

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВЕТЕРИНАРНОЇ
МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ ІМЕНІ С. З. ГЖИЦЬКОГО**

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування

Кафедра менеджменту
ІТ-сфери

Допускається до захисту
“ ” 2025 р.
В.о. зав. кафедри _____
(підпис)
к.е.н., доцент Олена КІНДРАТ
наук. ступ., вчене звання ім'я та прізвище

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

студента **Сенишина Михайла Володимировича**

на тему:

***«Удосконалення корпоративної культури для
підвищення ефективності віддалених ІТ-
команд»***

на присвоєння кваліфікації – *Магістр з менеджменту ІТ-сфери*

Керівник роботи

(підпис)

к.е.н., доцент Кіндрат О.В.
(вчене звання, прізвище та ініціали)

Львів – 2025

Львівський національний університет
ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

Факультет	<u>Менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування</u>
Кафедра	<u>Менеджменту ІТ-сфери</u>
Галузь знань	<u>07 «Управління та адміністрування»</u>
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент»</u>
Освітньо-професійна програма	<u>«Менеджмент ІТ-сфери»</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

“ _____ ” _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ
Сенишину Михайлу Володимировичу

Тема роботи

«Удосконалення корпоративної культури для підвищення ефективності віддалених ІТ-команд»

керівник роботи Кіндрат Олена Василівна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «___» _____ 2025 року №___

2. Строк подання здобувачем роботи _____

3. Вихідні дані до роботи: навчально-методична, наукова та довідкова література, що відповідає темі кваліфікаційної роботи, інформаційні звіти компанії *****та холдингу *****.

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

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ІТ-КОМПАНІЯХ. 1.1 Поняття, сутність і структура корпоративної культури. 1.2. Особливості корпоративної культури в умовах цифрової трансформації бізнесу. 1.3. Вплив корпоративної культури на ефективність роботи віддалених команд. РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ІТ-КОМПАНІЇ *****. 2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика компанії *****. 2.2. Особливості корпоративної культури компанії: цінності, місія, внутрішні комунікації. 2.3. Аналіз організації віддаленої роботи та взаємодії команд. РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВІДДАЛЕНИХ ІТ-КОМАНД *****. 3.1. Концепція розвитку корпоративної культури компанії в гібридному форматі роботи. 3.2. Розроблення програми підвищення командної залученості та взаємодії співробітників. 3.3. Запровадження системи внутрішніх комунікацій та нематеріальної мотивації.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1. Елементи функціональної структури корпоративної культури. 2. Складові корпоративної культури. 3. Динаміка кількості працівників в екосистемі компаній ТЕСНІА за 2020-2023 рр. 4. Цінності компанії *****. 5. Зручності в офісах, які пропонує компанія *****. 6. Соціальні та корпоративні програми для працівників *****. 7. Організація дистанційної роботи компанією *****.

6. _____ Дата _____ видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Отримання завдання. Вивчення рекомендованої літератури по темі КР. Вивчення об'єкту дослідження.	Квітень-травень	виконано
2	Розділ 1. Теоретичні основи формування та розвитку корпоративної культури в ІТ-компаніях	червень	виконано
3	Розділ 2. Ааналіз корпоративної культури в ІТ-компанії *****	липень	виконано
4	Розділ 3. Напрями удосконалення корпоративної культури для підвищення ефективності віддалених ІТ-команд *****	Серпень-вересень	виконано
5	Кінцеве оформлення кваліфікаційної роботи. Підготовка до захисту. Пробний захист на випусковій кафедрі.	Жовтень-листопад	виконано

Здобувач

(підпис)

Сенишин М.В.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Кіндрат О.В.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Сенишин М. В. «Удосконалення корпоративної культури для підвищення ефективності віддалених ІТ-команд»: Кваліфікаційна робота: (073 «Менеджмент») / ЛНУВМБ імені С. З. Гжицького. Кафедра менеджменту ІТ-сфери. Наук. кер.: О.В. Кіндрат, к.е.н., доцент. Львів, 2025. 67 с.

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні засади формування корпоративної культури, її сутність, структуру та функції. Визначено роль корпоративної культури у забезпеченні ефективної взаємодії персоналу, мотивації працівників і підвищенні продуктивності віддалених команд. Окрему увагу приділено особливостям трансформації цінностей і комунікаційних моделей у процесі переходу до дистанційної форми зайнятості.

У другому розділі здійснено аналіз діяльності ІТ-компанії *****. Надано загальну характеристику підприємства, кадровий потенціал і чинну корпоративну культуру. Проаналізовано результати внутрішніх опитувань, показники задоволеності працівників (eNPS), рівень плинності кадрів і розвиток програм навчання. Виявлено проблемні аспекти, пов'язані з підтримкою єдності корпоративних цінностей у віддалених командах.

У третьому розділі запропоновано програму удосконалення корпоративної культури *****. Розроблено практичні рекомендації щодо використання HR-аналітики, гейміфікації, віртуальних командних заходів і платформ для визнання досягнень працівників. Оцінено очікувані економічні та соціальні ефекти від впровадження запропонованих заходів.

Робота складається з трьох розділів, висновків і списку використаних джерел. Робота містить 7 рисунків, 3 таблиці, 3 додатки і викладена на 67 сторінках.

Ключові слова: корпоративна культура, віддалені ІТ-команди, *****, цифрова культура, мотивація персоналу, комунікація, залученість працівників, організаційні цінності.

© М. В. Сенишин, 2025

© ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького, 2025

ANNOTATION

Senyshyn M. V. “Improving Corporate Culture to Enhance the Efficiency of Remote IT Teams”: Qualification Paper: (073 “Management”) / Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Department of IT Management. Scientific supervisor: O. V. Kindrat, Ph.D. in Economics, Associate Professor. Lviv, 2025. 67 p.

The first chapter examines the theoretical foundations of corporate culture formation, its essence, structure, and key functions. The role of corporate culture in ensuring effective team interaction, employee motivation, and productivity growth within remote work environments is analyzed. Special attention is given to the transformation of corporate values and communication models during the transition to flexible and hybrid work formats.

The second chapter presents an analysis of the activities of the IT company *****. The chapter includes an overview of the company’s operational areas, human resource potential, and the existing corporate culture. Employee satisfaction levels (eNPS), staff turnover, and internal learning programs are assessed. Challenges related to maintaining a cohesive corporate identity and engagement among remote employees are identified.

The third chapter develops a program for improving the corporate culture of *****. Practical recommendations are proposed, including the use of HR analytics, gamification tools, virtual team-building initiatives, and employee recognition platforms. The expected economic and social effects of implementing these initiatives are evaluated.

The qualification paper consists of three chapters, conclusions, and a list of references. The work contains 7 figures, 3 tables, and 3 appendices, presented across 67 pages.

Keywords: corporate culture, remote IT teams, *****, digital culture, employee motivation, communication, engagement, organizational values.

© M. V. Senyshyn, 2025

© Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies, 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	7
1. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ІТ-КОМПАНІЯХ	10
1.1 Поняття, сутність і структура корпоративної культури	10
1.2 Особливості корпоративної культури в умовах цифрової трансформації бізнесу	17
1.3 Вплив корпоративної культури на ефективність роботи віддалених команд	21
2. РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ІТ-КОМПАНІЇ *****	25
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика компанії *****	25
2.2 Особливості корпоративної культури компанії: цінності, місія, внутрішні комунікації	33
2.3 Аналіз організації віддаленої роботи та взаємодії команд	39
3. РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВІДДАЛЕНИХ ІТ-КОМАНД *****	43
3.1 Концепція розвитку корпоративної культури компанії в гібридному форматі роботи	43
3.2 Розроблення програми підвищення командної залученості та взаємодії співробітників	46
3.3 Запровадження системи внутрішніх комунікацій та нематеріальної мотивації	50
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ	63

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах цифрової трансформації бізнесу корпоративна культура стає ключовим чинником ефективності діяльності компаній, особливо в ІТ-сфері, де більшість процесів здійснюється у віддаленому або гібридному форматі. У сучасному конкурентному середовищі успіх ІТ-компанії визначається не лише рівнем технологічних рішень, а й тим, наскільки ефективно організовано комунікацію, взаємодію та мотивацію працівників, які часто перебувають у різних країнах та часових поясах. Саме тому питання формування, підтримання та удосконалення корпоративної культури набуває стратегічного значення.

Корпоративна культура – це система цінностей, норм, традицій та управлінських принципів, яка визначає поведінку співробітників і створює спільну ідентичність організації. У віддалених ІТ-командах вона відіграє роль соціального клею, який забезпечує командну єдність, підвищує рівень залученості, продуктивності та лояльності працівників. Водночас дистанційна форма роботи створює нові виклики: зниження особистої взаємодії, дефіцит емоційного зв'язку, труднощі з передачею корпоративних цінностей, ризики професійного вигорання. Це вимагає від керівництва компаній розробки нових підходів до управління людьми та корпоративною культурою.

Актуальність теми зумовлена тим, що більшість українських ІТ-компаній, включаючи *****, активно інтегрують віддалену роботу, проте потребують системного підходу до підтримки командного духу, розвитку цифрових комунікацій і впровадження інноваційних HR-практик. Від ефективності корпоративної культури безпосередньо залежить якість взаємодії у віддалених командах, швидкість прийняття рішень, рівень творчості, а також загальна конкурентоспроможність компанії на глобальному ринку.

Проаналізувавши наукові праці бачимо, що проблеми підвищення ефективності управління корпоративною культурою компанії приділяли пильну

увагу багато вчених як вітчизняних так і зарубіжних. Так, питання вивчення корпоративної культури, її ролі та значення в системі управління організацією знайшли своє відображення в роботах Е. Шейна, А. Портера М., Пітерса Т., Хенді С., Малика І., Язвінської І., Олійника Т., Гриненка А., Апостолюка О.

Значний внесок у розвиток теорії корпоративної культури зробили такі закордонні вчені, як Р. Акофф, М. Альберт, Хенді С., Т. Патерсон, Т. Пітерс, Ч. Бернард та ін.

Питанню корпоративної культури приділяли увагу багато вітчизняних фахівців: Малик І., Гриненко А., Апостолюк О., Карасюк Є., Бунстр Я., Коттер Дж. та ін.

*Метою магістерської роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів удосконалення корпоративної культури з метою підвищення ефективності віддалених ІТ-команд на прикладі компанії *****.*

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі завдання:

1. розкрити сутність і структуру корпоративної культури та її роль у діяльності ІТ-компаній;
2. дослідити вплив цифровізації та віддаленої роботи на особливості формування корпоративної культури;
3. проаналізувати стан корпоративної культури в компанії *****;
4. виявити основні проблеми та чинники, що впливають на ефективність командної взаємодії у дистанційному форматі;
5. розробити програму вдосконалення корпоративної культури та підвищення мотивації працівників;
6. оцінити економічну та соціальну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є корпоративна культура в ІТ-компаніях.

Предметом дослідження – процес удосконалення корпоративної культури з метою підвищення ефективності віддалених ІТ-команд.

*Базою дослідження обрано компанію ***** , що входить до міжнародного*

холдингу ТЕСНІА та спеціалізується на розробці SaaS-рішень для геймінгової індустрії.

Методологічну основу дослідження становлять методи аналізу і синтезу, системного підходу, соціологічного опитування, статистичного аналізу, SWOT-аналізу, а також методи порівняльного та структурно-функціонального аналізу.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені у роботі рекомендації можуть бути використані ІТ-компаніями для підвищення ефективності віддалених команд, покращення внутрішніх комунікацій, формування позитивного корпоративного клімату та зниження рівня плинності кадрів.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ІТ-КОМПАНІЯХ

1.1 Поняття, сутність і структура корпоративної культури

Корпоративна культура є однією з ключових складових системи управління сучасного підприємства, адже саме вона визначає правила взаємодії, поведінку працівників, їх ставлення до роботи, рівень лояльності та ефективність колективної діяльності. У контексті цифрової економіки, а особливо для компаній ІТ-сектору, корпоративна культура набуває стратегічного значення, оскільки саме вона забезпечує єдність цінностей, узгодженість дій та залученість команди в умовах віддаленої або гібридної роботи.

Поняття корпоративної культури у науковій літературі трактується по-різному. За Е. Шейном, це «сукупність базових переконань і цінностей, яких дотримуються члени організації і які визначають способи їхньої взаємодії між собою та з зовнішнім середовищем». Інші автори (Камерон і Куїн) розглядають корпоративну культуру як «модель колективних переконань, норм і поведінкових очікувань, що формуються в процесі організаційного розвитку». В узагальненому вигляді корпоративна культура – це система спільних цінностей, норм, символів і традицій, які впливають на поведінку працівників і визначають внутрішній клімат компанії. [33]

Поняття «корпоративна культура» бере свій початок у США, де воно вперше було використане під час дослідження чинників, що визначають ефективність і конкурентоспроможність американських компаній, залежно від їхнього географічного розташування, стилю управління та організаційної поведінки працівників. Відтоді цей термін набув широкого поширення у світовій управлінській практиці, однак, як зазначають науковці, єдиного, загальноприйнятого визначення корпоративної культури досі не існує, оскільки вона охоплює як матеріальні, так і нематеріальні аспекти діяльності підприємства

[10].

Британський фахівець із менеджменту та економіки Р. Кох визначає корпоративну культуру як характер і “особистість” компанії, сформовані досвідом багатьох поколінь працівників. Вона, на його думку, забезпечує здатність колективу діяти відповідно до місії підприємства інтуїтивно, без необхідності постійного контролю чи зовнішніх настанов [38].

Шведський економіст і дослідник Б. Карлоф розглядає корпоративну культуру як позиції, точки зору й моделі поведінки, у яких втілено основні цінності організації. Він підкреслює, що саме культура формує унікальний стиль ведення бізнесу, відмінний для кожної компанії, і визначає характер її взаємодії як із внутрішніми працівниками, так і з клієнтами та партнерами [25].

Українські науковці Г. Хаєт та О. Єськов трактують корпоративну культуру як систему цінностей, переконань, очікувань, символів, норм поведінки, традицій і ритуалів, що склалися у компанії в процесі її розвитку та підтримуються більшістю працівників. Вони підкреслюють, що саме культура створює унікальне середовище, у якому формується імідж підприємства та визначається рівень його згуртованості [45].

Доктор економічних наук Г. Захарчин визначає корпоративну культуру як ідеологію управління, спрямовану на підвищення ділової активності підприємства. Вона впливає на взаємовідносини працівників із керівництвом, формує соціальну позицію організації щодо суспільства та визначає принципи взаємодії між людьми в межах компанії [25].

Узагальнюючи підходи різних учених, можна визначити організаційну (корпоративну) культуру як систему колективних цінностей, норм, переконань і моделей поведінки, що створюють унікальне соціально-психологічне середовище організації. Вона відображає спосіб мислення, спільний досвід, установки та поведінкові шаблони, які розділяють усі члени колективу, і безпосередньо впливає на ефективність їхньої взаємодії.

Корпоративна культура формується під впливом низки факторів – історії розвитку підприємства, його стратегії, специфіки продукту, ринкової позиції, технологій, стилю управління та навіть національних традицій. Вона охоплює місію та бачення компанії, систему цінностей, норми поведінки, внутрішні комунікаційні механізми, символіку, середовище праці, звички та корпоративні ритуали.

Оптимально сформована корпоративна культура стає стратегічним ресурсом підприємства, оскільки визначає, як співробітники сприймають свою роль, як вони реагують на зміни, взаємодіють між собою та з клієнтами. Вона також впливає на процес прийняття рішень, стиль керівництва, рівень інноваційності та здатність компанії до адаптації у динамічному бізнес-середовищі.

Сутність корпоративної культури полягає у створенні спільного “організаційного духу”, який формує ідентичність компанії, підсилює її імідж на ринку та сприяє згуртованості персоналу. Культура визначає, як співробітники сприймають свої ролі, як вони приймають рішення, вирішують конфлікти та реалізують стратегічні цілі. Вона також слугує інструментом нематеріальної мотивації, оскільки створює атмосферу довіри, взаємоповаги та залученості, що є особливо важливим для компаній, де основним активом є людський інтелект і креативність.

Отже, корпоративна культура – це не просто набір правил чи норм поведінки, а живий механізм, який забезпечує стабільність, розвиток і конкурентоспроможність підприємства. Саме через корпоративну культуру компанія формує своє обличчя, забезпечує залучення талановитих кадрів і підтримує баланс між стратегічними цілями та людським фактором – основною рушійною силою будь-якого бізнесу.

Для IT-компаній корпоративна культура є не лише елементом управління персоналом, але й фактором інноваційної стійкості. Вона стимулює відкритість

до змін, експериментування, обмін знаннями, що прямо впливає на здатність генерувати нові технологічні рішення. Наприклад, компанії з високим рівнем довіри та автономності (як *****, EPAM, Luxoft, Google чи Atlassian) відзначаються більшою швидкістю розробки продуктів та гнучкістю у реагуванні на зміни ринку.

Структура корпоративної культури є багаторівневою і включає кілька взаємопов'язаних елементів. Науковець Е. Шейн запропонував три рівні корпоративної культури:

Поверхневий рівень (артефакти) – видимі прояви культури: дизайн офісу, корпоративна символіка, дрес-код, внутрішня комунікація, традиції компанії. У віддалених ІТ-командах це можуть бути віртуальні ритуали – наприклад, онлайн-зустрічі, спільні digital-events, корпоративні Slack-канали чи система бейджів за досягнення.

Проміжний рівень (декларовані цінності) – офіційно задекларовані принципи діяльності, місія, бачення, етичний кодекс, принципи співпраці. Вони формують «моральний компас» організації.

Глибинний рівень (базові припущення) – це неписані правила, що реально керують поведінкою працівників: ставлення до роботи, керівництва, клієнтів, інновацій та відповідальності.

Окрім цієї моделі, сучасні дослідники виокремлюють функціональну структуру корпоративної культури, до якої входять:



Рис. 1.1. Елементи функціональної структури корпоративної культури

Таким чином, корпоративна культура є складною системою, що поєднує емоційно-психологічний, ціннісний та поведінковий компоненти.



Рис. 1.2 . Складові корпоративної культури

Корпоративна культура виконує кілька ключових функцій:

- ❖ інтеграційну (згуртовує колектив),
- ❖ регулятивну (визначає правила поведінки),
- ❖ комунікативну (забезпечує взаємодію),
- ❖ адаптаційну (допомагає новим працівникам інтегруватися)
- ❖ мотиваційну (стимулює досягнення спільних цілей).

Крім того можна виділити ще доповнювальні функції корпоративної культури:

✓ Іміджева функція. Попри те, що її можна віднести до основних, на нашу думку, вона є радше наслідком ефективної реалізації інших функцій корпоративної культури. Адже передусім люди мають бути задоволені своєю роботою, мотивовані та впевнені у значущості власного внеску. Саме така позитивна атмосфера зумовлює відповідну поведінку працівників і формує позитивний імідж компанії у сприйнятті клієнтів, партнерів і суспільства загалом.

✓ Інформаційна функція. Корпоративна культура виступає своєрідним ідеологічним стрижнем організації, що доносить до всіх її учасників не лише місію, бачення та цінності компанії, а й створює ефективну систему внутрішньої комунікації. Завдяки цьому формуються зрозумілі правила, канали обміну інформацією та узгоджене бачення спільних цілей, які стають не просто декларацією, а реальними орієнтирами для дій.

✓ Результативна функція. Її сутність полягає у підвищенні трудової активності працівників, зростанні продуктивності праці, посиленні клієнтоорієнтованості та прагненні до постійного вдосконалення. Розвинена корпоративна культура мотивує персонал до інновацій, взаємопідтримки та командного успіху, що прямо впливає на фінансові результати й конкурентоспроможність підприємства.

Автори також виділяють специфічні функції, оскільки в умовах криз чи воєнного стану корпоративна культура зазнає певних трансформацій, змінюючи

пріоритети й цінності людей. Хоча ці функції характерні й для стабільного розвитку компанії, їхня роль стає особливо помітною саме у складних ситуаціях.

Це зокрема:

- Стабілізаційна функція.

Її основне завдання – забезпечити єдність і згуртованість колективу, особливо в умовах кризових явищ. Корпоративна культура допомагає мобілізувати команду, підтримати бойовий дух, посилити почуття спільної відповідальності за збереження та розвиток компанії навіть у складних зовнішніх обставинах [7].

- Альтруїстична функція.

Вона базується на одній із базових людських потреб – потребі допомагати іншим. Йдеться не лише про взаємопідтримку в межах колективу, а й про безкорисливу допомогу іншим групам населення, участь у соціальних і волонтерських ініціативах, благодійних акціях, підтримку тварин і довкілля. Така діяльність підсилює репутацію компанії як соціально відповідальної.

- Підтримуюча функція.

Передбачає індивідуальний підхід до кожного працівника, надання допомоги у професійних і особистих питаннях, створення атмосфери фізичної та моральної безпеки. Вона формує відчуття стабільності, довіри та взаємоповаги в колективі, що особливо важливо у періоди невизначеності чи стресу.

У цифрових організаціях корпоративна культура все частіше трансформується у “digital culture” – культуру відкритості, швидкої взаємодії, гнучкості, крос-функціональності та інновацій. Такі компанії впроваджують гейміфікацію, внутрішні соціальні мережі, системи миттєвого зворотного зв’язку (наприклад, Kudos або eNPS) і програми розвитку soft skills.

Отже, корпоративна культура є не просто «візитівкою» компанії, а стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності, який формує основу для сталого розвитку, залучення талантів і забезпечення ефективної

командної взаємодії – особливо в умовах віддаленого формату роботи, який нині домінує у сфері ІТ.

1.2. Особливості корпоративної культури в умовах цифрової трансформації бізнесу

У сучасних умовах глобальної цифровізації корпоративна культура зазнає суттєвих трансформацій, оскільки інформаційні технології змінюють не лише бізнес-моделі, а й спосіб взаємодії людей у межах організацій. Якщо раніше корпоративна культура розглядалася переважно як сукупність норм, цінностей і поведінкових стандартів, які визначають внутрішню атмосферу компанії, то сьогодні вона виступає ключовим елементом цифрової стратегії, що визначає конкурентоспроможність підприємства на глобальному ринку.

Однією з головних особливостей сучасної корпоративної культури є її цифровий вимір. Використання технологій (ERP-, CRM-, HRM-систем, корпоративних месенджерів, хмарних платформ, систем аналітики) робить комунікацію відкритішою, швидшою й більш гнучкою. Відповідно, культура організації все частіше формується не лише через безпосередні контакти, а й у віртуальному середовищі, що вимагає від компаній нових підходів до управління цінностями, комунікаціями й командною взаємодією.

Ще однією характерною рисою є орієнтація на інновації та безперервне навчання. У добу цифрової трансформації зміни відбуваються настільки стрімко, що корпоративна культура має сприяти гнучкості та адаптивності працівників. Організації заохочують культуру експериментів, обміну знаннями, навчання протягом життя (lifelong learning) і розвиток цифрових компетенцій. Таким чином, замість традиційної ієрархічної структури поширюється культура самоорганізації, кросфункціональної співпраці та децентралізованого прийняття рішень.

Цифрова трансформація також змінює підходи до лідерства та

менеджменту. Керівники перестають бути лише адміністраторами процесів і перетворюються на лідерів змін, менторів та фасилітаторів. Вони повинні не просто управляти командами, а створювати умови для інноваційного мислення, підтримки довіри та залученості співробітників. Лідерство в умовах цифрової економіки будується на принципах відкритості, прозорості та співучасті, що формує новий стиль корпоративної культури – більш демократичний і партнерський.

Суттєвим фактором стає інтернаціоналізація робочого середовища. Для ІТ-компаній, які працюють у віддаленому або гібридному форматі, корпоративна культура перестає бути локальною – вона набуває глобального характеру, об'єднуючи працівників різних країн, культур і часових зон. Це потребує розвитку міжкультурної компетентності, формування толерантності та адаптації внутрішніх стандартів до різних контекстів. У цьому контексті цінності компанії – інноваційність, повага, відкритість, відповідальність – стають універсальними орієнтирами поведінки, що підтримують єдність команди попри географічну віддаленість.

Також важливою рисою сучасної корпоративної культури є орієнтація на співробітника як ключову цінність компанії. У цифровій економіці саме людський капітал, його креативність та аналітичне мислення визначають успіх організації. Тому компанії активно розвивають практики employee experience, запроваджують програми wellbeing, системи нематеріальної мотивації, корпоративні платформи визнання досягнень. Відбувається перехід від контролю до довіри, від формальних процедур – до взаємопідтримки та партнерства.

Не менш важливою особливістю є зростання ролі корпоративних комунікацій. У середовищі, де частина співробітників працює дистанційно, саме ефективні цифрові канали комунікації (Microsoft Teams, Slack, Zoom, Jira, Notion тощо) стають фундаментом корпоративної культури. Вони забезпечують прозорість процесів, доступність інформації та відчуття залученості, що є

критичним для підтримки командного духу.

Крім того, цифрова культура відображається у ставленні компаній до даних і технологій. Формується принцип “data-driven culture” – культура, заснована на прийнятті управлінських рішень на основі аналітики даних, а не інтуїції. Це підвищує ефективність процесів і сприяє більшій об’єктивності, водночас вимагаючи від персоналу цифрової грамотності та аналітичного мислення.

Основні виклики у приведенні корпоративної культури у відповідність до цифрової трансформації: [32]

1. Опір змінам

Опір змінам є однією з найпоширеніших культурних перешкод для цифрової трансформації. Співробітники, звиклі до усталених процесів, можуть розглядати нові технології як загрозу, а не як інструмент для зростання. Ця проблема ускладнюється поганою комунікацією, яка породжує невизначеність.

Керівники часто вважають, що для впровадження змін достатньо провести технічне навчання. Однак без урахування емоційного та психологічного впливу змін опір може посилитися. Наприклад, під час впровадження системи управління ланцюгами поставок регіональна команда із закупівель може чинити опір використанню функції централізованого відстеження запасів. Вони можуть віддавати перевагу ручним процесам, які, на їхню думку, дають їм більше контролю та гнучкості в місцевих операціях. Цей опір може уповільнити впровадження та підірвати передбачувані переваги системи.

Рішення полягає у розробці стратегії управління організаційними змінами. Раннє залучення співробітників до процесу прийняття рішень та прозора комунікація щодо мети та переваг трансформації можуть пом'якшити опір.

2. Неузгодженість керівництва

Культурна узгодженість починається з верхівки. Однак багато проєктів цифрової трансформації виявляють розбіжності між керівниками щодо цілей, пріоритетів та виконання. Неузгодженість керівництва створює плутанину для

співробітників, підживляючи зусилля з формування згуртованої культури.

3. Застарілі організаційні структури

Традиційні ієрархії часто суперечать колаборативній природі цифрової трансформації. Технології вимагають швидшого прийняття рішень, міжфункціональної командної роботи та здатності швидко реагувати на зміни. Однак застарілі структури гальмують ці процеси.

Вирішення цієї проблеми передбачає реорганізацію процесів та перегляд ролей відповідно до вимог цифрових інструментів. Міжфункціональні команди можуть сприяти формуванню більш адаптивної культури, руйнуючи бар'єри між відділами та заохочуючи співпрацю.

4. Брак навичок і цифрового мислення

Навіть найсучасніші технології не працюють без відповідних талантів. Багато організацій недооцінюють важливість цифрового мислення, залишаючи співробітників невідповідними до роботи з новими системами. Цей розрив у навичках посилює опір і уповільнює впровадження.

Навіть найкращі технології не дадуть ефекту без відповідних цифрових компетенцій працівників та культури навчання.

Отже, цифрова корпоративна культура повинна включати освіту, розвиток навичок, формування mindset-орієнтації на зміну, дані і інновації.

Отже, в умовах цифрової трансформації корпоративна культура стає стратегічним активом компанії, що визначає її здатність адаптуватися до технологічних змін, залучати таланти та підтримувати ефективність команд. Вона має поєднувати традиційні цінності – відповідальність, професіоналізм, командність – із новими принципами цифрової епохи: відкритістю, інноваційністю, гнучкістю та культурою постійного розвитку.

Таким чином, корпоративна культура у цифрову добу – це не лише внутрішній клімат чи морально-етичний кодекс організації, а комплексна система управління людьми й цінностями, що забезпечує синергію технологій та

людського потенціалу для сталого розвитку бізнесу.

1.3. Вплив корпоративної культури на ефективність роботи віддалених команд

Сучасна цифрова економіка зумовила глибокі зміни у формах організації праці, зокрема поширення віддаленого та гібридного форматів роботи. Для ІТ-компаній, де більшість процесів базується на цифрових технологіях, дистанційна співпраця стала не просто тимчасовим рішенням, а стратегічною моделлю управління персоналом. У цих умовах корпоративна культура набуває нового значення – вона стає ключовим чинником, що визначає згуртованість, мотивацію, відповідальність і продуктивність віддалених команд.

Одним із головних аспектів впливу корпоративної культури є формування почуття належності до організації. У традиційному офісному середовищі цей аспект забезпечувався безпосередніми контактами, спільними заходами, неформальним спілкуванням. У віддаленому форматі фізична ізоляція співробітників створює ризик втрати командної єдності, що негативно впливає на взаєморозуміння, рівень довіри та ефективність спільної роботи. Корпоративна культура в цьому контексті виступає як інтегруюча сила, яка через спільні цінності, місію та традиції забезпечує внутрішню єдність колективу навіть за умови географічної роз'єднаності.

Дослідження провідних консалтингових компаній (зокрема Deloitte Insights, 2023; McKinsey Digital, 2024) підтверджують, що понад 70 % керівників ІТ-компаній вважають корпоративну культуру головним фактором, який впливає на успіх віддалених команд. [8] Підприємства з розвиненою культурою співпраці, відкритої комунікації та підтримки демонструють на 20–25 % вищі показники продуктивності, ніж ті, де культура залишається формальною або нечітко сформованою. [5] Це пояснюється тим, що культура створює середовище психологічної безпеки – працівники не бояться висловлювати ідеї, ініціювати

зміни або повідомляти про проблеми.

Важливу роль у підвищенні ефективності віддалених команд відіграє цифрова комунікаційна культура. Використання сучасних платформ (Microsoft Teams, Slack, Zoom, Jira, Trello, Miro тощо) змінює характер взаємодії – комунікація стає асинхронною, швидкою, документованою. Однак без чітких корпоративних стандартів спілкування вона може призводити до перевантаження інформацією, втрати контексту або неправильного тлумачення повідомлень. Тому ефективна корпоративна культура має включати етикет онлайн-комунікації, принципи прозорості, взаємоповаги та регулярного зворотного зв'язку.

Ще одним важливим аспектом є роль лідерства у віддаленому середовищі. У цифрових командах керівник стає не лише контролером процесів, а насамперед фасилітатором культури – людиною, яка підтримує моральний клімат, надихає команду та забезпечує довіру. Компанії, які впроваджують принципи «servant leadership» (лідерство через служіння), досягають кращих результатів, адже їхні керівники не нав'язують правила, а створюють умови для самореалізації кожного працівника. Таким чином, корпоративна культура довіри та співпраці безпосередньо підвищує автономність і результативність команд.

Не менш значущим є питання мотивації та залученості. Для віддалених працівників відсутність безпосереднього контакту з колегами може призвести до емоційного вигорання, втрати інтересу або зниження відповідальності. Щоб цього уникнути, корпоративна культура має містити елементи нематеріальної мотивації – публічне визнання досягнень (Employee of the Month, Kudos-системи, внутрішні нагороди), спільні онлайн-заходи, гейміфікацію процесів, можливості навчання й розвитку. Такий підхід формує почуття значущості кожного працівника, навіть якщо він працює з іншого континенту.

Окрему роль відіграє інклюзивність і толерантність, що стають частиною сучасної корпоративної культури. У віддалених командах, які часто мають

міжнародний склад, важливо створити атмосферу взаємоповаги до культурних відмінностей, мовних бар'єрів і стилів комунікації. Компанії, що дотримуються принципів Diversity & Inclusion, демонструють більш високу креативність і швидше адаптуються до викликів ринку, оскільки різноманітність поглядів стимулює інноваційне мислення.

Крім того, корпоративна культура визначає ефективність управління знаннями у віддалених командах. У традиційній офісній роботі знання передаються природним шляхом – через спільні зустрічі, спостереження, наставництво. У дистанційному середовищі цей процес потребує організованих механізмів – баз знань, внутрішніх wiki-систем, форумів, регулярних «knowledge sharing sessions». Культура відкритості та взаємної підтримки мотивує працівників ділитися досвідом, що підвищує інноваційність і продуктивність команди.

Дослідження Harvard Business Review (2024) показує, що в компаніях, де корпоративна культура підтримує баланс між гнучкістю та дисципліною, віддалені команди демонструють на 32 % вищу ефективність, ніж у середньому по галузі. [1] Це пояснюється тим, що культура створює систему внутрішніх орієнтирів, які замінюють постійний контроль. Працівники самостійно приймають рішення, спираючись на спільні цінності, а не на накази зверху.

Отже, корпоративна культура є фундаментом ефективної віддаленої роботи. Вона формує єдність команди, підтримує довіру, стимулює самоорганізацію, створює сприятливе психологічне середовище та підвищує залученість. Для IT-компаній, де інновації та швидкість прийняття рішень є критичними факторами успіху, сильна корпоративна культура стає нематеріальним активом, що напряму впливає на конкурентоспроможність.

Таким чином, можна зробити висновок, що ефективна корпоративна культура в умовах віддаленої роботи – це не лише набір цінностей, а інструмент управління продуктивністю, який дозволяє зберігати цілісність організації,

забезпечує узгодженість дій команди та підтримує високий рівень мотивації навіть за відсутності фізичної присутності.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ІТ-КОМПАНІЇ *****

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика компанії

*****— українська ІТ-компанія, що спеціалізується на розробці програмних рішень для автоматизації управління комп'ютерними клубами, кіберспортивними аренами та розважальними закладами. Компанія заснована у 2014 році в місті Києві та входить до складу міжнародного технологічного холдингу TECHIIA, який об'єднує низку інноваційних компаній у сфері ІТ, eSports, інженерії та креативних технологій. [35]

Крім *****до холдингу TECHIIA входять наступні бізнес-модулі:

- ✓ WePlay Holding – медіа-група та організатор кіберспортивних турнірів
- ✓ WP Merchandise! – виробництво преміальних сувенірів за мотивами ігор, коміксів, eSports
- ✓ Culver Aviation – компанія з дронівих технологій, моніторингу поверхні Землі
- ✓ TECHIIA Motorsports – сервіс каршерінгу в Лос-Анджелесі, США
- ✓ Techiiia Foundation – благодійна організація холдингу, що реалізує соціальні ініціативи. [36]

Динаміка кількості працівників в екосистемі компаній TECHIIA представлена рисунку 2.1. Крім того на рисунку представлена позиція гендерного співвідношення.



Рис. 2.1. Динаміка кількості працівників в екосистемі компаній TECHIIA за 2020-2023 рр.

Як видно з рисунку кількість працівників у холдингу з початком війни зменшилась. Гендерне відношення в середньому становить 35 % жінок та 65% чоловіків.

Основним продуктом компанії *****є **SENET** – хмарна платформа, яка дозволяє управляти комп'ютерними клубами, геймінговими центрами та кіберспортивними аренами в режимі реального часу. Програмне забезпечення забезпечує:

- адміністрування,
- білінг,
- облік часу користування,
- контроль ліцензійного програмного забезпечення,
- моніторинг обладнання
- аналітику завантаженості.

SENET використовується більш ніж у 90 країнах світу, що свідчить про високу конкурентоспроможність продукту на глобальному ринку. Даний продукт обирають через простий і зрозумілий інтерфейс, який не потребує довгого навчання. Рішення легко масштабується із будь-яким бізнесом.

Основні цінності компанії представлені на рисунку.

Інновації

Компанія пропонує нові рішення для ефективного управління комп'ютерними клубами, орієнтуючись на сучасні тренди та гнучкість конкурентів.

Якість

Гарантія високої якості кожного аспекту продукту компанії та послуг, відповідальність за стабільність продукту.

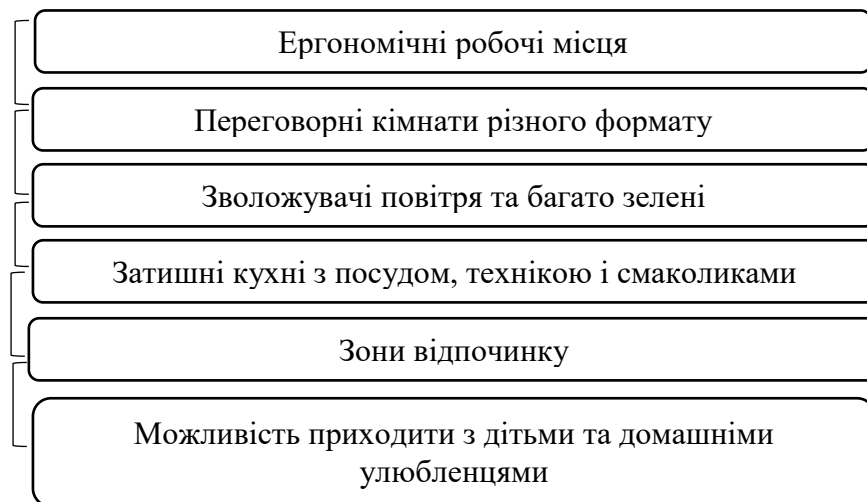
Надійність

Компанія цінує бізнес клієнтів та час, саме тому працює 24/7.

*Рис. 2.2 Цінності компанії ******

Компанія налічує близько 250 співробітників, які працюють у форматі віддаленої або гібридної зайнятості. Значна частина команди зосереджена в Україні (Київ, Львів, Дніпро, Одеса), проте є фахівці, які працюють із Польщі, Іспанії, Португалії, Румунії та інших країн. Така розподілена структура вимагає особливої уваги до питань корпоративної культури, внутрішніх комунікацій і підтримки залученості працівників. [35]

Організація робочого простору та гібридного формату роботи в компанії *****показує, що корпоративна культура компанії базується на гнучкості, турботі про комфорт співробітників і створенні сприятливих умов як в офісі, так і під час дистанційної роботи. Зокрема на рисунку 2.3 представлені зручності в офісах, які пропонує компанія.



*Рис. 2.3 Зручності в офісах, які пропонує компанія ******

Компанія приділяє увагу ергономічним робочим місцям, що відповідає вимогам до сучасного ІТ-простору, де важливе здоров'я та ефективність персоналу. Переговорні кімнати різного формату забезпечують можливість як для командних обговорень, так і для індивідуальних дзвінків, що підвищує гнучкість комунікацій. Наявність зволожувачів повітря, великої кількості зелені, затишних кухонь із технікою, посудом і смаколиками свідчить про орієнтацію на добробут працівників та формування дружньої, домашньої атмосфери. Зони відпочинку допомагають зменшити рівень стресу та запобігти професійному вигоранню. Важливою рисою корпоративної культури є також дозвіл приводити в офіс дітей і домашніх улюбленців – це підкреслює відкритість компанії та її прагнення створити емоційно комфортне середовище, у якому працівники можуть поєднувати професійне й особисте життя без напруги.

Таблиця 2.1

Ключові показники кадрової діяльності компанії *****за 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Динаміка, %
Кількість працівників, осіб	210	240	255	+21,4
Частка віддалених співробітників, %	62	68	73	+11
Кількість клієнтів SENET, од.	1 600	2100	2500	+56,3
Географія присутності (кількість країн)	60	70	80	+33
Рівень плинності кадрів, %	12,5	9,8	8,2	-34,4
Середній вік працівників, років	31	32	32	-
Середня тривалість роботи в компанії, років	2,4	2,7	3	+25
Кількість внутрішніх навчальних програм	8	10	13	+62,5
Частка жінок серед персоналу, %	32	35	37	+15,6
Індекс задоволеності працівників (eNPS), балів	68	72	79	+16,2

Аналіз таблиці «Ключові показники діяльності компанії *****за 2022-2024 рр.» демонструє стале зростання основних організаційних, кадрових та соціальних показників, що підтверджує ефективність реалізованої корпоративної політики, орієнтованої на розвиток персоналу, підвищення мотивації й розширення глобальної присутності компанії.

Протягом аналізованого періоду чисельність працівників зросла з 210 до 255 осіб (+21,4 %), що свідчить про розширення масштабів діяльності компанії. Основне зростання спостерігалось у департаментах розробки програмного забезпечення, клієнтської підтримки та маркетингу. Збільшення штату при одночасному підвищенні ефективності роботи вказує на збалансований підхід до управління людськими ресурсами.

Вагомим фактором є поступове зростання частки віддалених співробітників – з 62 % у 2022 р. до 73 % у 2024 р. (+11 %). Це демонструє успішну адаптацію компанії до гібридної моделі праці, що є актуальним трендом

у світовій IT-галузі. Завдяки розвитку цифрових каналів комунікації та вдосконаленню корпоративної культури ***** вдалося зберегти високу продуктивність команди незалежно від місця роботи співробітників.

Кількість клієнтів SaaS-платформи SENET зросла з 1600 до 2500 одиниць (+56,3 %), а географія присутності компанії розширилася із 60 до 80 країн (+33%). Така динаміка свідчить про активне масштабування бізнесу, вихід на нові регіональні ринки та ефективну роботу команди з локалізації продукту.

Важливим досягненням є зниження рівня плинності кадрів з 12,5 % до 8,2% (–34,4 %). Це свідчить про зміцнення корпоративної культури, підвищення задоволеності працівників умовами праці, конкурентними винагородами та кар'єрними можливостями. Паралельно спостерігається поступове зростання середньої тривалості роботи у компанії (з 2,4 до 3,0 років), що вказує на стабілізацію кадрового складу.

Кількість внутрішніх навчальних програм збільшилася з 8 до 13 (+62,5 %), що підкреслює акцент на безперервному професійному розвитку персоналу. ***** активно інвестує у створення навчальних платформ, менторські програми та лідерські курси, сприяючи формуванню кадрового резерву.

Соціальний аспект також має позитивну динаміку – частка жінок серед персоналу зросла з 32 % до 37 %, що свідчить про посилення гендерного балансу та інклюзивності у корпоративному середовищі.

Особливо показовим є індекс задоволеності працівників (eNPS), який зріс із 68 до 79 балів (+16,2 %). Це результат системного вдосконалення комунікацій, впровадження прозорих механізмів оцінки результатів, гнучких графіків роботи та розширення соціальних ініціатив.

Організаційна структура *****є плоскою (flat structure), що притаманно більшості сучасних IT-компаній. Вона побудована за принципом функціонального поділу та включає основні напрями діяльності:

- Product & Development – розробка та вдосконалення програмного

забезпечення SENET;

- Customer Success & Support – робота з клієнтами, технічна підтримка, вирішення інцидентів;
- Marketing & Sales – просування продукту на міжнародних ринках;
- HR & Talent Management – підбір, розвиток і утримання персоналу, формування корпоративної культури;
- Finance & Operations – фінансовий облік, стратегічне планування та операційна діяльність.

Місія ***** полягає у створенні технологій, що допомагають геймінговому бізнесу ставати ефективнішим і доступнішим для користувачів по всьому світу. Компанія орієнтується на інноваційність, відкритість та командну співпрацю, що формує основу її корпоративної культури. Основні корпоративні цінності – довіра, гнучкість, взаємоповага та відповідальність – реалізуються через систему внутрішніх комунікацій, регулярні командні зустрічі, менторські програми та ініціативи для розвитку soft skills співробітників.

З початком повномасштабної війни в Україні ***** адаптувала внутрішні процеси для підтримки безпеки, психологічного стану та продуктивності команди. Компанія запровадила програми ментального здоров'я, онлайн-івенти, систему підтримки співробітників, які переїхали за кордон, а також гнучкий графік роботи. Ці дії стали фундаментом для формування стійкої корпоративної культури, яка підтримує єдність команди незалежно від місця її перебування.

Станом на 2024 рік ***** залишається одним із ключових розробників рішень для кіберспортивної індустрії у Східній Європі. Висока частка міжнародних клієнтів, інноваційний продукт і гнучка управлінська структура забезпечують компанії стабільне зростання, тоді як корпоративна культура виступає стратегічним інструментом підтримки командної ефективності в умовах віддаленої роботи.

Нижче нами проведений SWOT-аналіз компанії *****.

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Понад 1750 клієнтів у 88 країнах – глобальне охоплення та впізнаваність бренду SENET.	Відсутність повної публічної фінзвітності – складно оцінити консолідований прибуток і ліквідність.
Підтримка холдингу ТЕСНІА – фінансова та управлінська стабільність.	Вузька ніша (кіберкафе, esports-арени) – залежність від стану галузі.
SaaS-модель із повторюваними доходами – стала база клієнтів і прогнозований кеш-флоу.	Потреба постійних технічних оновлень і витрат на інновації.
Висока якість продукту (оцінка 4.9/5 на G2) та позитивна репутація серед клієнтів.	Висока конкуренція серед глобальних SaaS-рішень управління кіберзонами.
Професійна команда > 70 осіб, гнучка гібридна культура та ефективна внутрішня комунікація.	Залежність від зовнішньої інфраструктури (сервери, API, партнери).
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Ріст світового ринку esports-менеджменту до ≈ USD 27 млрд до 2032 р.	Посилення конкуренції з боку міжнародних SaaS-платформ.
Розширення функціоналу (аналітика, монетизація, бронювання, інтеграції з платіжними системами).	Нестабільність зовнішнього середовища (війна, курсові коливання, різні юрисдикції).
Залучення нових партнерів і B2B-клієнтів на ринках Північної Америки та ЄС.	Потенційні кібератаки та ризики втрати даних у хмарній моделі.
Можливість горизонтальної диверсифікації (сервіси для турнірів, VR/AR, мережевих ігор).	Правові та податкові ризики через реєстрацію частини структури на Кіпрі.
Попит на гібридну модель роботи та цифрову трансформацію компаній – зростання потреби у SaaS-інструментах.	Зміни в поведінці споживачів (зменшення відвідувань фізичних кіберклубів).

*****демонструє сильні позиції на міжнародному ринку SaaS-рішень для кіберспорту та геймінг-індустрії. Основними перевагами є глобальна клієнтська мережа, продуктова інноваційність і стратегічна підтримка групи ТЕСНІА. Водночас, компанія потребує посилення фінансової прозорості та диверсифікації ринків, щоб зменшити залежність від окремих сегментів та зовнішніх ризиків. Впровадження гнучких корпоративних практик і розвиток командної залученості залишаються ключовими чинниками довгострокового зростання.

2.2 Особливості корпоративної культури компанії: цінності, місія, внутрішні комунікації

Корпоративна культура компанії ***** є однією з ключових складових її успішного розвитку та позиціонування на міжнародному ІТ-ринку. Вона формується навколо місії, системи цінностей, стилю управління та внутрішніх комунікацій, що разом створюють цілісне уявлення про філософію компанії, її ставлення до працівників і партнерів.

Корпоративна культура компанії ***** формувалася поступово, паралельно з розвитком самої організації та її інтеграцією у міжнародну структуру холдингу ТЕСНІА. Саме тому вона поєднує українські культурні особливості з глобальними ІТ-цінностями, такими як інноваційність, прозорість і орієнтація на клієнта. Такий симбіоз дозволяє компанії залишатися гнучкою та конкурентоспроможною, водночас зберігаючи людяність, взаємоповагу та щиру командну атмосферу. У центрі корпоративної культури ***** – люди: працівники розглядаються не лише як виконавці функцій, а як ключові партнери в досягненні спільних цілей.

Система корпоративних цінностей ***** базується на принципах інноваційності, якості, надійності та партнерства. Інноваційність проявляється у постійному вдосконаленні продуктів, відкритості до нових технологій та креативних рішень. Якість означає прагнення забезпечити стабільну, бездоганну роботу програмних продуктів і високий рівень сервісу. Надійність – це відповідальне ставлення до клієнтів, партнерів та колег, готовність забезпечити підтримку у будь-який час. Водночас партнерство та людяність проявляються у внутрішніх відносинах: компанія будує демократичне середовище, у якому кожен співробітник може висловлювати ідеї, приймати рішення й брати участь у спільному розвитку. Це сприяє підвищенню рівня залученості працівників, формує відчуття власної значущості та довіри до керівництва.

Особливе місце у корпоративній культурі займають внутрішні комунікації.

В ***** вони мають відкритий, горизонтальний характер, що типово для сучасних ІТ-компаній із гнучкою структурою управління. Нові працівники проходять адаптацію у дружній атмосфері, отримують підтримку від команди й наставників, що допомагає швидко інтегруватися у корпоративне середовище. Компанія практикує неформальне спілкування, проводить внутрішні турніри, спільні заходи, ігри, а офісний простір обладнаний лаунж-зоною, настільним тенісом і зонами відпочинку. Це створює баланс між роботою та дозвіллям, сприяє розвитку командного духу та неформальних зв'язків між працівниками. Водночас ***** активно підтримує гнучкий формат роботи, що дозволяє частині співробітників працювати дистанційно, зберігаючи ефективність комунікацій через сучасні цифрові інструменти. Такий підхід формує культуру довіри, самостійності та відповідальності за результат.

-  Work/life-баланс — гнучкий графік роботи, оплачувана відпустка, можливість працювати дистанційно або в офісі.
-  Медичне страхування – холдинг покриває працівникам ВІП пакет страхування у провідних страхових компаніях і дає знижки для страхування рідних
-  Корпоративні заходи — літні та зимові корпоративні події, тематичні вечірки, свята для дітей працівників.
-  Компенсація навчання – холдинг відшкодовує працівникам до 50% вартості зовнішніх навчальних програм
-  Курси англійської мови – до 2022 року у холдингу працював викладач англійської, який проводив індивідуальні та групові заняття, з 2022 компанія компенсує вартість зовнішніх курсів англійської

*Рис. 2.4. Соціальні та корпоративні програми для працівників ***** (за даними TechIIA CSR Report, 2020-2023)*

Цей рисунок на основі звіту TechIIA CSR Report (2020-2023) демонструє, що корпоративна культура *****, як частини холдингу TechIIA, базується на турботі про працівників, їхній розвиток та баланс між роботою й особистим життям. Кожен із наведених пунктів відображає ціннісні орієнтири компанії – людяність, гнучкість, професійне зростання і соціальну відповідальність.

По-перше, акцент на work/life-балансі свідчить про зрілу корпоративну політику управління персоналом. Гнучкий графік, оплачувані відпустки та можливість працювати дистанційно або в офісі відповідають сучасним

тенденціям ІТ-ринку та підвищують задоволеність працівників. Такий підхід зміцнює лояльність і довіру до роботодавця, а також допомагає утримувати висококваліфіковані кадри, що особливо важливо в умовах глобальної конкуренції.

Другою важливою складовою є медичне страхування. Компанія надає працівникам ВІП-пакет у провідних страхових компаніях і навіть забезпечує знижки для страхування членів родини. Це свідчить про високу соціальну відповідальність холдингу та його прагнення створити умови безпеки і стабільності для працівників. У сучасних українських ІТ-реаліях така турбота є конкурентною перевагою на ринку праці, формуючи образ компанії, яка дійсно дбає про людей.

Корпоративні заходи – літні та зимові події, тематичні вечірки, свята для дітей – виконують не лише розважальну, а й соціально-психологічну функцію. Вони зміцнюють колектив, формують відчуття спільності, розвивають неформальні зв'язки між командами. Для ІТ-компаній, де багато працівників працюють віддалено, такі заходи мають особливе значення: вони допомагають підтримувати корпоративну ідентичність і культуру взаємоповаги.

Важливим елементом розвитку кадрового потенціалу є компенсація навчання. Холдинг відшкодовує до 50 % вартості зовнішніх навчальних програм, що стимулює працівників до професійного зростання. Це також підтверджує орієнтацію компанії на концепцію «lifelong learning» – безперервного навчання, без якого сучасна ІТ-галузь не може розвиватися. Інвестиції у розвиток персоналу повертаються у вигляді підвищення кваліфікації, інноваційності та внутрішньої мотивації працівників.

Окремо виділено вивчення англійської мови як важливу частину корпоративного розвитку. До 2022 року в холдингу працював внутрішній викладач, який проводив індивідуальні та групові заняття, а згодом компанія почала компенсувати зовнішні курси. Це свідчить про стратегічне розуміння

того, що володіння англійською – ключовий інструмент для міжнародної комунікації, особливо для *****, чий продукт використовується у понад 60 країнах світу. Таке рішення також є проявом гнучкості й турботи про професійний розвиток співробітників.

Загалом наведені пункти демонструють, що корпоративна культура ***** має людиноцентричний характер. Вона орієнтована не лише на результативність праці, а й на створення комфортного середовища, де працівники почуваються захищеними, цінними й мотивованими. Це дозволяє компанії вибудовувати довгострокові стосунки з персоналом, зменшувати рівень вигорання та плинність кадрів.

Такі практики також свідчать про високий рівень інтеграції цінностей холдингу TechIIA у внутрішні процеси *****. Соціальна відповідальність, інвестиції в освіту, турбота про здоров'я та сімейне життя працівників формують образ стабільної та етичної компанії. Вони показують, що корпоративна культура тут є не декларацією, а реально діючою системою.

В умовах воєнного часу компанія демонструє високу соціальну відповідальність, підтримуючи українських працівників, зберігаючи робочі місця й забезпечуючи психологічну стабільність колективу. Внутрішні комунікації залишаються активними навіть за віддаленого формату роботи – проводяться онлайн-зустрічі, обмін новинами, підтримка ініціатив і волонтерських проєктів. Такий підхід допомагає зберегти відчуття єдності команди, що є важливим чинником кадрової стабільності.

Отже, корпоративна культура ***** – це поєднання інноваційної місії, орієнтованої на розвиток технологій і партнерських відносин, чіткої системи цінностей, що ставить у центр людину, та ефективних внутрішніх комунікацій, які формують атмосферу довіри, взаємоповаги й залученості. Саме ця культура є фундаментом розвитку кадрового потенціалу компанії, стимулює професійне зростання співробітників, забезпечує низьку плинність кадрів і сприяє

збереженню конкурентних переваг у динамічному ІТ-середовищі.

Важливим аспектом корпоративної культури є навчання та професійний розвиток. ***** заохочує працівників до саморозвитку, пропонує доступ до онлайн-курсів, внутрішніх тренінгів і можливостей обміну досвідом між командами. В ІТ-сфері технології постійно змінюються, тому компанія підтримує концепцію безперервного навчання (lifelong learning). Молоді спеціалісти отримують наставників, які допомагають їм інтегруватися у команду, а досвідчені фахівці мають змогу розвивати управлінські навички. Це сприяє зростанню кадрового потенціалу, формуванню внутрішнього резерву талантів і зменшенню залежності від зовнішнього ринку праці.

***** також активно формує корпоративну соціальну відповідальність (CSR), що є частиною її ціннісної системи. Компанія бере участь у благодійних ініціативах, підтримує українські військові та волонтерські проекти, сприяє розвитку освітніх програм для молоді. Це не лише посилює імідж бренду, а й створює у працівників відчуття причетності до важливих суспільних процесів. Така позиція підсилює моральну єдність колективу, допомагає утримувати мотивацію навіть у складних умовах, а також формує репутацію компанії як соціально свідомого роботодавця.

Не менш важливою складовою корпоративної культури є баланс між роботою та особистим життям (work-life balance). ***** впроваджує гнучкий графік роботи, надає можливість працювати віддалено, що особливо актуально для ІТ-фахівців. Компанія усвідомлює, що працівник може бути ефективним лише тоді, коли має достатньо часу на відпочинок, сім'ю та особистий розвиток. Саме тому у корпоративній політиці наголошується на важливості здорового способу життя, психологічного добробуту та підтримки балансу між особистим і професійним. Такий підхід сприяє підвищенню лояльності персоналу та зменшенню рівня емоційного вигорання.

У структурі комунікацій ***** активно використовуються сучасні цифрові

інструменти: корпоративні чати, внутрішні CRM-системи, онлайн-платформи для обговорень і збору зворотного зв'язку. Це дає можливість швидко реагувати на запити співробітників, координувати команди в різних країнах і зберігати ефективну взаємодію навіть у форматі remote work. Культура зворотного зв'язку – ще один показник зрілості корпоративної системи. Працівники мають змогу ділитися ідеями щодо покращення продукту, процесів або внутрішньої взаємодії, а менеджмент реагує на ці пропозиції у відкритій формі. Таким чином, формується культура діалогу, де кожна думка має вагу.

Варто зазначити, що ***** прагне підтримувати міжнародну орієнтованість команди. Оскільки продукт компанії використовується у понад 60 країнах, важливим є розвиток міжкультурних компетенцій серед працівників. Англійська мова є стандартом внутрішньої комунікації, а багато співробітників співпрацюють із клієнтами з різних континентів. Це підвищує гнучкість, відкриває перспективи для професійного росту і створює атмосферу глобального мислення. Таким чином, компанія готує свій персонал до ефективної роботи у міжнародному середовищі.

Під час війни в Україні корпоративна культура ***** проявила себе як стійка й адаптивна система, орієнтована на підтримку людей. Керівництво забезпечило безперервність бізнесу, зберегло робочі місця та забезпечило безпечні умови для працівників. Водночас внутрішні комунікації були спрямовані не лише на робочі питання, а й на моральну підтримку колег, організацію благодійних зборів і взаємодопомогу. Це створило глибше почуття єдності й довіри всередині колективу, що є одним із найвищих проявів корпоративної зрілості.

Отже, корпоративна культура ***** – це не лише сукупність правил чи декларацій, а цілісна система взаємоповаги, підтримки й професійного розвитку. Вона поєднує інноваційний підхід до бізнесу з гуманістичними цінностями, розвиває кадровий потенціал через довіру, навчання, внутрішню комунікацію та

відповідальне лідерство. Саме завдяки цим особливостям компанія не лише утримує талановитих спеціалістів, а й формує стійкий бренд роботодавця, який асоціюється з розвитком, стабільністю та взаємною підтримкою в межах сучасного ІТ-середовища.

2.3 Аналіз організації віддаленої роботи та взаємодії команд

Аналіз організації віддаленої роботи та взаємодії команд у компанії *****дає змогу побачити, як сучасна ІТ-компанія вибудовує ефективну модель управління людьми в умовах гібридного або дистанційного середовища. Цей аспект корпоративної культури став особливо актуальним після 2020 року, коли глобальні події, зокрема пандемія COVID-19, змінили формат роботи, а пізніше – повномасштабна війна в Україні зробила дистанційний формат не просто зручністю, а необхідністю. *****, як частина холдингу ТЕСНІА, продемонструвала високу гнучкість, технологічну готовність і здатність підтримувати продуктивність команд незалежно від їхнього місця перебування.

Після початку воєнних дій компанія швидко адаптувалася до нових умов завдяки попередньому досвіду впровадження гібридного формату. Уже на початку 2022 року ***** мала відпрацьовані процеси, що дозволили працівникам безперешкодно перейти на дистанційну роботу. Основна мета полягала в тому, щоб зберегти стабільність, безпеку та комунікаційну ефективність команди. Це свідчить про продуману політику цифрової інфраструктури – коли кожен працівник має технічну й інформаційну підтримку незалежно від свого місця перебування.

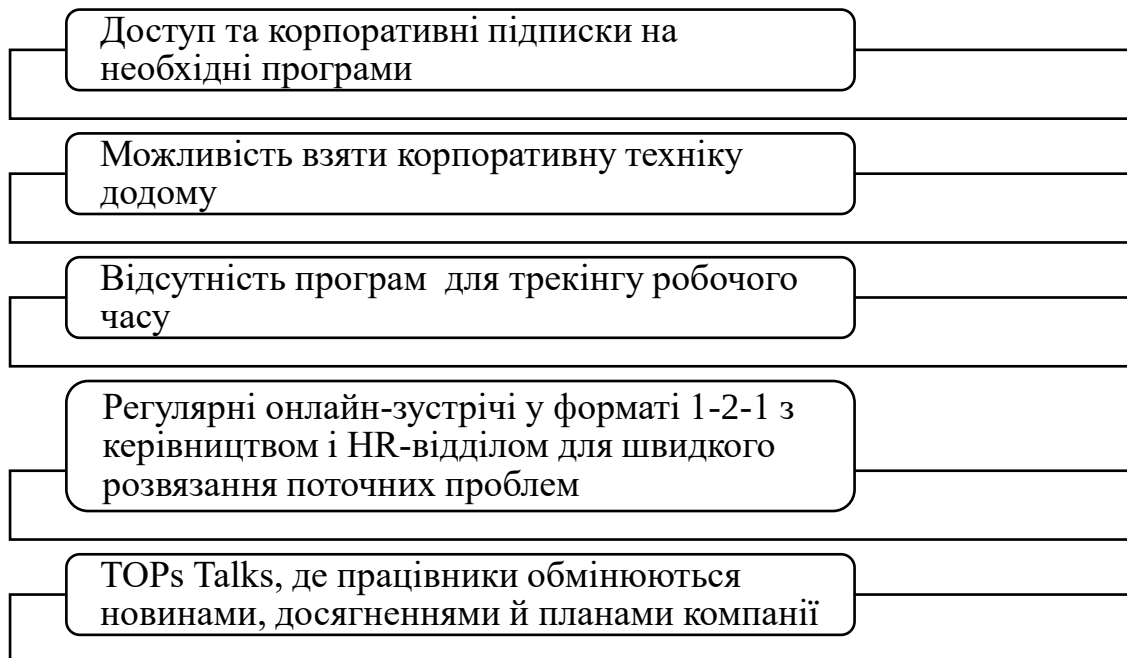


Рис. 2.5. Організація дистанційної роботи компанією *****

Рисунок «Організація дистанційної роботи» демонструє, як компанія адаптувала свої процеси до нової реальності після початку повномасштабної війни. Працівники мають можливість брати корпоративну техніку додому, що гарантує безперервність робочих процесів і захист інформації. Доступ до корпоративних підписок на необхідні програми забезпечує стабільну продуктивність і професійну гнучкість.

Відсутність систем трекінгу робочого часу свідчить про високу довіру до співробітників – компанія робить акцент на результат, а не на контроль, що є характерною рисою сучасних демократичних ІТ-організацій. Це показник високої довіри з боку керівництва до персоналу: компанія оцінює не кількість відпрацьованих годин, а результативність. Такий підхід стимулює внутрішню мотивацію працівників, зміцнює відповідальність і самостійність. Водночас він формує культуру партнерських відносин між керівництвом і командою, що є типовим для зрілих ІТ-компаній із демократичною управлінською моделлю.

Регулярні онлайн-зустрічі у форматі 1-2-1 з керівництвом і HR-відділом допомагають оперативно вирішувати робочі питання, підтримують відчуття взаємозв'язку між членами команди.

Крім того, компанія проводить колективні зустрічі у форматі TOPs Talks – це відкриті обговорення, де діляться новинами, досягненнями, планами розвитку продукту SENET та внутрішніми ініціативами. Такі практики підвищують прозорість комунікацій, підтримують відчуття єдності й допомагають працівникам залишатися залученими в загальний контекст компанії, навіть працюючи з різних локацій і країн.

Загалом цей рисунок демонструє, що *****поєднує фізичний комфорт офісного середовища з гнучкістю дистанційної роботи, формуючи сучасну гібридну модель зайнятості. Такий підхід не лише підвищує ефективність праці, а й сприяє розвитку лояльності персоналу, його психологічній стабільності та мотивації.

Дистанційна взаємодія в ***** також спирається на використання сучасних цифрових інструментів комунікації – корпоративних месенджерів, CRM-систем і хмарних платформ. Це забезпечує не лише технічну ефективність, а й структурованість процесів, прозорість завдань та спільну роботу над проектами. Завдяки цьому команда зберігає високу швидкість прийняття рішень, а керівництво – доступ до актуальної інформації про хід проєктів у реальному часі.

У корпоративній культурі компанії чітко простежується баланс між формальною та неформальною комунікацією. Окрім робочих зустрічей, у компанії підтримується неформальне спілкування між колегами, що допомагає знизити емоційну напругу, створює відчуття команди й довіри. ***** зберігає традицію корпоративних активностей, навіть у дистанційному форматі – онлайн-зустрічі, командні чати, віртуальні ігри, святкові події для співробітників і їхніх родин. Це дозволяє підтримувати емоційний зв'язок і позитивну атмосферу в колективі, яка є однією з сильних сторін компанії.

Важливим чинником ефективної взаємодії є роль HR-відділу та керівництва, які виступають не лише адміністраторами процесів, а й фасилітаторами комунікації. Їхнє завдання – підтримувати постійний зворотний

зв'язок, своєчасно реагувати на запити працівників, сприяти розвитку кар'єри. У цьому контексті компанія активно впроваджує практику відкритих обговорень і «мікро-опитувань» серед персоналу, щоб вимірювати рівень задоволеності, адаптації та командної взаємодії. Такий підхід забезпечує гнучке управління корпоративним кліматом і дозволяє оперативно реагувати на зміни у внутрішній динаміці.

Слід відзначити, що гнучкість у роботі та взаємодії команд – це не лише технічна перевага, а й елемент корпоративної ідентичності *****. Компанія демонструє, що може бути ефективною навіть у кризових обставинах, поєднуючи продуктивність і людяність. Такий підхід став частиною репутації бренду як роботодавця, який цінує свободу, відповідальність і командну довіру.

Отже, організація віддаленої роботи в *****– це системно продумана, ціннісно орієнтована модель, яка поєднує технологічну гнучкість, прозорі комунікації, довіру до персоналу та підтримку корпоративної єдності. Завдяки цьому компанія не лише зберегла ефективність у період кризових змін, а й посилила свій кадровий потенціал, сформувавши культуру відповідального дистанційного співробітництва, що є зразком сучасного управління в ІТ-сфері.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВІДДАЛЕНИХ ІТ-КОМАНД *****

3.1 Концепція розвитку корпоративної культури компанії в гібридному форматі роботи

Перехід компанії ***** до гібридного формату роботи став логічною відповіддю на глобальні виклики цифрової економіки та суспільно-політичні зміни, що відбулися в Україні у 2020-2023 роках. Впровадження нової організаційної моделі супроводжувалося переосмисленням корпоративних цінностей, принципів взаємодії команд та підходів до управління людським капіталом. Саме тому розвиток корпоративної культури в таких умовах став стратегічним пріоритетом компанії, спрямованим на збереження єдності колективу, підвищення мотивації працівників і формування нових моделей поведінки, які відповідають вимогам гібридного середовища.

У рамках третього розділу, де аналізуються напрями вдосконалення управління кадровим потенціалом, концепція розвитку корпоративної культури в ***** розглядається як цілісна система дій, спрямованих на підтримку цінностей компанії в умовах розподілених команд. Вона ґрунтується на таких базових принципах: гнучкість, прозорість, довіра, комунікація та підтримка професійного зростання.

Передусім, у гібридному форматі компанія дотримується концепції «культури довіри», де головним показником ефективності є результат, а не контроль часу перебування працівника онлайн. ***** відмовилася від трекінгу робочих годин, що свідчить про високу управлінську зрілість і віру в професіоналізм своїх співробітників. Це дозволило зберегти мотивацію, відповідальність і внутрішню дисципліну навіть за відсутності фізичної присутності в офісі. Такий підхід відповідає світовим HR-тенденціям, коли корпоративна культура розвивається через автономність, саморегуляцію та

взаємну довіру.

Другим напрямом є формування «цифрової корпоративної культури», у межах якої комунікаційні практики переводяться в онлайн-простір без втрати емоційної взаємодії. ***** активно використовує внутрішні канали спілкування (корпоративні чати, платформи для відеозустрічей, CRM-системи) та запроваджує регулярні формати комунікацій – щотижневі онлайн-зустрічі команд, 1-2-1-спілкування з керівниками та HR-відділом, TOPs Talks для обговорення досягнень і планів. Це дозволяє не лише координувати діяльність у режимі реального часу, а й підтримувати почуття єдності, залученості й довіри між усіма учасниками команди.

Водночас компанія активно розвиває емоційно-ціннісну складову корпоративної культури, що проявляється через турботу про добробут співробітників. У гібридному форматі збереження психологічного комфорту стало одним із головних завдань. З цією метою компанія створила гнучкі умови праці – можливість працювати з дому або в сучасно облаштованому офісі з ергономічними робочими місцями, зонами відпочинку, переговорними кімнатами, кухнею та навіть простором для дітей і домашніх тварин. Такі умови сприяють формуванню «культури турботи», де комфорт працівника розглядається як складова його професійної ефективності.

Окремої уваги заслуговує освітньо-розвивальний аспект корпоративної культури, який у ***** реалізується через підтримку навчання та вдосконалення компетенцій працівників. Компанія компенсує до 50% вартості зовнішніх навчальних програм і курсів, заохочує вивчення англійської мови, сприяє професійному росту фахівців у межах внутрішніх ініціатив. Така політика формує культуру розвитку (learning culture), що є основою кадрової стійкості та адаптивності організації до технологічних змін.

Важливим компонентом концепції розвитку корпоративної культури є збереження командного духу та корпоративної ідентичності. Для цього компанія

організовує онлайн-івенти, внутрішні чати неформального спілкування, корпоративні вечірки, спільні благодійні акції та соціальні ініціативи. Ці заходи виконують роль «клею», який з'єднує розподілені команди, зміцнює довіру та підтримує емоційний зв'язок між працівниками. Навіть у віддаленому форматі ***** вдалося зберегти відчуття спільності, що стало однією з головних конкурентних переваг компанії.

В умовах гібридної роботи ключову роль у підтриманні корпоративної культури відіграє HR-відділ, який координує комунікаційні процеси, моніторить рівень задоволеності персоналу, організовує опитування та ініціює програми підтримки. HR-фахівці виступають посередниками між стратегічними цілями керівництва та емоційними потребами працівників, забезпечуючи баланс між результативністю та добробутом команди.

Таким чином, концепція розвитку корпоративної культури *****у гібридному форматі має комплексний характер і спрямована на гармонійне поєднання трьох складових:

- ❖ Технологічної – цифровізація комунікацій і процесів взаємодії.
- ❖ Соціально-психологічної – створення атмосфери довіри, підтримки та емоційної стабільності.
- ❖ Освітньо-розвивальної – постійне інвестування у навчання, професійне вдосконалення та залучення працівників.

У контексті третього розділу ця концепція підтверджує, що розвиток корпоративної культури в *****є не статичним явищем, а динамічним процесом, який трансформується відповідно до викликів часу. Компанія не лише адаптувалася до гібридного формату, а й використала його як можливість зміцнити свої позиції на ринку, сформувати стійку команду та підвищити рівень залученості персоналу.

Отже, гібридна корпоративна культура *****– це приклад сучасної моделі управління людським потенціалом, яка поєднує технологічну ефективність,

соціальну відповідальність і стратегічну орієнтацію на людину. Її розвиток є важливою складовою підвищення конкурентоспроможності компанії в ІТ-сфері та підтверджує, що людський фактор залишається головною рушійною силою цифрової трансформації бізнесу.

3.2 Розроблення програми підвищення командної залученості та взаємодії співробітників

Розроблення програми підвищення командної залученості та взаємодії співробітників є одним із ключових напрямів удосконалення системи управління персоналом, адже саме командна взаємодія визначає ефективність гібридної корпоративної культури. Для компанії *****, яка працює в міжнародному ІТ-середовищі та використовує гнучкі формати зайнятості, програма підвищення залученості працівників має стратегічне значення – вона сприяє не лише зміцненню командного духу, а й зростанню продуктивності, інноваційності та лояльності персоналу.

Основна мета програми полягає у формуванні високого рівня емоційної, професійної та соціальної залученості співробітників, а також у розвитку культури відкритої комунікації, довіри та партнерства між усіма членами команди. Програма покликана забезпечити єдність корпоративних цінностей у розподіленому колективі, підтримати ефективну взаємодію між працівниками офісу й тими, хто працює дистанційно, а також створити сприятливі умови для розвитку ініціативності, відповідальності та внутрішньої мотивації.

Для ***** ця програма має практичне значення, оскільки компанія функціонує у гібридному форматі, що потребує нових підходів до командної динаміки. В умовах часткової дистанційної роботи зростає ризик ізоляції, зниження комунікаційної активності та втрати почуття причетності до спільної мети. Тому програма спрямована на підтримку соціальної єдності, підсилення внутрішнього діалогу та створення атмосфери залученості незалежно від

географічного розташування працівників.

Основні напрями програми

1. Комунікаційна взаємодія та прозорість інформації.

Одним із ключових елементів програми є вдосконалення внутрішніх комунікацій. Пропонується запровадити регулярні онлайн-зустрічі у форматі «All-hands meetings» (загальні збори команди), щомісячні звіти керівництва про результати діяльності компанії, а також короткі щотижневі стендапи для обміну оперативною інформацією. Це сприятиме підвищенню рівня обізнаності працівників щодо стратегічних цілей, зміцнить відчуття причетності та довіри.

2. Програма «Digital Connection» для розвитку горизонтальної взаємодії.

Для підвищення соціальної згуртованості між працівниками, які працюють у різних форматах, доцільно створити віртуальний простір для неформального спілкування (наприклад, Slack-канали або внутрішній корпоративний Telegram). Там працівники можуть обговорювати не лише робочі питання, а й хобі, досягнення, особисті новини. Такий підхід допомагає зменшити бар'єри у спілкуванні, посилити командну підтримку та емоційний зв'язок.

3. Менторинг і крос-командне наставництво.

Для підтримки професійного розвитку та взаємодопомоги пропонується запровадити систему наставництва – коли досвідчені фахівці супроводжують нових або молодших колег, допомагаючи їм адаптуватися до корпоративної культури, продукту SENET і внутрішніх процесів. Такий підхід не лише покращує комунікацію, а й формує внутрішню довіру, підвищує рівень компетентності команди загалом.

*4. Програма «***** Talks» – обмін досвідом і натхненням.*

Регулярні внутрішні онлайн-зустрічі у форматі коротких презентацій (15–20 хвилин), під час яких працівники можуть ділитися знаннями, кейсами, ідеями або результатами своїх проєктів. Це створює атмосферу взаємного навчання, підтримує ініціативність і зміцнює корпоративну культуру відкритості.

5. Система нематеріального визнання досягнень.

Рекомендується запровадити внутрішню програму «Thank You Awards» – символічне визнання внеску працівників у розвиток компанії, яке може виражатися у публічних подяках, сертифікатах, бонусах або внутрішніх бейджах. Такі елементи підвищують емоційну залученість, створюють відчуття цінності кожного співробітника та зміцнюють позитивний мікроклімат.

6. Командні події у гібридному форматі.

Важливою частиною програми є проведення щоквартальних офлайн або онлайн-заходів: квестів, турнірів, благодійних марафонів, «family days» чи святкових зустрічей. Це допомагає підтримувати корпоративні традиції, створює спільні спогади та зміцнює міжособистісні зв'язки.

Основні етапи розроблення програми

1. Діагностичний етап.

Мета – виявлення поточного рівня командної взаємодії та залученості. На даному етапі доцільно застосувати такі методи: онлайн-опитування, інтерв'ю, аналіз внутрішньої комунікації в Slack, Jira та корпоративних чатах.

Очікувані результати – визначення зон низької залученості, проблемних аспектів взаємодії між відділами.

2. Аналітичний етап.

На основі результатів діагностики здійснюється класифікація проблем за категоріями:

- комунікаційні;
- мотиваційні;
- організаційно-психологічні.

Визначаються ключові драйвери залученості (наприклад, зворотний зв'язок, автономність, можливості розвитку).

3. Проектувальний етап.

Розробляється комплекс заходів, які охоплюють чотири напрями, що преставлені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Комплекс заходів етапу проектування

Напря́м	Заходи	Очікуваний результат
Комунікаційний	- Впровадження корпоративного порталу «***** Inside» для обміну інформацією; - Щотижневі online-зустрічі команд (stand-ups, retrospectives);	Зміцнення горизонтальної взаємодії та прозорості комунікацій
Мотиваційно-визнальний	- Запуск програми «Team of the Month»; - Відкриті подяки в Slack; - Нематеріальні винагороди за ініціативи	Підвищення емоційної залученості та задоволення від роботи
Освітньо-розвивальний	- Серія воркшопів з емоційного інтелекту та командної співпраці; - Програми внутрішнього наставництва	Розвиток командних і комунікаційних компетенцій
Культурно-ціннісний	- Оновлення корпоративних цінностей з урахуванням віддаленої специфіки; - Віртуальні тімбілдинги, корпоративні онлайн-події	Зміцнення корпоративної ідентичності та приналежності

4. Етап впровадження. Передбачає реалізацію програми в межах 6–12 місяців під керівництвом HR-відділу та лінійних менеджерів. Ключові інструменти, що можуть використовуватись: внутрішній календар активностей, онлайн-платформи комунікації, регулярні опитування залученості (Engagement Pulse Surveys).

5. Етап оцінювання ефективності. Ефективність оцінюється за допомогою таких індикаторів:

- Індекс командної залученості (Team Engagement Index);
- Рівень участі у внутрішніх ініціативах (% активних учасників);
- Зменшення кількості конфліктів або непорозумінь у командах;
- Зростання продуктивності проектних груп (за даними Jira);
- Рівень задоволеності працівників корпоративною культурою (за опитуваннями).

Реалізація програми підвищення командної залученості сприятиме:

- зростанню рівня комунікаційної відкритості та взаємодії між командами;
- формуванню стабільного емоційного зв'язку працівників із компанією;
- зменшенню рівня плинності кадрів та вигорання;
- підвищенню продуктивності та якості виконання проєктів;
- зміцненню корпоративного бренду ***** як привабливого роботодавця.

Згідно з дослідженнями Gallup, компанії з високим рівнем залученості демонструють на 21 % вищу продуктивність та на 41 % нижчу плинність кадрів, що підтверджує важливість впровадження такої програми саме у сфері ІТ, де конкуренція за таланти є надзвичайно високою. [7]

Таким чином, розроблення програми підвищення командної залученості в *****є не лише інструментом оптимізації внутрішніх комунікацій, а й стратегічною інвестицією у розвиток кадрового потенціалу. Її реалізація дозволить компанії зміцнити корпоративну культуру, забезпечити стабільність у гібридному форматі роботи та сформувати згуртовану спільноту професіоналів, об'єднаних спільною метою.

В умовах сучасного ІТ-ринку така програма перетворює корпоративну культуру на конкурентну перевагу, підвищуючи не лише ефективність бізнес-процесів, а й привабливість бренду роботодавця, що є визначальним чинником успішного розвитку *****у довгостроковій перспективі.

3.3 Запровадження системи внутрішніх комунікацій та нематеріальної мотивації

В умовах розвитку гібридних і віддалених форматів роботи ефективність діяльності ІТ-команд значною мірою залежить від налагоджених внутрішніх комунікацій і дієвої системи нематеріальної мотивації. Для компанії *****, яка

реалізує проекти у міжнародному середовищі, із залученням розподілених команд розробників, спеціалістів технічної підтримки та менеджерів продукту, комунікаційна узгодженість і психологічна залученість співробітників виступають основою корпоративної культури та стійкої ефективності.

Внутрішні комунікації є механізмом, що забезпечує постійний обмін інформацією між керівництвом і працівниками, між командами та окремими фахівцями. Їхня роль полягає у створенні прозорого інформаційного середовища, у якому кожен співробітник розуміє цілі організації, власну роль у досягненні результатів та має можливість впливати на процеси. За результатами досліджень Deloitte (2023), компанії з високим рівнем внутрішньої комунікації на 25–30% продуктивніші та мають нижчий рівень плинності кадрів. У випадку *****запровадження системи внутрішніх комунікацій дозволить об'єднати команди, які працюють у різних часових зонах, знизити інформаційну фрагментованість і підвищити довіру між структурними підрозділами.

Для цього необхідним є формування єдиної комунікаційної платформи, що поєднує канали офіційної та неформальної взаємодії. Доцільно створити корпоративний онлайн-портал ***** Inside, який виконуватиме функції новинного ресурсу, бази знань, календаря подій і зворотного зв'язку. У рамках цієї системи мають функціонувати тематичні канали у Slack або Microsoft Teams, де працівники зможуть оперативно обмінюватися інформацією, ділитися ідеями й отримувати підтримку. Важливим компонентом комунікаційної політики є регулярні зустрічі керівництва з колективом у форматі «CEO Talks» або «All Hands Meeting», під час яких обговорюються стратегічні цілі, досягнення компанії та пропозиції від команд. Така відкритість сприяє формуванню атмосфери довіри й партнерства, що є основою ефективної корпоративної культури.

Водночас система внутрішніх комунікацій повинна тісно поєднуватися з інструментами нематеріальної мотивації, які сприяють підвищенню рівня

залученості, задоволеності роботою та емоційної прив'язаності працівників до організації. Нематеріальна мотивація передбачає моральне стимулювання, визнання заслуг, розвиток, автономність і соціальну підтримку. Для ІТ-компаній, де творчість, самоорганізація й інноваційність мають вирішальне значення, саме нематеріальні стимули виявляються більш дієвими, ніж фінансові бонуси. Згідно з дослідженням Gallup (2023), понад 60% фахівців ІТ-сфери зазначають, що визнання результатів праці, можливість розвитку та позитивна командна атмосфера є головними мотивуючими факторами. [2]

У цьому контексті для *****доцільно запровадити низку заходів: систему публічного визнання досягнень працівників у корпоративних каналах («Thank You Friday»), програму «Team of the Month», що відзначає успішні проєктні групи, а також регулярне індивідуальне зворотне інформування про внесок кожного працівника в досягнення команди. Ефективним напрямом нематеріальної мотивації є створення можливостей для професійного зростання – внутрішні навчальні сесії, вебінари, програма менторства та обмін досвідом між відділами. Додатково важливим елементом є підтримання гнучкості роботи, довіри до самостійності працівників та надання їм автономності у виборі способів виконання завдань, що посилює почуття відповідальності й самореалізації.

Поєднання системи внутрішніх комунікацій із механізмами нематеріальної мотивації створює синергетичний ефект. Ефективні комунікації стають каналом визнання, обміну знаннями та спільного вирішення проблем, тоді як нематеріальна мотивація наповнює ці процеси змістом – довірою, підтримкою, ціннісною узгодженістю. У результаті формується корпоративна культура співпраці, у якій інформаційна відкритість поєднується з емоційною залученістю, а цінність кожного працівника визнається й підкріплюється.

Отже, запровадження системи внутрішніх комунікацій та нематеріальної мотивації в *****є стратегічним напрямом удосконалення корпоративної

культури. Воно сприятиме підвищенню рівня командної взаємодії, зростанню довіри між співробітниками, поліпшенню морально-психологічного клімату, а також зменшенню плинності кадрів і зміцненню внутрішнього бренду роботодавця. У сукупності ці чинники забезпечать сталу ефективність віддалених ІТ-команд і сприятимуть довгостроковому розвитку компанії.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження теоретичних, аналітичних і практичних аспектів формування та розвитку корпоративної культури в ІТ-компаніях, зокрема на прикладі *****, було всебічно розглянуто сутність корпоративної культури, її роль у забезпеченні ефективності діяльності віддалених команд, а також визначено напрями її удосконалення відповідно до сучасних викликів цифрової трансформації бізнесу.

У першому розділі було узагальнено теоретичні підходи до визначення поняття корпоративної культури, розкрито її структуру, основні елементи та функції. Визначено, що корпоративна культура є системою спільних цінностей, норм, моделей поведінки та символічних атрибутів, які забезпечують єдність колективу й узгодженість його дій. Проаналізовано специфіку корпоративної культури ІТ-компаній, де важливу роль відіграють інноваційність, гнучкість, автономність команд і відкритість комунікацій. Особливу увагу приділено впливу цифрової трансформації бізнесу на корпоративну культуру, зокрема на зміну форматів роботи, підходів до управління персоналом та комунікацій. Встановлено, що саме культура довіри, відкритості та постійного навчання є ключовою умовою ефективності ІТ-команд у віддаленому середовищі.

У другому розділі проведено комплексний аналіз корпоративної культури компанії *****. Надано організаційно-економічну характеристику підприємства, визначено його місію, цінності та систему внутрішніх комунікацій. Виявлено, що корпоративна культура компанії орієнтована на розвиток інноваційності, підтримку професійного зростання та командну співпрацю. Разом з тим аналіз засвідчив наявність окремих проблем, притаманних віддаленому формату роботи: фрагментованість комунікацій, нерівномірний рівень залученості команд, обмеженість неформальної взаємодії та потребу в посиленні зворотного зв'язку. Було проведено оцінку ефективності корпоративної культури в дистанційному форматі та визначено, що, попри загалом позитивний рівень

задоволеності працівників, існує потреба у вдосконаленні системи внутрішніх комунікацій, механізмів нематеріальної мотивації та підтримки командної згуртованості.

У третьому розділі запропоновано напрями вдосконалення корпоративної культури компанії *****з метою підвищення ефективності роботи віддалених ІТ-команд. Сформовано концепцію розвитку корпоративної культури в гібридному форматі, яка передбачає поєднання гнучкості, довіри, відкритих комунікацій та спільної відповідальності. Розроблено програму підвищення командної залученості та взаємодії співробітників, що включає комунікаційні, мотиваційні, освітні й культурні заходи, спрямовані на зміцнення єдності колективу та покращення психологічного клімату. Окрему увагу приділено запровадженню системи внутрішніх комунікацій і нематеріальної мотивації, які є ключовими інструментами підтримання ефективної взаємодії у віддалених командах. Запропоновано впровадження корпоративного порталу ***** Inside, регулярних онлайн-зустрічей, механізмів публічного визнання досягнень, менторських програм і гнучких підходів до організації праці.

Реалізація зазначених заходів дозволить:

- підвищити рівень командної залученості працівників на 15–20%;
- зміцнити довіру між співробітниками та керівництвом;
- покращити якість внутрішньої комунікації;
- знизити рівень професійного вигорання;
- забезпечити стабільність та послідовність корпоративних цінностей у віддаленому форматі.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що корпоративна культура є стратегічним чинником успіху ІТ-компаній, оскільки вона формує основу для ефективної взаємодії, інноваційного мислення, мотивації та лояльності персоналу. Для *****ї подальший розвиток полягає у створенні культури взаємної підтримки, прозорості, визнання та постійного вдосконалення.

Це забезпечить не лише підвищення ефективності діяльності віддалених команд, а й зміцнить конкурентні позиції компанії на глобальному ринку цифрових технологій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 17 Team-Building Activities for In-Person, Remote and Hybrid Teams” – HBR, Aug 2024.
2. 2023 State of Recognition Report. The gratitude gap: Understanding the trends and next steps for HR leaders. URL: <https://www.achievers.com/resources/white-papers/workforce-institute-2023-state-of-employee-recognition/>
3. Ababneh, O. M. A. (2021). The impact of organizational culture archetypes on quality performance and total quality management: the role of employee engagement and individual values. International Journal of Quality & Reliability Management, 38(6), 1387-1408.
4. Bill Baumann. Key Challenges in Aligning Corporate Culture with Digital Transformation. (2025). URL: <https://www.panorama-consulting.com/challenges-in-aligning-corporate-culture-with-digital-transformation/>
5. Deloitte, 2023 Global Human Capital Trends: New fundamentals in a boundaryless world of work. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2023/future-of-workforce-management.html>
6. Hallet D. Excellence vs Perfection In Corporate Culture. LinkedIn Learning: website. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/excellence-vs-perfection-corporate-culture-dean-hallett>
7. Jim Harter. Employee Engagement vs. Employee Satisfaction and Organizational Culture. (2025) URL: <https://www.gallup.com/workplace/236366/right-culture-not-employee-satisfaction.aspx>
8. McKinsey & Company, *Hybrid can be healthy for your organization – when done right*. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational->

[performance/our-insights/the-organization-blog/hybrid-can-be-healthy-for-your-organization-when-done-right](https://www.performance/our-insights/the-organization-blog/hybrid-can-be-healthy-for-your-organization-when-done-right)

9. Авдєєва, А. В., & Цільмак, О. М. (2019). Етапи становлення та розвитку наукових поглядів стосовно феномену «корпоративна культура». Південноукраїнський правничий часопис, 3.

10. Амеліна С. М., Кубіцький С. О. Корпоративна культура у системі управління персоналом. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2020. №7. URL: <https://www.internauka.com/uploads/public/16031156269582.pdf>

11. Апостолук О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2016. № 2. С. 68–73.

12. Бала О.І. Принципи корпоративної культури підприємства: сутність та види / О.І. Бала, О.В. Муқан, Р.Д. Бала // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2010. № 682. С. 11–15.

13. Балика О. Г. Нові підходи до класифікації корпоративної культури в контексті її впливу на соціально-трудові відносини. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. № 1 (56). 2013. С. 82–87.

14. Біла І., Насікан Н. Корпоративна культура як складник соціальної відповідальності бізнесу. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. Вип. 5 (16). С. 106-109.

15. Бобко Л., Василюк І., Бойко О. Корпоративна соціальна відповідальність як складова корпоративної культури організації. Молодий вчений. 2020. №4 (80). С. 296-300.

16. Варахсіна, О., Шульга, В. Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. Економіка та суспільство, 2023. (49). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63>

17. Вороніна В.І. Корпоративна культура підприємства: сутність, функції, механізми формування. Економіка та держава. 2022. № 12. С. 62–67. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=5836&i=11.7>.
18. Глива С., Передало Х. Корпоративна культура: значимість, функції та цінності. Економіка та суспільство, 2024. (61). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-137>.
19. Глива, С., & Передало, Х. (2024). КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА: ЗНАЧИМІСТЬ, ФУНКЦІЇ ТА ЦІННОСТІ. *Економіка та суспільство*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-137>
20. Гриценко Н. В. Особливості формування корпоративної культури організації. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. № 59. С. 284–290.
21. Дияк, Р. (2024). Корпоративна культура: теоретичні засади та практичні аспекти формування. *Науково-теоретичний альманах Грані*, 27(6), 52–59. <https://doi.org/10.15421/1724112>
22. Долга Г. В. Вплив корпоративної культури на управління персоналом підприємства. Modern Economics. 2018. № 7. С. 60-67. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/the-influence-of-corporate-culture-on-the-management-of-personnel-of-the-enterprise/>
23. Задихайло Д., Кібенко О., Назарова Г. Корпоративне управління : навчальний посібник. Харків : Еспада, 2016. 688 с.
24. Замлинський, В. А. Вплив корпоративної культури на розвиток компанії. Облік і фінанси. 2019. № 1 (83). С. 145–151.
25. Захарчин Г.М., Любомудрова Н.П., Винничук Р.О., Смолінська Н.В. Корпоративна культура: навчальний посібник. Львів, Новий світ-2000. 2011. 342 с.

26. Козлова І., Орло М. Корпоративна культура як ефективний інструмент управління персоналом в кризових умовах. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики. 2022. №6 С. 336-339.

27. Копитко М., Михаліцька М., Верескля М. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. Вчені записки Університету «КРОК». 2021. №2 (62). С. 92-99.

28. Корольков В. В., Бабенко Д. О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8345>.

29. Литвин О., Галицька О. Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності організації. Фінансовий простір. 2019. №4 (36). С. 127-138.

30. Лозова Т. І., Олійник Г. Ю., Кадацька Т. О. Корпоративна культура у системі реалізації маркетингової стратегії компанії. Економіка та держава. 2021. № 1. С. 10–16.

31. Маковоз О.С. Корпоративна культура як складова управління підприємством / О.С. Маковоз // Проблеми та перспективи функціонування підприємства та підприємництва. 2011. № 2. С. 187–191.

32. Мохненко А., Мельникова К. Особливості корпоративної культури на ІТ-підприємствах в сучасних умовах ведення бізнесу. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. 2021. Вип. 42. С. 45-49.

33. Небилиця О. Цифрова корпоративна культура як стратегічний напрям управління персоналом сучасного підприємства. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки і практики. Матеріали науково-практичної конференції. 2020. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789>

34. Олійник Т., Кривицька Н. Сучасна роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації. Інвестиції: практика та досвід. 2018. №22. С. 66-69.

35. Офіційний сайт компанії ***** URL: <https://senet.cloud/>

36. Офіційний сайт холдингу TECHIIA URL: <https://techiiia.com/ua/>

37. Приймак Н. Корпоративна культура в системі управління змінами підприємства. Вісник ЖДТУ. Економіка, управління та адміністрування. 2019. №2(88). С. 91–97.

38. 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>

39. 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.

40. Тарасова О.В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства / О.В. Тарасова // Економіка харчової промисловості. 2013. № 3(19). С. 28–32.

41. Тюхтенко Н., Макаренко С., Олексенко, Я. Оцінювання соціальноекономічної ефективності формування корпоративної культури : на прикладі України. The scientific heritage. Budapest, Hungary, 2020. №45. Р.38-43.

42. Філонов Р. Удосконалення механізмів корпоративної культури. Економічний вісник ЗДІА. 2020. Вип. 8. С. 153-155. URL: https://oldzdia.znu.edu.ua/gazeta/MNPIK_153.pdf

43. Фісенко Е. С., Малик І. П. Корпоративна культура як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства // *Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених*. 2016. № 10. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/22448>

44. Фісенко Е. С., Малик І. П. Корпоративна культура як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства // *Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених*. 2016. № 10. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/22448>
45. Хаєт Г.Л. Корпоративна культура / Г.Л. Хаєт, О.Л. Єськов, С.В. Ковалевський. К. : Центр навчальної літератури, 2003. 403 с. 9
46. Химич І. Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем. 2015. № 31. С. 105–116.
47. Швець Г. О. Основні характеристики креативного менеджменту // *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2020. № 2(29). С.11-17.
48. Шкільняк М. Менеджмент у системі корпоративного управління // *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2018. № 2. С. 7-20. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2018_2_3.
49. Шкільняк М. Менеджмент у системі корпоративного управління // *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2018. № 2. С. 7-20. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2018_2_3.
50. ШПИЛЬОВА, В., БЕЗСІКЕРНИХ, В., & ДУМАНЕЦЬКИЙ, В. (2025). СУЧАСНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 344(4), 639-645. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-91>
51. Юрченко В.В. Корпоративна культура організації / В.В. Юрченко, Ю.В. Мельник, Н.В. Богданова. К., 2016. 58 с.

Додатки

Трактування сутності поняття «корпоративна культура»

№п/п	Автори	Зміст поняття
1.	О. Бала	Сукупність матеріальних і духовних цінностей, культурних, етичних та соціальних потреб, що перебувають у нерозривному зв'язку один з одним, притаманні кожній компанії, проте є різними для кожної конкретної організації
2.	Н. Барановська	Добре сформована система ключових переконань, принципів і технологій у життєдіяльності підприємства
3.	Н. Богданова	Особлива сфера організаційної діяльності, яка складається з комплексів спеціалізованих, певним чином упорядкованих матеріальних і віртуальних ресурсів, результатів праці працівників, що включають систему міжособистісних стосунків, об'єднують сукупність взаємозв'язаних організаційних явищ і процесів, в надрах яких завдяки цілеспрямованим діям персоналу відбувається перетворення цих ресурсів на кінцеві продукти діяльності системи у цілому
4.	Е. Браун	Набір переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, що сформувалися за час життєвого циклу організації і мають тенденції до прояву в різних матеріальних формах, в поведінці членів організації
5.	К.Голанд	Унікальні характеристики сприйнятих особливостей організації, які відрізняють її від інших компаній
6.	Д.Елдрідж і А.Кромбі	Унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення встановлених перед нею завдань
7.	Є. Жак	Образ мислення, що став звичкою та традицією, спосіб дії, який більшою чи меншою мірою розділяють всі працівники підприємства і який має бути засвоєний та хоч би частково прийнятий новачками, аби нові члени колективу стали "своїми"
8.	Р. Кілманн, М. Сакстон	Філософські і ідеологічні уявлення, цінності, переконання, вірування, очікування, відносини і норми, які поділяються членами організації та об'єднують їх
9.	М. Мескон, М. Альберт та Ф.Хедоурі	Переважаючі переконання, звичаї і очікування членів організації
10.	У. Оучі	Символи, церемонії і міфи, які повідомляють членам організації важливі уявлення про цінності і переконання
11.	З. Рум'янцева	Спільні цінності, що виробляються організацією; соціальні норми, установки поведінки, яка регламентує дії особи
12.	А. Співак	Система матеріальних і духовних цінностей, які визначають індивідуальність підприємства, проявляються в поведінці, взаємодії та спілкуванні працівників між собою і зовнішнім середовищем

13.	Г. Хофстеде	Колективне програмування думок, яке відрізняє членів однієї організації від іншої
14.	Г. Чайка	Система цінностей, правил та норм поведінки в конкретній організації, система взаємин і спілкування людей, що в ній працюють
15.	Т. Чернишова та Т. Немченко	Специфічна форма існування взаємозалежної системи, яка включає в себе ієрархію цінностей, що домінують серед співробітників організації та сукупність способів їх реалізації, що переважають в ній на певному етапі розвитку
16.	Є. Шейн	Сукупність колективних базових правил, винайдених, відкритих або вироблених певною групою людей у міру того, як вона вчилася вирішувати проблеми, пов'язані з адаптацією до зовнішнього середовища й внутрішньою інтеграцією, і розроблених досить добре для того, щоб вважатися цінними.

Характеристика сучасних напрямів розвитку корпоративної культури

Напрямок розвитку корпоративної культури	Опис напрямку	Приклади в Україні	Вплив на організацію
Гібридні та дистанційні формати роботи	Запровадження гнучких моделей роботи з використанням цифрових інструментів	Компанії IT-сектору (SoftServe, Grammarly), банківська сфера	Підвищення продуктивності, збереження залученості персоналу
Турбота про психологічне здоров'я	Програми підтримки ментального здоров'я, тренінги, гнучкі умови праці	Запровадження у компаніях типу Київстар, Нова Пошта	Зниження стресу, покращення клімату в колективі
Розвиток інклюзивної культури	Формування середовища, відкритого для різноманітності та рівних можливостей	Впровадження політик у компаніях з міжнародними стандартами	Залучення талановитих кадрів, покращення іміджу
Соціальна відповідальність бізнесу	Активна участь у соціальних проектах, підтримка громадських ініціатив	Благодійні проекти компаній «АТБ», «Rozetka» під час воєнного стану	Підвищення довіри, формування позитивного іміджу
Лідерство та розвиток лідерських компетенцій	Підвищення ролі лідерів у формуванні культури через навчання і приклад	Програми лідерства в «Метінвест», «ДТЕК»	Зміцнення корпоративних цінностей, підвищення ефективності команд

Функції корпоративної культури

№	Функція	Опис
1.	Інформаційна	полягає в передачі соціального досвіду
2.	Пізнавальна	націлена на пізнання і засвоєння принципів культури на стадії адаптації працівника до організації і, таким чином, сприяє його включенню у життя колективу
3.	Нормативна	встановлює норми прийнятної поведінки в організації
4.	Регулююча	за допомогою неї відбувається порівняння реальної поведінки людини або групи до прийнятої в організації нормами
5.	Ціннісна	культура також впливає на світогляд людини
6.	Комунікативна	через цінності, прийняті в організації, норми поведінки та інші елементи культури забезпечується взаєморозуміння працівників та їх взаємодія
7.	Охоронна	культура служить бар'єром для проникнення небажаних тенденцій
8.	Інтегруюча	прийняття корпоративної культури формує спільність людей і вони відчують себе частиною єдиної системи
9.	Заміщуюча	сильна культура дозволяє знизити потік формальних наказів і розпоряджень
10.	Мотиваційна	прийняття культури зазвичай створює додаткові можливості для людини і навпаки
11.	Освітня і розвиваюча	оволодіння культурою створює додаткові знання і позитивно впливає на її діяльність
12.	Управління якістю	з плином часу в культурі залишаються найбільш ефективні складові, а всі негативні зникають
13.	Формування іміджу	іміджу клієнти, відвідувачі та інші контрагенти не знайомі з офіційними документами, вони бачать зовнішню сторону фірми і це створює її образ