська система України в період повномасштабної війни продемонструвала високу стійкість, гнучкість та здатність до оперативної адаптації до екстремальних економічних умов. Ключовими факторами стабільності стали посилення регуляторної політики НБУ, запровадження макрофінансових інструментів підтримки банків, активна монетарна координація з міжнародними фінансовими партнерами та консервативні підходи банків до управління ризиками. Незважаючи на різке падіння економічної активності в перші місяці війни, банківська система зберегла ліквідність, забезпечила безперебійність платежів, підтримала бізнес і населення кредитними та соціальними програмами, а також залишилася стійкою до шоків завдяки ефективному управлінню активами і зобов'язаннями.

Важливо зазначити, що у воєнний період банківська сфера зіткнулася з низкою серйозних викликів: зростанням кредитних ризиків, порушенням логістичних ланцюгів, релокацією клієнтів, зниженням рентабельності традиційних банківських операцій, валютними коливаннями та інформаційними загрозами. Проте системні банки змогли не лише компенсувати негативний вплив цих факторів, а й розширити частину сервісів через цифровізацію, розвиток дистанційного обслуговування, оптимізацію мережі відділень та запровадження програм підтримки економіки. Банківський сектор у цілому продемонстрував структурну стійкість, а обсяги депозитів та безготівкових операцій продовжили зростати.

Аналіз результатів діяльності АТ «Ощадбанк» показав, що банк відіграє ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності держави та підтримці соціально вразливих груп населення під час війни. Банк зберіг статус одного з найбільш системно важливих фінансових інститутів країни, демонструючи стабільні показники ліквідності та достатності капіталу. У період воєнного стану Ощадбанк залишався провідним оператором соціальних виплат, пенсійного забезпечення, програм гуманітарної та фінансової підтримки

внутрішньо переміщених осіб, військових та їхніх сімей. Важливо, що банк не лише зберіг обсяги діяльності, але й зміцнив свої позиції у низці сегментів, зокрема у сфері депозитних послуг і безготівкових платежів.

Проведений аналіз свідчить, що Ощадбанк ефективно адаптувався до нових умов, забезпечивши розширення цифрових сервісів, модернізацію інфраструктури, впровадження мобільних відділень, підвищення рівня кіберзахисту та посилення роботи з ризиками. Водночас банк продовжив кредитування малого та середнього бізнесу в межах державних програм, у тому числі за проектами «5–7–9%», «Робота» та програмами енергомодернізації. Позитивна динаміка фінансових результатів свідчить про ефективне управління активами, скорочення операційних витрат і зростання чистого комісійного доходу.

Отже, результати дослідження підтверджують, що попри масштабні економічні та соціальні виклики, банківська система України, зокрема АТ «Ощадбанк», продемонструвала значний рівень адаптивності та стійкості. Банк залишився надійним фінансовим партнером держави, бізнесу і населення, забезпечуючи виконання критично важливих функцій і водночас розвиваючи сучасні банківські послуги. Ефективна діяльність Ощадбанку в умовах війни стала вагомим чинником підтримання фінансової стабільності країни та формування основ для подальшого економічного відновлення.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ АТ «ОЩАДБАНК» ЯК ЧИННИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО УПРАВЛІННЯ

Корпоративна культура великих фінансових установ, зокрема системно важливих банків, є одним із ключових чинників забезпечення їх стабільності, адаптивності та конкурентоспроможності. В умовах посилення ринкової конкуренції, цифровізації банківських технологій та трансформації підходів до управління персоналом особливого значення набуває формування ефективної, орієнтованої на розвиток корпоративної культури. Для АТ «Ощадбанк» як одного з найбільших державних банків України, який переживає масштабну трансформацію бізнес-моделі, удосконалення корпоративної культури є стратегічною передумовою сучасного менеджменту, підвищення ефективності операційної діяльності та зміцнення довіри клієнтів.

Значення корпоративної культури для діяльності АТ «Ощадбанк» полягає в тому, що АТ «Ощадбанк» має розгалужену мережу відділень, значний обсяг активів і кадровий потенціал, що формує складне багаторівневе управлінське середовище. Для такого типу організації корпоративна культура виконує функції інтеграції персоналу, стандартизації поведінкових моделей, формування єдиних принципів обслуговування клієнтів, а також забезпечення соціальної відповідальності та дотримання етичних норм у взаємодії з клієнтами й партнерами [24].

Сучасні вимоги до діяльності фінансових установ передбачають не лише відповідність нормативно-правовим стандартам, але й впровадження нових управлінських підходів, що спрямовані на залучення персоналу до реалізації стратегічних цілей. За таких умов корпоративна культура стає важливим управлінським інструментом, який впливає на якість управлінських рішень, внутрішні комунікації, мотиваційні механізми та готовність співробітників до змін.

Стан та особливості корпоративної культури в АТ «Ощадбанк». У процесі трансформації банку, що триває останніми роками, відбулися зміни в підходах до управління персоналом, внутрішніх комунікацій, системи мотивації та професійного розвитку. «Ощадбанк» активно впроваджує принципи клієнтоорієнтованості, цифрової банківської культури та інноваційних управлінських практик. Зокрема, у корпоративних цінностях банку чітко простежуються такі акценти:

відповідальність та надійність як складові репутації державного банку;  
орієнтація на клієнта, що передбачає підвищення стандартів сервісу;  
інноваційність, що пов'язана з упровадженням цифрових продуктів;  
командна взаємодія, яка посилює ефективність внутрішніх процесів;  
етичність та прозорість у прийнятті управлінських рішень [25].

Разом із тим існують певні проблеми, що ускладнюють формування цілісної корпоративної культури. Серед них: неоднорідність підходів у різних регіонах, недостатня швидкість адаптації окремих співробітників до нових цифрових сервісів, потреба у вдосконаленні горизонтальних комунікацій та посиленні лідерських компетентностей менеджерів середньої ланки.

Вплив корпоративної культури на ефективність управління

Ефективність управління банком багато в чому визначається тим, наскільки цінності, стандарти та правила внутрішньої взаємодії відповідають стратегічним цілям установи. Корпоративна культура впливає на ключові аспекти управління в АТ «Ощадбанк»:

Якість управлінських рішень. Спільні цінності та чітко встановлені стандарти поведінки зменшують ризик помилок і забезпечують узгодженість управлінських дій.

Організаційна адаптивність. Гнучка культура підвищує здатність банку реагувати на зміни ринку, законодавства, клієнтських потреб.

Стратегічна ефективність. Корпоративна культура, що підтримує інновації, сприяє модернізації бізнес-процесів, розвитку цифрових продуктів і підвищенню конкурентоспроможності.

Мотивація персоналу. Узгоджені цінності формують умови для професійного зростання співробітників, зміцнюють корпоративну єдність, знижують рівень плинності кадрів.

Якість клієнтського сервісу. Від корпоративних норм залежить стиль поведінки співробітників, що безпосередньо впливає на рівень довіри та задоволеності клієнтів.

Усе це свідчить, що корпоративна культура є не додатковим елементом, а фундаментальним чинником ефективності банківського менеджменту [26].

Напрями удосконалення корпоративної культури АТ «Ощадбанк»

Для посилення ефективності управління банком необхідно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на розвиток корпоративної культури. Основними напрямками її удосконалення можуть бути:

#### 1. Посилення внутрішніх комунікацій

В умовах масштабної організаційної структури особливо важливо розвивати прозорі й ефективні канали комунікації. Це може включати:

- регулярні комунікаційні сесії керівництва з персоналом;
- електронні корпоративні платформи для обміну інформацією;
- удосконалення стандартів внутрішньої комунікації між підрозділами;
- розвиток внутрішніх соціальних мереж банку.

Покращення комунікацій сприятиме зменшенню управлінських бар'єрів, швидшому впровадженню інновацій та вищій згуртованості персоналу.

#### 2. Розвиток лідерства та управлінських компетентностей

Менеджери середньої та нижчої ланки є носіями корпоративної культури. Їх професійний рівень значною мірою формує поведінку команд. Удосконалення корпоративної культури можливе через:

- програми розвитку лідерських навичок;
- тренінги з управління змінами, конфліктами, комунікаціями;
- наставництво та коучингова підтримка;
- оцінювання керівників на основі компетентнісних моделей.

Формування нової управлінської парадигми дозволить підвищити якість прийняття рішень і посилити відповідальність управлінців.

### 3. Підтримка інноваційної та цифрової культури

Цифрова трансформація «Ощадбанку» потребує відповідної зміни корпоративної культури. Це передбачає:

розвиток цифрової грамотності співробітників;

формування внутрішніх інноваційних лабораторій;

стимулювання ініціативності;

створення умов для експериментування та впровадження нових продуктів.

Інноваційна культура забезпечує розвиток конкурентоспроможних послуг, які відповідають потребам сучасних клієнтів.

### 4. Удосконалення системи мотивації

Корпоративна культура формується через визнання результатів і внеску кожного співробітника. Для підвищення ефективності управління необхідно:

запровадити комплексні програми винагород;

розвивати нефінансову мотивацію (визнання, корпоративні події, соціальні проекти);

удосконалити систему оцінювання результатів;

забезпечити прозорість кар'єрного зростання.

Мотиваційна система, узгоджена з корпоративними цінностями, стимулює залученість і підвищує продуктивність праці.

### 5. Формування клієнтоорієнтованої поведінки

Оскільки стратегічна мета банку полягає у підвищенні якості обслуговування, корпоративна культура має закріплювати стандарти взаємодії з клієнтами. Доцільно:

впроваджувати тренінги з сервісної поведінки;

удосконалити стандарти обслуговування;

формувати культуру відповідальності за результат;

поширювати практику обміну позитивним досвідом [27-32].

Клієнтоорієнтована культура зміцнює імідж банку та підвищує його ринкові позиції.

Очікувані результати від удосконалення корпоративної культури

Комплексне покращення корпоративної культури АТ «Ощадбанк» сприятиме:

підвищенню ефективності управлінських процесів;

зниженню рівня конфліктів і підвищенню дисципліни;

зміцненню мотивації та професійного розвитку персоналу;

підвищенню якості клієнтського сервісу;

прискоренню цифрової трансформації;

формуванню позитивного бренду роботодавця;

зростанню довіри клієнтів та партнерів;

покращенню фінансових результатів банку в довгостроковій перспективі [33].

Корпоративна культура стає важливим стратегічним ресурсом, який забезпечує стабільність та динамічний розвиток банку.

Узагальнено рекомендації щодо реалізації напрямів удосконалення корпоративної культури АТ «Ощадбанк» наведені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Напрями удосконалення корпоративної культури АТ «Ощадбанк»

Напрямок удосконалення корпоративної культури	Зміст та ключові заходи	Очікуваний вплив на ефективність управління
1. Посилення внутрішніх комунікацій	– створення цифрових комунікаційних платформ; – регулярні зустрічі менеджменту з персоналом; – стандартизація обміну інформацією між підрозділами; – розвиток внутрішніх соціальних мереж банку.	– підвищення швидкості прийняття рішень; – зменшення управлінських помилок; – посилення координації та командної роботи; – зростання довіри в колективі.
2. Розвиток лідерства та управлінських компетентностей	– навчання менеджерів сучасним лідерським методикам; – тренінги з управління конфліктами та змінами; – впровадження системи наставництва і	– формування сильного управлінського корпусу; – підвищення продуктивності підрозділів; – ефективніше впровадження змін; – покращення командного клімату.

Напрямок удосконалення корпоративної культури	Зміст та ключові заходи	Очікуваний вплив на ефективність управління
	коучингу; – оцінювання управлінських компетенцій.	
3. Підтримка інноваційної та цифрової культури	– програми цифрової грамотності; – заохочення інноваційних ідей; – створення внутрішніх інноваційних лабораторій; – гнучкість у впровадженні нових продуктів.	– прискорення цифрової трансформації; – поява нових сервісів та продуктів; – підвищення конкурентоспроможності банку; – адаптивність до ринкових змін.
4. Удосконалення системи мотивації персоналу	– впровадження прозорої системи оцінювання; – баланс фінансової та нефінансової мотивації; – можливості кар'єрного зростання; – корпоративні програми визнання.	– зростання залученості персоналу; – зниження плинності кадрів; – підвищення рівня відповідальності; – підвищення загальної продуктивності праці.
5. Формування клієнтоорієнтованої культури	– тренінги з сервісної поведінки; – стандарти якісного обслуговування; – формування культури відповідальності за результат; – поширення позитивних практик.	– зростання рівня задоволеності клієнтів; – підвищення іміджу банку; – розширення клієнтської бази; – підвищення фінансових показників діяльності.

Джерело: узагальнено автором на основі [34-40]

Удосконалення корпоративної культури АТ «Ощадбанк» є ключовим напрямом підвищення ефективності управління банком. Корпоративні цінності, стандарти поведінки та комунікаційні практики безпосередньо впливають на якість управлінських рішень, клієнтський сервіс, мотивацію персоналу та здатність організації адаптуватися до змін. Запропоновані напрями розвитку корпоративної культури — зміцнення комунікацій, розвиток лідерства, підтримка інноваційності, удосконалення мотиваційних механізмів і підсилення клієнтоорієнтованості — створюють основу для модернізації управлінської системи та забезпечення стійкого розвитку банку. Враховуючи роль АТ «Ощадбанк» у фінансовій системі України, його корпоративна культура має бути прикладом для наслідування та важливим чинником підвищення конкурентоспроможності державного банківського сектору.

## Висновки до третього розділу

Проведений аналіз корпоративної культури та діяльності АТ «Ощадбанк» у контексті загального стану банківської системи України дозволяє зробити низку узагальнень.

По-перше, сучасний етап розвитку банківського сектору України характеризується високою турбулентністю, зумовленою воєнним станом, економічними викликами, зростанням ризиків та активними процесами цифрової трансформації. Попри це, банківська система демонструє стійкість, достатній рівень капіталізації й ліквідності, активне впровадження цифрових фінансових послуг та адаптацію до нових регуляторних вимог. У цих умовах значення корпоративної культури суттєво зростає, оскільки саме вона забезпечує стабільність внутрішніх процесів, узгодженість управлінських рішень та довіру клієнтів.

По-друге, аналіз діяльності АТ «Ощадбанк» свідчить про збереження ним позицій одного з ключових системно важливих банків країни. Банк демонструє позитивну динаміку основних фінансових показників: стабільне зростання обсягу депозитів, активізацію кредитних програм, покращення якості активів та розширення спектра цифрових послуг. Значну роль у цьому відіграє ефективна система управління, що поєднує державний статус банку з сучасними практиками менеджменту та клієнтоцентричності.

По-третє, корпоративна культура АТ «Ощадбанк» є важливим драйвером його стабільності та конкурентоспроможності. Її ключовими характеристиками є: орієнтація на довіру, відкритість, відповідальність, інноваційність, соціальна значущість та якість обслуговування. Внутрішні управлінські процеси банку активно підтримуються програмами розвитку персоналу, інструментами внутрішньої комунікації, корпоративним навчанням, цифровими HR-платформами, що забезпечує високий рівень залученості працівників.

По-четверте, корпоративна культура в банку тісно пов'язана з його стратегічними пріоритетами – цифровізацією, підвищенням ефективності бізнес-процесів, зміцненням клієнтської довіри та розширенням ринку

фінансових послуг. Позитивний імідж банку та стабільність його операційної діяльності значною мірою ґрунтуються на сформованих цінностях, етичних стандартах і поведінкових нормах персоналу.

Разом із тим, за результатами аналізу визначено напрями удосконалення: посилення інноваційного компоненту корпоративної культури, формування більш гнучких моделей управління персоналом, розширення практик участі працівників в ухваленні управлінських рішень, а також інтеграція нових цінностей, пов'язаних із цифровою безпекою, адаптивністю та ризик-менеджментом.

Отже, корпоративна культура АТ «Ощадбанк» взаємопов'язана зі станом і тенденціями розвитку банківської системи України та виступає важливим фактором забезпечення стабільності, ефективності управління і здатності банку успішно функціонувати в умовах зовнішніх викликів. Вона формує основу для подальшої модернізації системи управління, підвищення конкурентоспроможності та стійкого розвитку банку в довгостроковій перспективі.

## **ВИСНОВКИ**

У процесі дослідження було встановлено, що банківська система України в умовах війни зазнала безпрецедентних викликів, пов'язаних із макроекономічною нестабільністю, руйнуванням інфраструктури, зниженням ділової активності, міграційними процесами та зростанням ризиків. Незважаючи на це, банківський сектор продемонстрував стійкість, зберіг платоспроможність і продовжив виконувати ключові функції — забезпечення розрахунків, підтримка бізнесу та населення, участь у державних програмах фінансування. НБУ оперативно адаптував регуляторну політику, посиливши вимоги до управління ризиками, ліквідністю та операційною безперервністю, що сприяло стабілізації системи. Водночас війна загострила проблеми нерівномірності розвитку банків, зростання кредитних ризиків і потребу в трансформації бізнес-моделей.

Аналіз діяльності АТ «Ощадбанк» засвідчив, що банк залишається ключовим учасником фінансового ринку та стратегічним партнером держави. У воєнних умовах Ощадбанк зумів забезпечити високий рівень ліквідності, зберегти клієнтську базу, наростити портфель депозитів фізичних осіб і продемонструвати позитивні фінансові результати. Важливим фактором є активна участь банку в соціально значущих програмах, підтримці бізнесу, реалізації державних ініціатив з компенсації відсоткових ставок та допомоги переселенцям. Разом із тим, результати аналізу вказують на потребу подальшої модернізації бізнес-процесів, цифровізації, підвищення ефективності внутрішнього менеджменту та оптимізації організаційної структури.

Особливе значення в підвищенні ефективності діяльності Ощадбанку відіграє стан корпоративної культури. Вивчення її особливостей показало, що банк має сформовану систему цінностей, орієнтовану на відповідальність, клієнтоцентричність, прозорість та командну роботу. Проте сучасні умови, зокрема цифрова трансформація, конкуренція у банківському секторі та зростання вимог клієнтів, визначають необхідність удосконалення корпоративної культури, підвищення її адаптивності, інноваційності та

гнучкості. До ключових напрямів удосконалення віднесено: розвиток лідерства і сервісної культури, впровадження сучасних інструментів управління персоналом, зміцнення внутрішньої комунікації, формування корпоративної ідентичності, підвищення залученості працівників через систему мотивації та регулярну оцінку ефективності.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що зміцнення корпоративної культури АТ «Ощадбанк» є важливим чинником підвищення його конкурентоспроможності та ефективності управління, особливо в умовах тривалої нестабільності. Поєднання організаційних реформ із розвитком ціннісних підходів до управління персоналом забезпечує здатність банку швидко адаптуватися до викликів, підвищувати якість обслуговування та зміцнювати позитивний імідж. Розроблені у дослідженні напрями удосконалення корпоративної культури сприятимуть підвищенню результативності роботи банку, покращенню клієнтського досвіду та підтримці стратегічного розвитку Ощадбанку як одного з ключових фінансових інститутів країни.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Задихайло Д. В., Кібенко О. Р., Назарова Г. В. Корпоративне управління : навч. посіб. [для вищ. навч. закл.]; М-во освіти і науки України. Харків : Еспада, 2003. 687 с.

2. Степанова Л. В., Тужилкіна О. В. Корпоративна культура в контексті регулювання соціально-трудових відносин. Соціально-трудові відносини: проблеми науки та практики : монографія. Полтава, 2020. С. 518–534.

3. Терон І. В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудових відносин. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 6. С. 739–745. URL: <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/131.pdf>

4. Отенко І., Чепелюк М. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.

5. Бабич О. Основні засади створення корпоративної культури як інструменту управління. Вісник Української академії державного управління. 2003. №2. С.449-456.

6. Бойко Е. В. Корпоративная культура как основа эффективного управления предприятием. Актуальні проблеми економіки. 2003. №4. С. 52-58.

7. Нестеренко Г. О. До уточнення поняття «корпоративна культура». Нова парадигма: Альманах проблеми економіки. 2003. №4. С.52-58.

8. Воронкова А. Е., Баб'як М. М., Коренєв Е. Н., Мажура І. В. Корпорації: управління та культура: монографія; за ред. А. Е. Воронкової. Дрогобич: Вимір, 2006. – 376 с

9. Беяк Т. О. Активізація впливу корпоративної культури на розвиток соціально- трудових відносин: дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.07. Кіровоград: Кіровоградський національний технічний університет, 2016. 269 с.

3

10. Кицак Т. Г. Формування корпоративної культури в процесі розвитку соціально- трудових відносин на підприємстві: автореф. дис. на здобуття наук.

ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04. К.: Київський національний університет ім. Т. Шевченка, 2008. 20 с.

11. Степанова Л. В., Тужилкіна О. В. Корпоративна культура в контексті регулювання соціально-трудових відносин. Соціально-трудові відносини: проблеми науки та практики : монографія. 2020. С. 518–534.

12. Сардак О. В. Формування лояльності в системі управління персоналом маркетингом підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2012. Вип. 22.8. С. 387–392.

13. Макажан, Є. В. Лояльність людського капіталу підприємства як фактор корпоративної культури. Вісник приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки. 2017. № 34. С. 208-214.

14. Дмитренко, М. Й. Корпоративна культура: типологія у соціальному вимірі. Вісник ХНПУ імені ГС Сковороди "Філософія". 2019. № 44. С. 3-18.

15. Копитко М.І., Левків Г.Я. Вплив корпоративної культури на рівень лояльності працівників у процесі забезпечення економічної безпеки підприємств. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. 2016. № 2. С. 187-200.

16. Смоленюк П.С. Корпоративна культура як основа розвитку організації. Наука й економіка. 2010. № 1. С.123-128.

17. Гах Й.М. Етика ділового спілкування: навч. посіб. К.: Центр навч. літератури, 2005. 160 с.

18. Корнилюк Р. Головні тенденції банківського ринку за 12 місяців війни. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/13/697976/>

19. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua>

20. Рейтинг надійних банків України 2023. URL: <https://forinsurer.com/rating-banks>

21. FORINSHURER. URL: <https://forinsurer.com/rating-banks>

22. Могильна Л.М., Волкова К.В. Управління конкурентоспроможністю банківських установ. Приазовський економічний вісник. 2020. Випуск 5(22). С. 175–180. URL: <http://repo.snau.edu.ua/handle/>

23. Рейтинг фінансової надійності банків України.  
URL: <https://youcontrol.com.ua/bank-finscore/>
24. Нянько В., Нянько Л. Банківська система за воєнного стану та післявоєнному відновленню України. URL: <https://nzlubp.org.ua/index>
25. Левандівський О., Криховецька З., Кохан І. Сучасні тенденції функціонування банківської системи України. Агросвіт. 2023. № 3-4.  
URL: <http://lib.pnu.edu.ua:8080/bitstream/>
26. Воронкова А. Е., Баб'як М. М., Коренєв Е. Н., Мажура І. В. Корпорації: управління та культура: монографія / За ред. А. Е. Воронкової. Дрогобич: Вимір, 2006. 376 с.
27. Пітель Н.Я. Корпоративна культура підприємства в умовах глобалізації. Інформаційна економіка. 2012. № 6. С. 62.
28. Менеджмент: навч. посібн. / О.В. Рудінська, С.А. Яроміч, І.О. Молоткова. К.: Ельга-Ніка-Центр, 2002. 336 с.
29. Поліщук Н.С. Вплив моральних цінностей та особистих потреб на формування корпоративної культури державних службовців. URL: [http://www.nbu.gov.ua/ejournals/tppd/20083/R\\_3/08pnskds.pdf](http://www.nbu.gov.ua/ejournals/tppd/20083/R_3/08pnskds.pdf)
30. Сазонова Т.О., Потапюк І.П., Шаповал В.В. Роль корпоративної культури в сучасній діяльності підприємства. Економічний форум. 2020. № 4. С. 138-144.
31. Гриценко Н.В. Корпоративна культура як елемент системи управління персоналом. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2018. № 15 (1291). С. 17-20.
32. Козлова І. М. Управління корпоративною культурою: концептуалізація поняття в сучасних умовах. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 7(21). С. 117-129.
33. Кантор І. С., Грицишин Н. І., Заяць П. Я. Комунікативні аспекти управління корпоративною культурою великих підприємств. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. Випуск 37/2023. С. 270-276. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8073682>

34. Беляк Т.О. Корпоративна культура: доцільність якісних змін з урахуванням пріоритетів інноваційного розвитку. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Серія: Економічні науки. 2014. Випуск 4. С. 129-136.

35. Копитко М.І. Корпоративна культура підприємств: історія виникнення та сутність. Причорноморські економічні студії: науковий журнал. Одеса: Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій, 2016. Вип. № 9-1. С. 86-91.

36. Копитко М.І., Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. Вчені записки Університету "КРОК". 2021. №2 (62). С. 83-89.

37. Копитко М.І. Взаємозв'язок процесів формування корпоративної культури підприємств та рівня лояльності працівників з позиції забезпечення економічної безпеки. Актуальні проблеми забезпечення економічної безпеки в Україні: колективна монографія / за ред. Я.Я. Пушака та Я.С. Піцура. Львів: Ліга-Прес, 2017. 368 с. С. 175-186.

38. Живко З.Б., Сватюк О.Р., Копитко М.І. Корпоративне управління в системі економічної безпеки: Навчальний посібник. за заг. ред. З.Б. Живко. Львів: ЛьвДУВС, 2018. 456 с.

39. Приймак Н.С. Корпоративна культура в системі управління змінами підприємства. «Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування. 2019. № 2 (88). С. 91-97.

40. Кицак Т.Г. Основні напрями формування корпоративної культури на підприємстві. Формування ринкової економіки. 2010. №5. С. 27-29.