

**Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет управління
Кафедра менеджменту ЗЕД**

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «Аналіз корпоративної культури та визначення її впливу на
ефективність діяльності організації»

Виконав: здобувач вищої освіти групи:
M21-1

спеціальності 073 «Менеджмент»

Бондар К.А.

Керівник д. е. н., професор, завідувач

кафедри менеджменту ЗЕД Петруня Ю.Є.

АНОТАЦІЯ

Бондар К.А. Аналіз корпоративної культури та визначення її впливу на ефективність діяльності організації.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Дніпро: Університет митної справи та фінансів. 2025 р.

Метою кваліфікаційної роботи є здійснення комплексного аналізу корпоративної культури як об'єкта управління та визначення її впливу на ефективність управлінської діяльності організації, а також розроблення пропозицій щодо вдосконалення механізмів менеджменту корпоративної культури на прикладі Страхової групи «ТАС». Досліджено корпоративну культуру Страхової групи «ТАС», зокрема її особливості, сильні та слабкі сторони. Проведено оцінку впливу корпоративної культури на ефективність діяльності компанії, включаючи рівень мотивації персоналу, якість обслуговування клієнтів та конкурентоспроможність на ринку.

Особливого значення ці питання набувають у сфері страхування, де довіра клієнтів, якість сервісу, професіоналізм персоналу та злагодженість дій управлінського апарату є критично важливими.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновку, списку використаних джерел, додатків. Текст роботи викладено на 47 сторінках, на яких міститься 8 рисунків та 5 таблиць. Список бібліографічних посилань налічує 29 джерел. В роботі міститься 1 додаток на 1-й сторінці.

Ключові слова: корпоративна культура, управління, організація, мотивація персоналу, ефективність, Страхова Група «ТАС».

SUMMARY

Bondar K.A. Analysis of corporate culture and determination of its impact on the effectiveness of the organization's activities.

Qualification work for the bachelor's degree in specialty 073 "Management" - University of Customs and Finance, Dnipro, 2025.

The purpose of the qualification work is to carry out a comprehensive analysis of corporate culture as an object of management and determine its impact on the effectiveness of the organization's management activities, as well as develop proposals for improving corporate culture management mechanisms using the example of the TAS Insurance Group. The corporate culture of the TAS Insurance Group was studied, in particular its features, strengths and weaknesses. The impact of corporate culture on the effectiveness of the company's activities was assessed, including the level of staff motivation, the quality of customer service and competitiveness in the market.

These issues are of particular importance in the insurance sector, where customer trust, quality of service, professionalism of staff, and coordination of management actions are critically important.

The qualification work consists of an introduction, two chapters, a conclusion, a list of sources used, and appendices. The total volume is 47 pages and includes 8 figures, 5 tables, and 1 appendix. The list of references comprises 29 sources.

Keywords: corporate culture, management, organization, staff motivation, efficiency, TAS Insurance Group.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Поняття та сутність корпоративної культури.....	6
1.2. Основні елементи та види корпоративної культури.....	9
1.3. Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності організації.....	13
1.4. Методологічні підходи до оцінювання корпоративної культури в управлінні організаційною діяльністю.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ В СТРАХОВІЙ ГРУПІ «ТАС».....	22
2.1 Загальна характеристика діяльності та аналіз внутрішнього середовища Страхової групи «ТАС».....	22
2.2 Діагностика корпоративної культури організації та оцінка її впливу на ефективність діяльності.....	28
2.3 Управлінські механізми трансформації корпоративної культури в умовах цифровізації.....	36
2.4 Проблеми корпоративної культури та пропозиції щодо її вдосконалення.....	40
ВИСНОВКИ.....	45
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ.....	48
ДОДАТКИ.....	52

ВСТУП

У сучасному менеджменті корпоративна культура розглядається як один із ключових інструментів управління персоналом, внутрішніми процесами та репутацією організації. Вона відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективності управлінської діяльності, впливає на поведінку працівників, рівень їхньої мотивації, комунікації, лояльності до компанії та адаптивність до змін.

Корпоративна культура дедалі частіше виступає як стратегічний ресурс організації, який може як підсилити ефективність управління, так і створювати бар'єри для організаційного розвитку. Саме тому питання її аналізу, оцінки та управління набувають особливої актуальності в сучасних умовах ринку.

Особливого значення ці питання набувають у сфері страхування, де довіра клієнтів, якість сервісу, професіоналізм персоналу та злагодженість дій управлінського апарату компаній, що надають відповідні послуги, є критично важливими.

Страхова група «ТАС» — одна з провідних страхових компаній України, яка активно розвивається, вдосконалює внутрішні процеси та управління, формує та підтримує достатньо високий рівень корпоративної культури в організації, що робить її цікавим прикладом для проведення дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є здійснення комплексного аналізу корпоративної культури як об'єкта управління та визначення її впливу на ефективність управлінської діяльності організації, а також розроблення пропозицій щодо вдосконалення механізмів менеджменту корпоративної культури на прикладі Страхової групи «ТАС».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити управлінську сутність корпоративної культури та її зміст у контексті сучасного менеджменту;

- дослідити складові, типи та елементи корпоративної культури з позиції її значення в управлінні організацією;
- проаналізувати теоретичні підходи до оцінювання корпоративної культури як інструменту управлінської діяльності;
- надати характеристику організації та оцінити систему управління корпоративною культурою в Страховій групі «ТАС»;
- визначити вплив корпоративної культури на ефективність управління та функціонування компанії.

Об'єктом дослідження є корпоративна культура Страхової групи «ТАС» як складова системи менеджменту компанії.

Предметом дослідження є вплив корпоративної культури на ефективність діяльності організації - Страхової групи «ТАС».

У роботі застосовано, зокрема, такі методи дослідження:

- аналіз та синтез — для вивчення основних складових елементів корпоративної культури організації;
- методи збору та обробки первинної інформації (анкетування, опитування, інтерв'ю) - для оцінки корпоративної культури Страхової групи «ТАС»;
- SWOT-аналіз - для визначення сильних і слабких сторін корпоративної культури компанії;
- методи узагальнення та прогнозування - для розробки рекомендацій щодо вдосконалення корпоративної культури та підвищення ефективності діяльності організації.

Практика здобувача вищої освіти, автора цієї кваліфікаційної роботи бакалавра проходила в Страховій Групі «ТАС». Джерелами інформації стали внутрішні документи компанії, результати анкетування співробітників, дані офіційного сайту та власні спостереження під час практики.

Структура роботи:

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Дослідження корпоративної культури страхової компанії дозволяє не лише оцінити її вплив на ефективність діяльності, а й розробити певні заходи для покращення внутрішньої комунікації, підвищення мотивації персоналу та зміцнення конкурентних позицій організації.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

1.1 Поняття та сутність корпоративної культури

Корпоративна культура є одним із найважливіших факторів, що визначають внутрішнє середовище організації та впливають на її ефективність. Вона охоплює систему спільних цінностей, норм, правил, традицій та моделей поведінки, які регулюють взаємовідносини між працівниками та визначають стратегічний розвиток компанії [6, с.112].

Корпоративна культура – це галузь нових знань в управлінській науці. Термін корпоративна культура підприємства (організації, установи, закладу) не має єдиного тлумачення, тому в організаційно – правовій сфері корпоративна культура організації – це одна з організаційних підсистем, яка формує функції адаптації на підприємстві до навколишнього середовища та ідентифікації працівників. Система базових уявлень, які подані, описані та зафіксовані в документах, яких дотримується колектив, організаціях.

У науковій літературі існує багато визначень корпоративної культури. Так, Едгар Шейн розглядає її як «сукупність основних припущень, які група виробила в процесі вирішення проблем адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції» [1, с. 158]. На думку Г. Хофстеде, корпоративна культура — це «колективне програмування свідомості, яке відрізняє членів однієї організації від іншої» [2,с. 210].

Таким чином, корпоративну культуру можна визначити як систему неформальних правил та норм, що формують поведінку працівників у компанії, визначають її унікальність та впливають на ефективність діяльності.

Корпоративна культура має багаторівневу структуру, яка включає кілька ключових компонентів:

- цінності та місія організації – формують основу корпоративної культури, визначають довгострокові орієнтири та пріоритети компанії. Наприклад, у страховій сфері важливими цінностями є довіра, клієнтоорієнтованість та професіоналізм;

- норми та правила поведінки – регулюють взаємовідносини всередині компанії, визначають стандарти спілкування, прийняття рішень та виконання обов’язків;

- корпоративна символіка – включає логотипи, слогани, фірмові кольори, корпоративний стиль, що створює візуальну ідентичність організації;

- лідерство та стиль управління – впливає на культуру компанії через підхід керівництва до мотивації персоналу, прийняття рішень та розподілу відповідальності;

- система мотивації та винагороди – включає фінансові та нефінансові стимули, які сприяють залученню працівників до досягнення спільних цілей;

- комунікації в організації – визначають рівень відкритості та взаємодії між співробітниками, що впливає на ефективність роботи команди;

- ритуали, традиції та корпоративні заходи – об’єднують колектив, створюють спільну культуру взаємодії та сприяють формуванню відчуття приналежності до компанії.

У сучасному світі не існує єдиної технології досягнення успіху у розробці та створенні сильної корпоративної культури, що є складним



процесом. Заохочення працівників організації до змін є важливим аспектом корпоративної культури. Дослідник корпоративної культури, що згадувався раніше Е. Шейн надав використання методу клінічного дослідження. Тому він звертає увагу на той факт, що допомагає визначити глибину уявлень працівників колективу і власну роль організації вказані на рис. 1.1.

Рис. 1.1 Еталон формування корпоративної культури компанії за моделлю Е. Шейна

Джерело: складено автором за [1, с.157]

Корпоративна культура виконує низку важливих функцій у діяльності організації [7, с. 69]:

- адаптаційна функція – сприяє швидкому включенню нових співробітників у робочий процес та їхній інтеграції в команду;
- мотиваційна функція – формує відчуття відповідальності та залученості працівників до досягнення спільних цілей;
- регулятивна функція – встановлює правила поведінки, що сприяють підтримці дисципліни та ефективного управління;
- комунікативна функція – сприяє ефективному обміну інформацією між співробітниками та підвищенню рівня взаєморозуміння;

- іміджева функція – впливає на репутацію компанії серед клієнтів, партнерів та потенційних працівників (рис. 1.2).

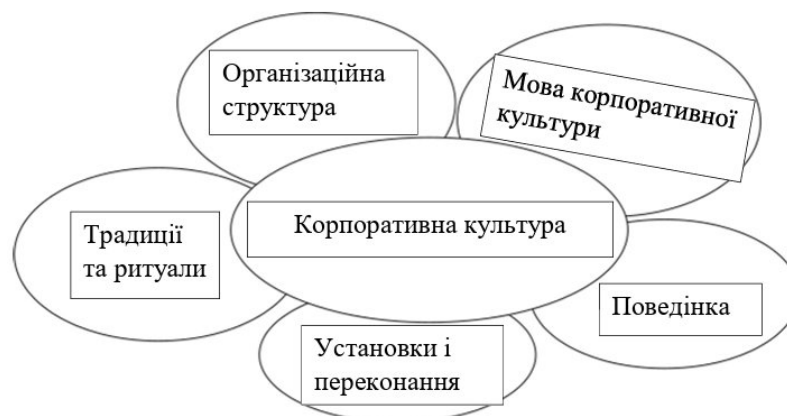


Рис. 1.2 Структура корпоративної культури підприємства
(організації, установи, закладу)

Джерело: складено автором за [1, с.216]

У сучасних умовах глобалізації, розвитку цифрових технологій та динамічних змін ринку корпоративна культура виступає важливим адаптивним ресурсом. Особливо це стосується українських компаній, які працюють в умовах воєнного стану, постійної турбулентності та нестабільності ринку праці. Гнучка, орієнтована на підтримку й інновації культура дозволяє зберегти згуртованість колективу та конкурентоспроможність організації.

1.2 Основні елементи та види корпоративної культури

Корпоративна культура є комплексним явищем, що об'єднує систему цінностей, норм, традицій та поведінкових моделей, які визначають взаємодію працівників у межах організації. Вона формується під впливом різних факторів, таких як історія компанії, стиль управління, галузеві особливості та стратегічні цілі. Для розуміння корпоративної культури важливо розглянути її основні елементи та класифікацію за типами.

Згідно з підходами дослідників, корпоративна культура складається з таких ключових елементів:

Цінності – основні переконання, які визначають місію та бачення організації. Вони можуть включати орієнтацію на клієнта, інновації, соціальну відповідальність тощо [1, с. 92].

Норми та правила поведінки – формалізовані та неформальні вимоги до дій співробітників, що регулюють робочий процес [2, с. 79].

Символіка та атрибути – корпоративна айдентика (логотип, слоган, форма співробітників), яка відображає культуру компанії та її позиціонування на ринку.

Комунікаційні канали – способи взаємодії між працівниками, керівниками та клієнтами. Важливо, щоб у компанії існувала відкрита система комунікацій.

Мотиваційна система – підходи до заохочення персоналу, включаючи фінансову та нематеріальну мотивацію.

Лідерство та стиль управління – тип керівництва, який визначає відносини між працівниками та керівниками. Він може бути авторитарним, демократичним або ліберальним.

Корпоративні традиції та ритуали – заходи та події, які зміцнюють згуртованість колективу (наприклад, святкування корпоративних подій, тренінги, тимбілдінги) [3, с. 49].

У різних компаніях корпоративна культура може мати свої особливості, що обумовлюється історією розвитку організації, сферою діяльності та стилем управління. Згідно з класифікацією Кіма Камерона та Роберта Куїнна, виділяють чотири основні типи корпоративної культури:

1. Кланова культура – характеризується сімейною атмосферою, високим рівнем довіри та підтримки між працівниками;
2. Адхократична культура – орієнтована на інновації, творчість та гнучкість у прийнятті рішень;
3. Ієрархічна культура – передбачає жорстку структуру, чіткий розподіл обов'язків і контроль з боку керівництва;

4. Ринкова культура – сфокусована на досягненні результатів, конкуренції та ефективності виконання завдань.

Корпоративна культура є ключовим фактором успішності компанії, оскільки впливає на такі аспекти її діяльності:

Продуктивність персоналу – сильна корпоративна культура сприяє залученості працівників та підвищенню їхньої ефективності.

Рівень лояльності співробітників – позитивна атмосфера в колективі зменшує плинність кадрів та підвищує мотивацію.

Довіра клієнтів та партнерів – корпоративні цінності та стандарти обслуговування формують позитивний імідж компанії.

Здатність до адаптації – гнучка корпоративна культура допомагає компанії швидко реагувати на зміни ринку.

Корпоративна культура підприємства (організація, заклад, установа), є важливою складовою в системі менеджменту, представлена концептуальна схема яка сприймана системою корпоративної культури, що вказано на рис. 1.3.



Рис. 1.3 Концептуальна схема корпоративної культури.

Джерело: складено автором за [4, с.15]

Структура корпоративної культури належить до ієрархічних понять, що дозволяє розглядати певні рівні. Ієрархія корпоративної культури – це рівні та ступені для яких формується культура. Ця культура в структурі

відноситься до світової культури людства, а тобто із релігіями, ідеологіями тощо. Е. Шейн виділяє три рівні корпоративної культури:

1. Поверхневий рівень («артефакт» – штучно зроблене), зовнішні прояви корпоративної культури (мова, манери, архітектура будівель, приміщень, спілкування, одягу, тощо). Цей рівень людина сприймання своїми відчуттями;

2. Підповерхневий рівень «аксіологічний», характеризує цінності, цілі, філософію й стратегію організації і належить до категорії моральноетичної. Цей рівень залежить від мотивації людей. Цінності які задекларовані керівником та зафіксовані документально;

3. Глибинний рівень «базові уявлення», переконання, віра, поведінка, методи прийняття рішення. Цей рівень який показує поведінку людей, при цьому не обмежує її свободу вибору [5, с.126].

Роль корпоративної культури в системі управління організацією:

Корпоративна культура виступає важливою складовою внутрішнього середовища організації, яка визначає поведінку працівників, формує стиль управління та суттєво впливає на реалізацію стратегічних і оперативних цілей компанії.

Завдяки розвиненій корпоративній культурі забезпечується:

1. Формування єдиної системи цінностей, яка полегшує процес прийняття управлінських рішень на всіх рівнях організації;

2. Підвищення ефективності комунікації між працівниками і керівництвом, що сприяє оперативному обміну інформацією та узгодженню дій;

3. Мотивація працівників через нематеріальні чинники: визнання, причетність до спільної справи, підтримка інноваційної активності;

4. Адаптація до змін завдяки створенню гнучкого та відкритого до нововведень організаційного середовища;

5. Зниження рівня конфліктності у колективі через встановлення прозорих норм взаємодії та вирішення спірних ситуацій.

Крім того, корпоративна культура є одним із ключових інструментів побудови довгострокових відносин з клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами. Організації, які активно розвивають свою внутрішню культуру, зазвичай демонструють вищий рівень ефективності управління, інноваційності та конкурентоспроможності на ринку.

Таким чином, корпоративна культура є не лише соціально-психологічним феноменом, а й важливим чинником стратегічного управління, що безпосередньо впливає на успішність діяльності організації.

1.3 Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності організації

Корпоративна культура є важливим чинником, що визначає успішність та конкурентоспроможність організації. Вона впливає на різні аспекти діяльності компанії, включаючи продуктивність праці, мотивацію персоналу, якість управлінських рішень та адаптивність до змін.

Вплив на продуктивність праці:

Дослідження показують, що високий рівень корпоративної культури сприяє підвищенню продуктивності праці. Це досягається через формування спільних цінностей та норм поведінки, які об'єднують працівників та сприяють ефективній взаємодії між ними. Зокрема, науковці зазначають, що чим вищий рівень корпоративної культури, тим вищий престиж і конкурентоспроможність підприємства [3, с.54].

Вплив на мотивацію та лояльність персоналу:

Сильна корпоративна культура підвищує рівень задоволеності та лояльності працівників. Коли співробітники поділяють цінності та місію компанії, вони відчують більшу причетність до її успіхів, що позитивно впливає на їхню мотивацію та знижує плинність кадрів. Дослідження підкреслюють, що корпоративна культура є могутнім управлінським

ресурсом, і чим вищий потенціал керівництва, тим вагоміший цей ресурс [3, с.55].

Вплив на якість управлінських рішень:

Корпоративна культура впливає на процес прийняття рішень в організації. Культура, що заохочує відкритість, інноваційність та співпрацю, сприяє більш якісним та обґрунтованим управлінським рішенням. З іншого боку, культура, що базується на жорсткій ієрархії та відсутності довіри, може призводити до зниження ефективності управління. Високий рівень корпоративної культури виступає ключовим фактором довгострокової ефективності функціонування підприємства, за рахунок впливу на якість управлінських рішень та рівень комунікації між співробітниками [4, с.15].

Вплив на адаптивність та інноваційність:

Корпоративна культура визначає здатність організації адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та впроваджувати інновації. Культура, що підтримує гнучкість, експерименти та навчання, дозволяє компанії швидко реагувати на нові виклики та використовувати можливості ринку. Високий рівень корпоративної культури сприяє підвищенню ефективності діяльності організації через покращення адаптивності та інноваційності .

Негативні аспекти слабкої корпоративної культури:

Слабка або деструктивна корпоративна культура може стати серйозною перешкодою на шляху досягнення цілей організації та зумовити виникнення низки управлінських проблем.

Основні негативні наслідки слабкої корпоративної культури включають:

1. Зростання плинності кадрів через відсутність чітких цінностей і відчуття залученості працівників;
2. Погіршення внутрішньої комунікації, що призводить до непорозумінь, конфліктів та зниження командної ефективності;

3. Низький рівень мотивації працівників через відсутність справедливої системи визнання та розвитку;

4. Опір змінам у зв'язку з нестачею довіри до керівництва та відсутністю спільного бачення цілей;

5. Підвищення ризиків репутаційних втрат, оскільки негативний внутрішній клімат може виходити за межі організації.

Розуміння цих ризиків дозволяє керівникам приділяти більше уваги розвитку корпоративної культури як системного інструменту управління організаційною ефективністю.

Зміст корпоративної культури підприємства (організації, закладів, установ) представлена таким чином, працівники формують певні цінності та установи, які сприймають прояви корпоративної культури через канали комунікації, і кожен працівник стає певним носієм тієї чи іншої інформації, зміст корпоративної культури вказаний на рис. 1.4.

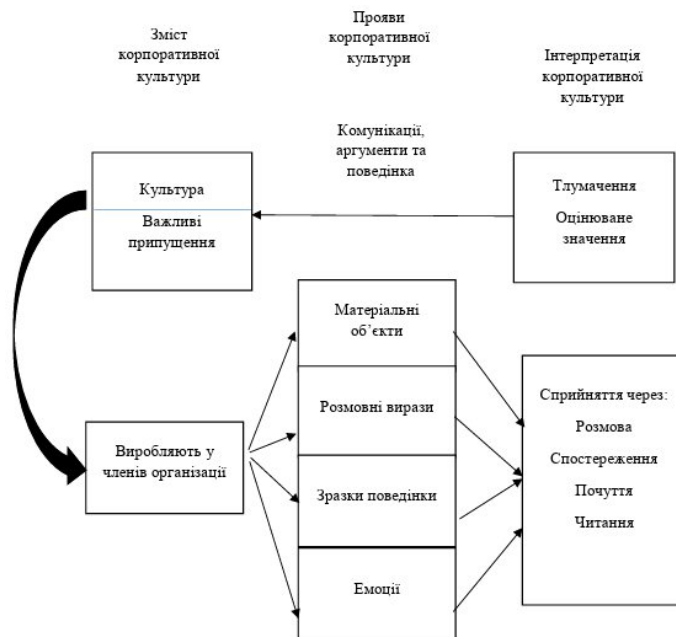


Рис.1.4 Зміст корпоративної культури

Джерело: складено автором за [7, с.68]

На верхньому рівні представлені такі видимі чинники, як: одяг, символи, організаційні церемонії, робоча обстановка.

Верхній рівень представляє елементи культури, що мають зовнішнє видиме представлення.

На глибшому рівні (другому рівні) розташовуються цінності і норми, що визначають і регламентують поведінку співробітників в компанії.

Цінності другого рівня тісно пов'язані з візуальними зразками (слоганами, церемоніями, стилем ділового одягу і ін.), вони як би витікають з них і позначають їх внутрішню філософію. Ці цінності підтримуються і виробляються співробітниками організації, кожен працівник компанії повинен розділяти їх або хоч би показувати свою лояльність по відношенню до прийнятих корпоративних цінностей.

Отже, корпоративна культура є ключовим фактором, що визначає ефективність діяльності організації. Вона впливає на продуктивність праці, мотивацію та лояльність персоналу, якість управлінських рішень та здатність компанії до адаптації та інновацій. Формування та підтримка позитивної корпоративної культури є необхідною умовою для досягнення стратегічних цілей та забезпечення сталого розвитку організації.

Сучасні тенденції формування корпоративної культури в умовах змін:

У ХХІ столітті корпоративна культура переживає трансформацію під впливом глобалізації, цифровізації, зміни поколінь у трудовому середовищі, гібридних форматів роботи, а в українському контексті — ще й внаслідок воєнного стану та релокації бізнесу.

Гібридні моделі роботи, що стали масовими після пандемії COVID-19, викликають потребу у формуванні «віртуальної культури» — тобто такої, яка працює незалежно від фізичної присутності працівників в офісі. Це вимагає активного використання цифрових каналів комунікації, інструментів онлайн-колаборації, регулярного внутрішнього інформування.

Досвід українських компаній у 2022–2024 роках доводить, що організації, які мали сильну корпоративну культуру — легше адаптувалися до нових реалій, підтримували командний дух, оперативно змінювали формат роботи. За результатами досліджень Deloitte Ukraine, понад 65 % працівників компаній з сильною корпоративною культурою залишилися лояльними до роботодавця навіть у складних умовах.

Також спостерігається посилення акценту на цінностях соціальної відповідальності, стійкості, емоційного благополуччя персоналу. У компаніях формується внутрішнє середовище, де обговорюються питання ментального здоров'я, підтримки під час стресу, баланс між роботою та особистим життям (work-life balance).

Вплив лідерства на формування корпоративної культури:

Лідерство є одним з головних механізмів формування та трансформації корпоративної культури. Стиль лідера безпосередньо впливає на клімат в колективі, відкритість комунікації, рівень інноваційності та командної згуртованості.

У науковій літературі розглядаються різні підходи до класифікації лідерських стилів, серед яких найбільш релевантними для аналізу культури є:

Трансформаційне лідерство — лідер виступає як натхненник змін, формує бачення майбутнього, мотивує працівників через цінності. Цей стиль формує культуру інновацій, розвитку, високої залученості.

Транзакційне лідерство — орієнтоване на досягнення цілей через системи винагород і покарань. Така культура зазвичай є формалізованою, із акцентом на результат, контроль і стабільність.

Служіння (servant leadership) — стиль, що базується на підтримці, довірі та емоційній безпеці. Він сприяє створенню культури партнерства, відкритості та взаємодопомоги.

Для організацій у сфері страхування важливою є здатність лідера адаптуватися до змін, транслювати корпоративні цінності не лише через документи, а й через особистий приклад — поведінку, ставлення до працівників, стиль комунікації.

Таким чином, ефективне лідерство не лише формує культуру, але й визначає її здатність до виживання в умовах змін, що є особливо актуальним для українських компаній під час війни та післявоєнної відбудови.

1.4 Методологічні підходи до оцінювання корпоративної культури в управлінні організаційною діяльністю

Корпоративна культура є складним і багатовимірним явищем, яке визначає поведінку працівників, стиль управління, рівень залученості персоналу та загальну ефективність компанії. Для її аналізу використовуються різні методики, що дозволяють оцінити рівень відповідності корпоративних цінностей, норм та практик стратегічним цілям організації [8, с.57].

Методологія оцінювання корпоративної культури охоплює кілька етапів:

1. Визначення цілей дослідження.
2. Вибір методів аналізу.
3. Збір та обробка даних.
4. Інтерпретація результатів та формування висновків.

Оцінка корпоративної культури може здійснюватися за допомогою якісних та кількісних методів, які будуть розглянуті нижче.

1. Метод опитування та анкетування

Опитування працівників є одним із найпоширеніших способів аналізу корпоративної культури. Воно дозволяє оцінити такі аспекти, як:

- рівень задоволеності роботою;
- ступінь залученості персоналу;
- відповідність особистих цінностей працівників корпоративним стандартам.

Опитування можуть бути анонімними або відкритими. До популярних опитувальників, які використовуються у світовій практиці, належать:

- Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) (Камперон і Куїнн, 2006) – інструмент, що дозволяє визначити домінуючий тип корпоративної культури в компанії (кланова, адхократична, ієрархічна або ринкова);

- Denison Organizational Culture Survey (Денісон, 2000) – оцінює рівень залученості персоналу, адаптивність культури до змін та місію компанії;

- Competing Values Framework (CVF) – методика, яка дозволяє оцінити баланс між гнучкістю, контролем, внутрішньою орієнтацією та конкурентоспроможністю організації [9, с.112].

2. Метод інтерв'ю

Напівструктуровані або глибинні інтерв'ю з керівниками та співробітниками дозволяють отримати детальнішу інформацію про внутрішні процеси компанії, рівень довіри між працівниками, стиль управління та наявні проблеми.

3. Спостереження та аналіз поведінкових моделей

Метод спостереження використовується для оцінки реальних робочих ситуацій, взаємодії між співробітниками та загального клімату в компанії. Наприклад, можна аналізувати:

- комунікаційні процеси (нарада, обговорення завдань);
- стиль лідерства (авторитарний, демократичний, ліберальний);
- поведінкові моделі під час вирішення конфліктних ситуацій.

4. Аналіз корпоративних документів

До цього методу входить вивчення внутрішніх регламентів, кодексу корпоративної етики, стратегічних документів та місії компанії. Це дозволяє зрозуміти офіційно декларовані цінності та їх відповідність реальним практикам.

5. Метод 360-градусного зворотного зв'язку

Даний метод передбачає отримання оцінки корпоративної культури від різних груп працівників: керівництва, підлеглих, колег. Це дозволяє сформувати об'єктивну картину про сприйняття культури на різних рівнях організації.

На основі зібраних даних корпоративну культуру можна оцінити за кількома параметрами, які вказані в Таблиці 1.1:

Таблиця 1.1

Ключові показники оцінки корпоративної культури

Показник	Метод вимірювання
Рівень залученості персоналу	Анкетування, опитування (Denison Survey)
Довіра між працівниками	Інтерв'ю, спостереження
Задоволеність роботою	Опитування (OCAI, CVF)
Стиль керівництва	360-градусне оцінювання, інтерв'ю
Адаптивність до змін	Спостереження, аналіз кейсів
Ступінь бюрократизації	Аналіз внутрішніх документів, опитування
Відповідність місії та цінностей	Аналіз документів, опитування

Джерело: складено автором за [11, с.45]

Ці показники дозволяють отримати комплексну картину корпоративної культури організації, виявити її сильні та слабкі сторони, а також розробити стратегії для її подальшого розвитку.

Таким чином, вивчення корпоративної культури як об'єкта управління вимагає системного підходу, що поєднує якісні та кількісні методи, аналітичні інструменти та практичну інтерпретацію. Застосування цих підходів створює методологічне підґрунтя для комплексної діагностики культури організації, що й було реалізовано в другому розділі на прикладі Страхової групи «ТАС».

Методика анкетування для оцінювання корпоративної культури працівників:

Одним із важливих етапів дослідження корпоративної культури є анкетування персоналу, яке дозволяє отримати емпіричні дані про реальний стан внутрішнього середовища організації.

У рамках проходження переддипломної практики в ПрАТ «Страхова група «ТАС» було проведено анкетування працівників для виявлення особливостей корпоративної культури компанії. Опитування базувалося на

принципах методики Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) за Кемероном і Куїнном, адаптованої до специфіки українських реалій.

Анкета складалася з трьох основних блоків питань:

1. Оцінка домінуючого типу культури (кланова, ієрархічна, ринкова, адхократична);
2. Рівень задоволеності внутрішнім середовищем і ціннісними орієнтирами компанії;
3. побажання щодо змін у корпоративній культурі.

Участь в анкетуванні взяли працівники різних підрозділів компанії, що дозволило сформувати об'єктивне уявлення про корпоративну атмосферу та основні напрями її розвитку.

Результати анкетування стали базою для подальшого SWOT-аналізу корпоративної культури та розробки практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ В СТРАХОВІЙ ГРУПІ «ТАС»

2.1 Загальна характеристика діяльності та фінансові показники Страхової Групи «ТАС»

Об'єктом дослідження є Приватне акціонерне товариство «Страхова Група «ТАС».

АТ «СГ «ТАС» зареєстровано у жовтні 1998 року. Статутний капітал складає 102 млн. грн. Види діяльності за КВЕД: 65.12 - Інші види страхування, ніж страхування життя; 65.20 – Перестрахування. З березня 2017 р. Товариство є учасником Банківської групи «ТАС».

АТ «СГ «ТАС» входить в трійку лідерів страхування в Україні, демонструючи стабільно високі фінансові результати.

Товариство має розгалужену регіональну мережу: 28 відокремлених підрозділів. Всього в Товаристві працює 925 працівників та понад 1 100 посередників, які діють по всій території України.

Товариство - універсальний страховик, який пропонує споживачам понад 50 страхових продуктів за різними класами страхування. Продукти сформовані в комплексні страхові програми, відповідно до яких кожен клієнт - юридична або фізична особа - може застрахувати свої ризики як окремо, так і в комплексі.

АТ «СГ «ТАС» є одним із засновників і членом Української федерації убезпечення, членом президії Моторного (транспортного) страхового бюро України, Національного Клубу страхових виплат України, Ядерного страхового пулу України, Асоціації суднобудівників України, Європейської бізнес асоціації, Української будівельної асоціації, Міжнародної торгової палати, Українського союзу промисловців і підприємців, Бюро кредитних історій.

Передовий менеджмент, сучасні методи ведення бізнесу, нові технології і професійний колектив гарантують впевненість в майбутньому, захист і спокій клієнтам.

Місія компанії полягає у забезпеченні надійного страхового захисту для понад 1 мільйона клієнтів, надаючи якісні послуги та оперативне врегулювання страхових випадків. Права та обов'язки компанії визначені чинним законодавством України та внутрішніми нормативними документами. Компанія активно розвиває регіональну мережу, що включає майже 600 офісів продажів, забезпечуючи зручність та доступність послуг для клієнтів по всій країні.

Діяльність Товариства здійснюється в Україні. Відповідно, на бізнес Товариства впливають економіка і фінансові ринки України, яким притаманні особливості ринку, що розвивається. Внаслідок цього, здійснення діяльності в країні пов'язане з ризиками, що є нетиповими для інших країн [23].

АТ «СГ «ТАС» за результатами 2023 року посіло 2-ге місце по валових страхових преміях. Найближчими конкурентами Товариства є : СК «АРКС», СК «УНІКА» та СК «УСГ», з якими АТ «СГ «ТАС» в першу чергу конкурує по КАСКО та медичному страхуванню. У 2022 році Товариство займало 4-те місце в рейтингу, а в 2021 році – 3-тє.

АТ «СГ «ТАС» займає 1-ше місце в рейтингу за 2023 рік за 2-ма страховими продуктами – ОСЦПВ та «Зелена картка», конкурує з СК «ОРАНТА», СК «КНЯЖА ВІЄННА ІНШУРАНС ГРУП», СК «УСГ». По КАСКО Товариство займає 5-те місце, конкурує з СК «УСГ», СК «УНІКА» та СК «АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ». По медичному страхуванню АТ «СГ «ТАС» займає 6-те місце в рейтингу за результатами 2023 року.

Страхова Група «ТАС» демонструє стабільне зростання та зміцнення своїх позицій на українському страховому ринку. Нижче наведено основні фінансові показники діяльності компанії:

1. Премії та виплати: За підсумками 2023 року, СГ «ТАС» суттєво зміцнила свої позиції за всіма ключовими показниками, що зазначено на рисунках 2.1 та 2.2. Зокрема, компанія очолила рейтинги в сегментах обов'язкового страхування цивільно-правової відповідальності автовласників та добровільної «автоцивілки», випередивши найближчого конкурента майже на 59%. Також компанія посіла перше місце на ринку «Зеленої картки» та увійшла до ТОП-5 лідерів сегменту КАСКО.



Рис. 2.1 Страхові премії (складено автором самостійно на основі [23])



Рис. 2.2 Страхові виплати (складено автором самостійно на основі [23])

2. Рейтинги та позиції на ринку:

- СГ «ТАС» традиційно входить до п'ятірки найбільших страховиків країни в сегменті страхування фінансових ризиків.
- Компанія покращила свої позиції на ринку обов'язкового авіастрахування, піднявшись з п'ятого на четверте місце.
- У сегменті страхування здоров'я на випадок хвороби компанія піднялася з п'ятого на четверте місце.
- На ринку страхування від нещасних випадків СГ «ТАС» піднялася з дев'ятого на шосте місце.
- У сегменті добровільного медичного страхування компанія піднялася з сьомого на шосте місце.
- На ринку агрострахування компанія піднялася з одинадцятого на дев'яте місце.

Динаміка фінансових показників свідчить про стійке зростання та розвиток Страхової Групи «ТАС» на українському страховому ринку.

Успішність підприємства значною мірою залежить від його організаційної структури, яка впливає на ефективність комунікації, прийняття рішень та адаптивність до змін [23].

Організаційна структура АТ «СГ «ТАС» (рис. 2.3):

- відповідає потребам, розміру, особливостям діяльності, характеру й обсягам страхових послуг, профілю ризику АТ «СГ «ТАС»;
- діяльності Банківської групи «ТАС»;
- надає змогу керівництву виконувати свої обов'язки належним чином;
- сприяє ефективному прийняттю рішень кожним з органів управління і належному управлінню Товариства у цілому;
- наявний чіткий розподіл повноважень і відповідальності, належний рівень підзвітності та системи стримування і протидії;

Основні зміни в організаційній структурі:

1. Розширення та деталізація функціональних підрозділів:

У 2024 році з'явилися нові департаменти, такі як "Комплаєнс", "Фінансовий моніторинг", "Управління ризиками", а також спеціалізовані підрозділи, пов'язані з цифровізацією (наприклад, управління прикладного програмного забезпечення).

Виділено більше окремих напрямків діяльності, зокрема андеррайтинг, персоналізоване обслуговування, розвиток регіональної мережі.

2. Оптимізація управлінських рівнів:

Введено блоки за ключовими напрямками: продажі, супровід клієнтів, андеррайтинг, інформаційні технології, бухгалтерський облік тощо.

Більший акцент зроблено на розподілі повноважень між регіональними та центральними управліннями.

3. Цифровізація процесів:

З'явилися управління для підтримки CRM-систем, роботи з онлайн-продажами та аналізу даних.

4. Посилення контролю та комплаєнсу:

Додано департаменти, які відповідають за внутрішній аудит, фінансовий моніторинг, комплаєнс.

Причини змін:

1. Зростання конкуренції на ринку страхування: Викликало необхідність глибшої сегментації клієнтів, оптимізації сервісів та швидкої адаптації до ринкових умов.

2. Технологічний прогрес: Вимагав створення окремих структур для підтримки та розвитку інформаційних технологій.

3. Зміни в законодавстві: Впровадження регуляторних норм потребувало посилення департаментів комплаєнсу та внутрішнього аудиту.

4. Зростання клієнтської бази: Викликало необхідність у покращенні клієнтських сервісів та персоналізації послуг.

2.2 Діагностика корпоративної культури організації

У сучасній системі менеджменту корпоративна культура розглядається не лише як внутрішній ресурс, що формує атмосферу в колективі, а й як повноцінний об'єкт управління, що підлягає аналізу, оцінці та коригуванню. Саме діагностика корпоративної культури дозволяє менеджерам і керівникам приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо її підтримки або трансформації.

Основна мета діагностики корпоративної культури в системі управління організацією полягає у виявленні відповідності наявної культури стратегічним цілям підприємства, її впливу на ефективність діяльності, рівень залученості працівників та якість управлінських процесів.

Діагностика корпоративної культури у контексті менеджменту також дозволяє:

- виявити управлінські ризики, пов'язані з внутрішнім середовищем організації;
- встановити рівень організаційної ідентичності та лояльності персоналу;
- визначити сфери, де необхідне вдосконалення управлінських підходів;
- оцінити ефективність уже впроваджених управлінських рішень у сфері HR-менеджменту.

Для здійснення управлінської діагностики корпоративної культури Страхової групи «ТАС» було використано комплексний підхід, що включає:

- анкетування співробітників на предмет сприйняття ключових елементів корпоративної культури;
- спостереження за організаційною поведінкою, що дозволяє виявити неформальні норми взаємодії;

- аналіз внутрішніх документів (кодексу корпоративної етики, регламентів, програм адаптації тощо);

- SWOT-аналіз корпоративної культури як об'єкта управління;

З метою діагностики корпоративної культури у Страховій групі «ТАС» було проведено анкетування, в якому взяли участь 87 респондентів. Працівники оцінювали основні аспекти корпоративної культури за 5-бальною шкалою, що дозволило виявити сильні та проблемні зони.

Результати дослідження (таблиця 2.1) засвідчили, що найвищу оцінку респонденти надали питанням, що стосуються згуртованості команди (питання 2) та поділу корпоративних цінностей (питання 1), де понад 70% обрали оцінки 4 або 5. Водночас найбільше критичних оцінок (1–2 бали) отримали питання щодо системи мотивації та перспектив для кар'єрного зростання (питання 4 і 8), що свідчить про наявність проблем в управлінні кадровим потенціалом.

На основі результатів анкетування побудовано структурну діаграму (Додаток А), яка демонструє розподіл відповідей респондентів.

Таблиця 2.1

Результати анкетування працівників щодо корпоративної культури в
СГ «ТАС»

Оціночний показник	Частка позитивних відповідей, %
Розуміння та підтримка корпоративних цінностей	91%
Відчуття сприятливої атмосфери в колективі	86%
Задоволення можливостями професійного розвитку	82%
Можливість висловлювати ініціативи та нові ідеї	79%
Відкритість керівництва до діалогу	76%

Продовження таблиці 2.1

Загальний індекс задоволеності корпоративною культурою	87%
--	-----

Джерело: складено автором самостійно

Як свідчать результати анкетування, загальний рівень задоволеності корпоративною культурою в компанії є досить високим — 87 % працівників позитивно оцінюють внутрішнє середовище організації. Більшість респондентів зазначають згуртованість колективу, підтримку професійного розвитку та відкритість до ініціатив. Разом з тим, деякі відповіді вказують на наявність залишкової формалізації у стилі управління, що підтверджує доцільність подальшого вдосконалення горизонтальних комунікацій і розвитку демократичного лідерства.

У процесі управлінського аналізу було виявлено, що в компанії домінують риси ієрархічної та ринкової культури, що відповідає галузевій специфіці страхового бізнесу. При цьому спостерігаються окремі елементи кланової культури, зокрема в регіональних представництвах, де спільнота працівників має більш тісні неформальні зв'язки.

За результатами анкетування та спостереження встановлено, що:

- працівники загалом добре орієнтуються у цінностях компанії;
- стиль керівництва залишається традиційно авторитарним, але спостерігається тенденція до впровадження більш гнучких підходів;
- позитивно оцінюється підтримка ініціативності та розвиток кадрового потенціалу через тренінги й наставництво.

Важливим етапом діагностики є оцінка управлінського потенціалу корпоративної культури, тобто її здатності забезпечити стратегічні переваги та стале функціонування компанії.

У Страховій групі «ТАС» можна виокремити такі сильні сторони як:

- чітко вибудована вертикаль управління;
- формалізовані стандарти обслуговування клієнтів;
- система підвищення кваліфікації персоналу.

Серед слабких сторін:

- недостатній рівень горизонтальних комунікацій;
- переважання формального підходу до управління персоналом;
- слабкий розвиток культури внутрішнього навчання.

Для комплексного аналізу корпоративної культури як об'єкта управління в Страховій групі «ТАС» доцільно застосувати SWOT-аналіз (табл. 2.2). Він дозволяє систематизувати ключові характеристики культури за чотирма векторами: сильні та слабкі сторони, можливості й загрози, що виникають у зовнішньому та внутрішньому середовищі компанії.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Чітка ієрархічна структура управління, що забезпечує стабільність процесів. - Формалізовані стандарти обслуговування клієнтів, що підвищують якість сервісу. - Висока професійна етика та культура обслуговування. - Дієва система підвищення кваліфікації працівників.	- Недостатній розвиток горизонтальних комунікацій між підрозділами. - Надмірна централізація прийняття рішень, низька автономія працівників. - Слабка система нематеріального стимулювання персоналу. - Обмежена участь персоналу в управлінських ініціативах.
Можливості	Загрози
- Впровадження системи наставництва для нових співробітників. - Використання внутрішніх платформ для комунікацій (портал, чат-боти тощо). - Формування культури відкритості, визнання та зворотного зв'язку. - Інтеграція HR у стратегічний менеджмент та розвиток внутрішнього бренду роботодавця.	- Можливий опір змінам з боку старших керівників. - Плинність молодих кадрів через відсутність гнучкого стилю управління. - Зниження залученості персоналу в умовах жорсткого контролю. - Зростаюча конкуренція за таланти на ринку праці.

Джерело: складено автором самостійно.

Як видно з таблиці, корпоративна культура СГ «ТАС» має ряд внутрішніх переваг, зокрема високу формалізацію процесів, чітку управлінську ієрархію та систему розвитку персоналу. Водночас

домінування вертикальних комунікацій і брак нематеріальної мотивації стримують розвиток культури довіри та ініціативності. Зовнішні можливості — цифровізація, розвиток HR-функцій, впровадження наставництва — відкривають шлях до вдосконалення культури, проте існують загрози, пов'язані з опором змінам та конкуренцією за таланти.

Проведений SWOT-аналіз дозволяє менеджменту компанії сформулювати цільові напрямки удосконалення корпоративної культури та інтегрувати її розвиток у загальну стратегію управління.

Результати діагностики корпоративної культури мають високу управлінську цінність. Вони дають змогу:

- адаптувати менеджмент-практики до реального внутрішнього середовища;
- формувати обґрунтовані рекомендації для вдосконалення культури;
- розробити програму розвитку корпоративної культури як одного з елементів системи управління персоналом.

Управлінська діагностика корпоративної культури є необхідною умовою ефективного стратегічного управління персоналом. Адже лише на основі об'єктивної оцінки можна ухвалювати релевантні управлінські рішення, які відповідають не тільки поточному стану внутрішнього середовища, але й стратегічним цілям компанії.

Важливо підкреслити, що управління корпоративною культурою не повинно бути реактивним — тобто відповіддю на вже існуючі проблеми. Воно має бути проактивним, тобто ґрунтуватися на регулярному діагностуванні рівня внутрішньої згуртованості, задоволеності персоналу, ідентифікації з брендом компанії, а також емоційного клімату в колективі.

У рамках діагностики корпоративної культури в Страховій групі «ТАС» також було запропоновано запровадити індекс управлінського клімату, який базується на наступних критеріях:

- рівень довіри до керівництва;

- якість комунікацій між управлінськими рівнями;
- швидкість прийняття та реалізації управлінських рішень;
- ступінь залучення персоналу до ініціатив та змін.

Цей індекс дозволяє щоквартально відстежувати ефективність управління корпоративною культурою, не чекаючи загострення організаційних проблем.

Окремої уваги потребує діагностика "культурного розриву" — ситуації, коли офіційно декларовані цінності суттєво відрізняються від практик, які реально панують у щоденній діяльності працівників. Такий розрив може бути критичним для управлінської стабільності, оскільки призводить до зниження довіри, посилення опору змінам та зниження продуктивності.

Таким чином, у межах ефективного менеджменту корпоративна культура має оцінюватися не як абстрактне явище, а як керований процес, який піддається вимірюванню, порівнянню та планомірному вдосконаленню.

Управління корпоративною культурою неможливе без попередньої якісної діагностики її стану. Страхова група «ТАС» має сформовану та стабільну організаційну культуру, яка потребує періодичного перегляду та адаптації до нових управлінських викликів. Результати діагностики можуть бути покладені в основу управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності внутрішніх процесів, поліпшення клієнтського сервісу та зміцнення позицій компанії на ринку.

Управління організацією в сучасних умовах вимагає врахування не лише зовнішніх факторів (ринкова позиція, регуляторна політика, конкуренція), а й внутрішніх нематеріальних активів, таких як корпоративна культура. Вона є основою управлінської поведінки, визначає стиль лідерства, підхід до прийняття рішень, динаміку змін, характер взаємодії в колективі.

Особливу цінність для менеджменту становить збалансованість між стабільністю культури (яка забезпечує передбачуваність і дисципліну) та її гнучкістю (яка дозволяє адаптуватися до змін). У Страховій групі «ТАС» основною управлінською перевагою культури є орієнтація на якість обслуговування та формалізовані бізнес-процеси, однак в умовах посилення конкуренції це вимагає доповнення елементами відкритості до нових ідей, підтримки інноваційності та проактивності персоналу.

Також важливим управлінським наслідком сформованої корпоративної культури є формування стійких управлінських зв'язків між філіями та головним офісом компанії. Сильна культура дозволяє уніфікувати стандарти управління на всіх рівнях, уникати конфліктів між підрозділами, підвищити якість зворотного зв'язку та забезпечити реалізацію єдиної корпоративної політики.

Ще одним аспектом, що демонструє вплив корпоративної культури на ефективність управління, є динаміка плинності кадрів. Компанії з сильною, підтримуваною культурою мають нижчі показники звільнень, вищу задоволеність працівників і менші витрати на підбір та адаптацію нових співробітників.

На основі цих спостережень можна зробити висновок, що корпоративна культура — це не лише цінності на папері, а повноцінний інструмент стратегічного менеджменту, який за належного управління здатен істотно підвищити ефективність діяльності компанії в довгостроковій перспективі.

Оцінювання впливу корпоративної культури в менеджменті передбачає аналіз її впливу на такі ключові аспекти ефективності:

1. Організаційна структура управління

Чітка структура сприяє ефективному розподілу повноважень та відповідальності, проте занадто формалізована культура може обмежувати ініціативність працівників. У Страховій групі «ТАС» структура управління

є централізованою, що відповідає ієрархічному типу корпоративної культури, але потребує гнучкіших підходів до делегування повноважень.

2. Комунікаційна ефективність

Корпоративна культура безпосередньо впливає на якість управлінської комунікації. Високий рівень відкритості та зворотного зв'язку між менеджерами та підлеглими забезпечує оперативне реагування на виклики та прийняття ефективних рішень. У «ТАС» існує потреба в розвитку горизонтальних комунікацій між підрозділами.

3. Мотивація та продуктивність персоналу

Корпоративні цінності, що орієнтовані на розвиток, професіоналізм та визнання досягнень, стимулюють працівників до ефективної праці. Згідно з результатами анкетування, працівники компанії виявляють високу мотивацію при наявності чітких цілей та системи визнання результатів, однак відзначають нестачу нематеріальних стимулів.

4. Якість управлінських рішень

У культурі, що заохочує інновації та навчання, управлінські рішення базуються на залученні думок різних рівнів персоналу. У Страховій групі «ТАС» рішення переважно приймаються топменеджментом, що знижує адаптивність та затримує реакцію на зміни.

5. Зовнішній імідж та корпоративна репутація

Репутація компанії значною мірою залежить від внутрішньої культури, адже вона формує стиль комунікації з клієнтами та партнерами. Сформована в «ТАС» культура ділового етикету, клієнтоорієнтованості та професіоналізму позитивно впливає на рівень довіри клієнтів.

На основі зібраних даних (анкетування, SWOT-аналіз, спостереження), вплив корпоративної культури на ефективність управлінської діяльності в Страховій групі «ТАС» можна узагальнити так (табл. 2.3):

Таблиця 2.3

Результати оцінки впливу

Сфера управління	Вплив корпоративної культури
Стратегічне планування	Підтримується чітке бачення, однак обмежена гнучкість в умовах змін
Комунікації	Вертикальна модель комунікацій потребує розвитку горизонтальних зв'язків
Мотивація персоналу	Добре реалізована система матеріального стимулювання, але бракує нематеріальної підтримки
Лояльність співробітників	Стабільна кадрова політика, проте молоді працівники прагнуть до більшої автономії
Управлінські рішення	Високий рівень контролю, але недостатній рівень участі персоналу

Джерело: складено автором самостійно.

Корпоративна культура є дієвим управлінським інструментом, що значною мірою визначає ефективність функціонування компанії. У Страховій групі «ТАС» вона забезпечує стабільність та дисципліну, але водночас потребує адаптації до вимог гнучкого управління, орієнтованого на інновації, залучення персоналу та швидку адаптацію до змін.

2.3 Управлінські механізми трансформації корпоративної культури в умовах цифровізації

Цифровізація бізнес-процесів є одним із ключових чинників трансформації корпоративної культури сучасних компаній. Особливої актуальності це набуває для таких організацій, як Страхова група «ТАС», де ефективність діяльності безпосередньо залежить від рівня сервісу, швидкості внутрішньої комунікації та адаптивності персоналу до нових технологій.

В умовах стрімкого впровадження цифрових інструментів в управлінні та клієнтському обслуговуванні (зокрема таких як електронне страхування, CRM-системи, чат-боти для клієнтів, автоматизована оцінка КРІ персоналу) виникає необхідність переосмислення цінностей і моделей поведінки всередині колективу. Старі культурні патерни, засновані на формальній ієрархії та паперовому документообігу, поступаються місцем відкритості, гнучкості та проактивності.

У цьому контексті доцільним є впровадження цифрових управлінських механізмів, що сприятимуть формуванню нової корпоративної культури. Основні з них представлені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Інструменти цифрового менеджменту та їх вплив на корпоративну культуру Страхової групи «ТАС»

Цифровий інструмент	Функціонал	Культурний ефект
Внутрішній HR-портал TAS People	Особистий кабінет працівника, онбординг, опитування	Підвищення прозорості, довіри, персоналізації
Система внутрішнього навчання TAS Learn	Вебінари, відеоінструкції, тестування	Культура безперервного розвитку та самонавчання
Інтегрований фідбек-сервіс	Оцінка колегами, швидкі опитування, 360°	Формування культури зворотного зв'язку та поваги
Боти в корпоративному Telegram-чаті	Нагадування, автоматичні інструкції	Культура швидкої комунікації, оперативності
Аналітична панель для	Онлайн-моніторинг	Культура даних,

керівників	показників команди	об'єктивність управлінських рішень
------------	--------------------	---------------------------------------

Джерело: складено автором на основі узагальнення інформації з офіційного сайту Страхової групи «ТАС» та аналітичних матеріалів щодо цифровізації страхового бізнесу.

Особливої уваги заслуговує запуск внутрішньої системи TAS Learn, яка не лише дозволяє швидко адаптувати новачків, а й підтримує культуру саморозвитку через короткі онлайн-курси та сертифікації. У 2024 році понад 70% працівників пройшли щонайменше один курс на платформі, що свідчить про високий рівень залучення персоналу.

Ще одним кроком до трансформації стало впровадження онлайн-платформи TAS Feedback, яка дозволяє кожному співробітнику анонімно висловлювати думку про стиль керівництва, рівень навантаження та задоволеність роботою. Отримані дані автоматично аналізуються, а керівники щомісяця отримують звіти з рекомендаціями. Це сприяє демократизації управління та формує культуру відкритої комунікації.

Крім того, гейміфікація навчання, цифрові бейджі, щотижневі дайджести з досягненнями співробітників, що публікуються на внутрішній платформі, формують позитивну та динамічну організаційну атмосферу.

Варто зазначити, що такі ініціативи сприяють не лише підвищенню ефективності внутрішніх процесів, а й зміцненню бренду роботодавця, що критично важливо для страхового бізнесу, який конкурує за кваліфіковані кадри. Цифрові управлінські механізми стають не просто інструментами автоматизації, а ключовими факторами трансформації корпоративної культури в бік відкритості, гнучкості, самостійності та інноваційності — що, у свою чергу, позитивно позначається на конкурентоспроможності компанії на ринку страхових послуг.

Успішне впровадження управлінських механізмів трансформації корпоративної культури в умовах цифровізації потребує чітко визначеного

плану дій, розподілу відповідальності між підрозділами та прогнозу очікуваних результатів.

Запропоновані рекомендації (впровадження HR-порталу TAS People, платформи TAS Learn, цифрового зворотного зв'язку та елементів гейміфікації), потребують поетапної реалізації. Нижче представлено узагальнену дорожню карту впровадження цих заходів (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

План реалізації управлінських змін у корпоративній культурі СГ
«ТАС»

Заходи	Відповідальні підрозділи	Термін реалізації	Очікувані результати
Розробка та запуск внутрішнього HR-порталу TAS People	HR-департамент, IT-відділ	1 квартал	Централізований доступ до корпоративної інформації, прозорість процесів
Впровадження TAS Learn (електронна платформа навчання)	HR-департамент, тренінгова група	2 квартал	Підвищення кваліфікації, культура саморозвитку
Запуск цифрового сервісу зворотного зв'язку (анонімні опитування, 360° фідбек)	HR, керівники підрозділів	3 квартал	Залучення працівників до управління, підвищення довіри
Інтеграція гейміфікованих елементів (бейджі, рейтинги, нагороди)	HR, IT	3–4 квартали	Мотивація, розвиток культури досягнень
Аналіз результатів, коригування програм,	Вища керівна ланка	постійно	Підвищення ефективності комунікації,

формування нових стандартів культури			зменшення плинності кадрів
--	--	--	-------------------------------

Джерело: складено автором на основі узагальнення результатів аналітичного дослідження корпоративної культури СГ «ТАС» та власного управлінського моделювання.

На основі аналітики внутрішнього середовища компанії та досвіду подібних ініціатив в інших організаціях можна прогнозувати такі зміни протягом року після впровадження цифрових механізмів:

- Підвищення рівня задоволеності персоналу на 15–20%.
- Зменшення плинності кадрів на 10–12%.
- Зростання залученості працівників до прийняття управлінських рішень на 25%.
- Покращення внутрішніх комунікацій у понад 70% підрозділів.
- Зміцнення HR-бренду компанії на ринку страхових послуг.

Таким чином, запропоновані заходи мають не лише організаційне, а й стратегічне значення: вони дозволяють перейти від формального до інтегрованого управління корпоративною культурою, зробити її джерелом конкурентних переваг та основою для стабільного розвитку компанії у цифрову епоху.

2.4 Проблеми корпоративної культури та пропозиції щодо її вдосконалення

Проблеми корпоративної культури, що виявляються у процесі управлінської діагностики, можуть бути наслідком як зовнішніх факторів, таких як зміни ринкових умов або конкуренції, так і внутрішніх управлінських прорахунків — неузгодженості між цілями менеджменту й реальними організаційними практиками, слабкої комунікації, або ігнорування соціально-психологічних чинників.

Один із ключових викликів для менеджменту Страхової групи «ТАС» полягає в тому, що зміцнення культури контролю не супроводжується паралельним розвитком культури довіри. У стратегічному управлінні це створює ризик "перевантаження контролем", коли працівники стають орієнтованими на уникнення помилок, а не на досягнення ініціативних результатів. Таким чином, управлінські системи мотивації мають бути адаптовані не тільки до формальних KPI, а й до таких нематеріальних показників, як рівень залученості, командна активність та інноваційність.

Також проблема розірваності між окремими управлінськими рівнями проявляється у слабкому зворотному зв'язку. Багато рішень приймаються «згори», без врахування внутрішнього потенціалу ініціатив співробітників. Така управлінська централізація, яка в умовах страхового бізнесу часто вважається необхідною, водночас гальмує розвиток управлінської гнучкості, що є надзвичайно важливою в сучасному VUCA-середовищі.

Варто звернути увагу й на роль HR-менеджменту в управлінні корпоративною культурою. На сьогоднішній день HR-функція у компанії залишається переважно технічною — кадрове адміністрування, контроль документообігу, організація навчань. Але з точки зору стратегічного управління людськими ресурсами, HR-служба має бути активним генератором змін, партнером у формуванні нової корпоративної ідентичності та носієм корпоративних цінностей у щоденних управлінських практиках.

Крім того, корпоративна культура потребує сталого інформаційного супроводу. Важливим управлінським кроком є створення внутрішнього інформаційного простору, в якому системно висвітлюватимуться цінності компанії, досягнення працівників, приклади управлінської етики. Це сприятиме формуванню культури прозорості, відкритості та відповідальності.

Ефективне управління корпоративною культурою є важливою передумовою стратегічного розвитку організації, підвищення

конкурентоспроможності та забезпечення високих результатів управлінської діяльності. У процесі діагностики корпоративної культури Страхової групи «ТАС» було виявлено низку проблем, що знижують її ефективність як інструменту менеджменту.

На основі аналітичних даних, зібраних під час практики, а також результатів анкетування й SWOT-аналізу, визначено такі управлінські проблеми:

1. Недостатній розвиток горизонтальних комунікацій:

- інформаційні потоки переважно рухаються по вертикалі (від керівництва до виконавців), що ускладнює швидку координацію між підрозділами та обмежує обмін ідеями.

2. Формалізований стиль управління:

- культура високого контролю й підпорядкування призводить до стримування ініціативності співробітників, особливо молодших спеціалістів.

3. Слабкий рівень нематеріальної мотивації:

- у системі менеджменту персоналу домінує матеріальне стимулювання, водночас інструменти морального заохочення, визнання досягнень, гнучкого графіка чи кар'єрного зростання використовуються обмежено.

4. Низький рівень включеності працівників у процес прийняття управлінських рішень:

- персонал виконує завдання згідно з вказівками, але мало впливає на розробку нових управлінських підходів чи вдосконалення внутрішніх процесів.

5. Фрагментарна система адаптації нових працівників:

- відсутність уніфікованої програми наставництва ускладнює інтеграцію новачків у корпоративне середовище та уповільнює їхню управлінську ефективність.

Для підвищення ефективності корпоративної культури як елементу стратегічного менеджменту Страхової групи «ТАС» пропонуються наступні управлінські рішення:

1. Запровадження програм розвитку горизонтальних комунікацій:
 - створення крос-функціональних команд;
 - впровадження внутрішніх онлайн-каналів обміну інформацією (корпоративний портал, чат-боти, платформи для зворотного зв'язку).
2. Модернізація стилю управління в напрямку демократичного лідерства:
 - розвиток управлінських компетентностей керівників середньої ланки через тренінги з емоційного інтелекту, делегування, фасилітації;
 - впровадження практик управління на основі залучення працівників до спільного ухвалення рішень.
3. Розширення системи нематеріального стимулювання:
 - регулярне публічне визнання досягнень (наприклад, через "працівника місяця");
 - запровадження внутрішніх програм лояльності;
 - створення можливостей для індивідуального кар'єрного розвитку.
4. Інституціоналізація системи наставництва та адаптації:
 - розробка єдиної програми адаптації нових працівників;
 - призначення персональних наставників;
 - проведення "вступного міні-курсу" з корпоративної культури й управлінських стандартів компанії.
5. Регулярне оцінювання корпоративної культури як об'єкта управління:
 - щорічне проведення внутрішніх соціологічних досліджень (анкетування, опитування, інтерв'ю);
 - аналіз результатів і формування звітів для керівництва з метою прийняття відповідних управлінських рішень.

Очікуваний управлінський ефект від реалізації пропозицій

Застосування запропонованих заходів дозволить:

- підвищити ефективність управління персоналом;
- зміцнити внутрішню єдність і згуртованість колективу;
- забезпечити більшу адаптивність організації до змін зовнішнього середовища;
- підвищити мотивацію та залученість співробітників до управлінських процесів;
- поліпшити імідж та репутацію компанії як роботодавця та партнера.

Для забезпечення реалізації запропонованих управлінських заходів доцільно визначити відповідальних виконавців, терміни впровадження, індикатори успіху (KPI), а також передбачити регулярний моніторинг результатів. Це дозволить перевести рекомендації у формат управлінського плану дій та забезпечити системну трансформацію корпоративної культури компанії відповідно до цілей стратегічного менеджменту.

Таким чином, удосконалення корпоративної культури має розглядатися як цілеспрямований управлінський процес, який інтегрується в загальну систему стратегічного менеджменту організації. Успішна реалізація запропонованих змін дозволить Страховій групі «ТАС» не лише підвищити ефективність внутрішніх процесів, а й зміцнити конкурентні переваги на ринку страхових послуг.

ВИСНОВКИ

За результатами написання кваліфікаційної роботи бакалавра ми прийшли до наступних висновків теоретичного та практичного характеру:

У процесі виконання кваліфікаційної роботи досягнуто поставлену мету – здійснено комплексний аналіз корпоративної культури як об'єкта управління та визначено її вплив на ефективність діяльності Страхової групи «ТАС». Робота містить теоретичні узагальнення, діагностику внутрішнього середовища організації, а також управлінські пропозиції щодо удосконалення корпоративної культури з урахуванням сучасних викликів.

У першому розділі роботи було розглянуто теоретичні основи корпоративної культури: визначено її сутність, основні елементи, типології, функції та принципи формування в організаціях. Особливу увагу приділено таким авторитетним моделям, як модель Е. Шейна, концепція культурних вимірів Г. Хофстеде та Competing Values Framework К. Камерона і Р. Куїнна. Аналіз наукових підходів дозволив виявити, що корпоративна культура є інтегруючим фактором, який об'єднує працівників навколо спільних цінностей, сприяє підвищенню їх мотивації, зміцнює лояльність до організації та забезпечує її адаптивність до змін середовища.

У другому розділі проведено аналіз корпоративної культури в Страховій групі «ТАС». Надано загальну характеристику діяльності компанії та її організаційної структури. Виявлено, що компанія має сформовану культуру командної роботи, орієнтовану на клієнта та професіоналізм, що сприяє високому рівню довіри з боку споживачів страхових послуг.

Результати анкетування 87 співробітників засвідчили, що найбільше позитивних оцінок отримали такі аспекти, як згуртованість колективу, підтримка керівництва, поділення корпоративних цінностей. Водночас виявлено проблеми, пов'язані з недостатньою прозорістю у прийнятті

рішень, неефективною системою мотивації та обмеженими можливостями для кар'єрного зростання.

У межах підрозділу 2.3 запропоновано управлінські механізми трансформації корпоративної культури на основі цифровізації. Зокрема, запропоновано впровадження HR-порталу TAS People, системи онлайн-навчання TAS Learn, сервісу анонімного фідбеку та гейміфікованих елементів в управлінні персоналом. Визначено, що такі заходи дозволять формувати нову культуру, засновану на відкритості, гнучкості, інноваційності та високому рівні персонального залучення.

Для вдосконалення корпоративної культури та підвищення ефективності діяльності АТ «Страхова група «ТАС» розроблено такі пропозиції:

- впровадження наставництва для нових співробітників з боку досвідчених працівників;
- проведення регулярних тренінгів та майстер-класів із розвитку професійних і особистісних компетенцій персоналу;
- запровадження системи зворотного зв'язку від працівників через регулярне анкетування та обговорення результатів;
- посилення заходів з розвитку внутрішньої мотивації працівників шляхом удосконалення систем нематеріального стимулювання;
- завершення цифровізації бізнес-процесів і підвищення інтеграції інформаційних технологій у щоденну діяльність компанії.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що запропоновані інструменти можуть бути безпосередньо застосовані в управлінській практиці Страхової групи «ТАС». Їх реалізація дозволить покращити організаційний клімат, знизити плинність кадрів, підвищити рівень задоволеності працівників і загальну ефективність діяльності компанії.

Таким чином, корпоративна культура розглядається не лише як соціальний феномен, а як потужний управлінський інструмент, що формує

внутрішню стійкість організації, сприяє досягненню стратегічних цілей та підвищенню конкурентоспроможності на ринку. Ефективне управління корпоративною культурою у цифрову епоху вимагає нових підходів, зокрема інтеграції інформаційних технологій, розвитку культури навчання, гнучкого лідерства та активного зворотного зв'язку.

Проходження переддипломної практики в АТ «СГ «ТАС» дало можливість поглибити розуміння внутрішніх процесів управління організацією, на практиці оцінити роль корпоративної культури у забезпеченні ефективності діяльності, удосконалити навички аналізу управлінських процесів, роботи з клієнтами та документами.

Загалом результати дослідження підтверджують, що корпоративна культура є стратегічним ресурсом організації, що забезпечує її стійкість, конкурентоспроможність, згуртованість колективу та готовність до інновацій. В умовах економічної нестабільності та високої конкуренції на страховому ринку формування сильної, адаптивної та орієнтованої на розвиток корпоративної культури є важливою умовою стабільного розвитку АТ «Страхова група «ТАС» та досягнення її стратегічних цілей.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Schein E.H. Organizational Culture and Leadership. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010. 464 с.
2. Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. Cultures and Organizations: Software of the Mind. New York: McGraw-Hill, 2010. 561 с.
3. Ковальчук С.І. Корпоративна культура як фактор конкурентоспроможності підприємства. Економічний вісник. 2020. № 4. С. 45–58.
4. Семикіна А. Корпоративна культура та її роль у розвитку трудового потенціалу. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2010. 15 с.
5. Смоленюк П.С. Корпоративна культура як основа розвитку організації. Наука й економіка. 2010. № 2. С. 123–128.
6. Кузьменко О.В., Іваненко І.В. Вплив корпоративної культури на якість управлінських рішень. Бізнес та інновації. 2021. № 2. С. 112–128.
7. Мул Н.А., Ведерніков М.Д. Корпоративна культура в системі правління персоналом на підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 2. С. 68–71.
8. Краснокутська Н.С., Кришталєва О.В. Розвиток корпоративної культури в умовах віддаленого режиму роботи. Економіка та управління підприємствами. 2021. 71 с.
9. Koch S., Pash S. CultureBERT: Measuring Corporate Culture With Transformer-Based Language Models. 2022. 212 с.
10. Капінос Г.І. Визначення напрямків підтримки ефективної корпоративної культури. Збірник наукових праць Західноукраїнського національного університету. 2020. 75 с.
11. 19 Culture Metrics To Track When Measuring Company Culture. URL: https://www.aihr.com/blog/culture-metrics/?utm_source=chatgpt.com

12. Іваненко О. Діагностування та оцінювання ефективності рівня корпоративної культури. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2024. 67 с.
13. Семенюк Т.В. Корпоративна культура як елемент стратегічного управління підприємством. Управління розвитком. 2019. № 6. С. 75–82.
14. Колодійчук А.В., Важинський Ф.А. Практичні аспекти забезпечення контролінгом реалізації контрольної функції управління. Формування ринкових відносин в Україні. 2023. № 4. С. 63–68.
15. Ложачевська О.М., Заяц О.В., Виноградова К.В., Кужель Я.Г. Місце контролінгу в системі управління підприємством. Молодий вчений. 2020. № 4. С. 331–335.
16. Оніщенко М.Л., Дутченко О.О., Котюк Р.В. Теоретичні аспекти контролінгу в системі управління підприємством. Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка. 2020. № 4. С. 15–20.
17. Попко О.М., Головаш Б.Е. Контроль як частина системи управління внутрішньофірмових процесів. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2020. Вип. 46. С. 155–162.
18. Потапюк І.П., Міщенко О.В., Сухорученко Я.А. Управлінський контроль як елемент стратегічного управління підприємством. Економічний форум. 2018. № 4. С. 209–214.
19. Прокопець Л.В. Контролінг як інструмент управління підприємством. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 39(2). С. 17–20.
20. Сазонова С.В., Новиков Д.М. Контролінг стратегічного управління на підприємствах в умовах цифрової економіки. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2023. Вип. 15. С. 201–208.
21. Сова О.Ю. Контролінг як ефективний інструмент управління підприємством. Облік і фінанси. 2019. № 4. С. 119–123.

22. Станіславик О.В., Коваленко О.М. Моделі корпоративного контролю та управління українських компаній. Економіка. Фінанси. Право. 2018. № 2. С. 36–40.
23. Страхова група «ТАС». Офіційний сайт. URL: <https://sgtas.ua/>
24. Хаджинов І.В., Іщук А.Є. Вплив сучасних процесів цифровізації на бізнес та його менеджмент. Економіка і організація управління. 2023. № 4. С. 72–81.
25. Анілова І.В. Корпоративна культура як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2020. № 1. С. 124–130.
26. Бублик М.І. Управління розвитком корпоративної культури підприємства: теорія і практика: монографія. Київ: КНЕУ, 2019. 320 с.
27. Мірошніченко Ю.В. Корпоративна культура як стратегічний чинник розвитку компанії. Економіка і організація управління. 2022. № 3. С. 45–53.
28. Швидка Т., Халецька К. Комплаєнс-контроль у системі корпоративного управління господарськими товариствами. Підприємництво, господарство і право. 2020. № 12. С. 85–90.
29. Wezom. 6 особливостей цифровізації страхових компаній. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/6-osoblivostey-planuvannya-tsifrovizatsiyi-dlya-strahovih-kompaniy>

ДОДАТКИ

Додаток А

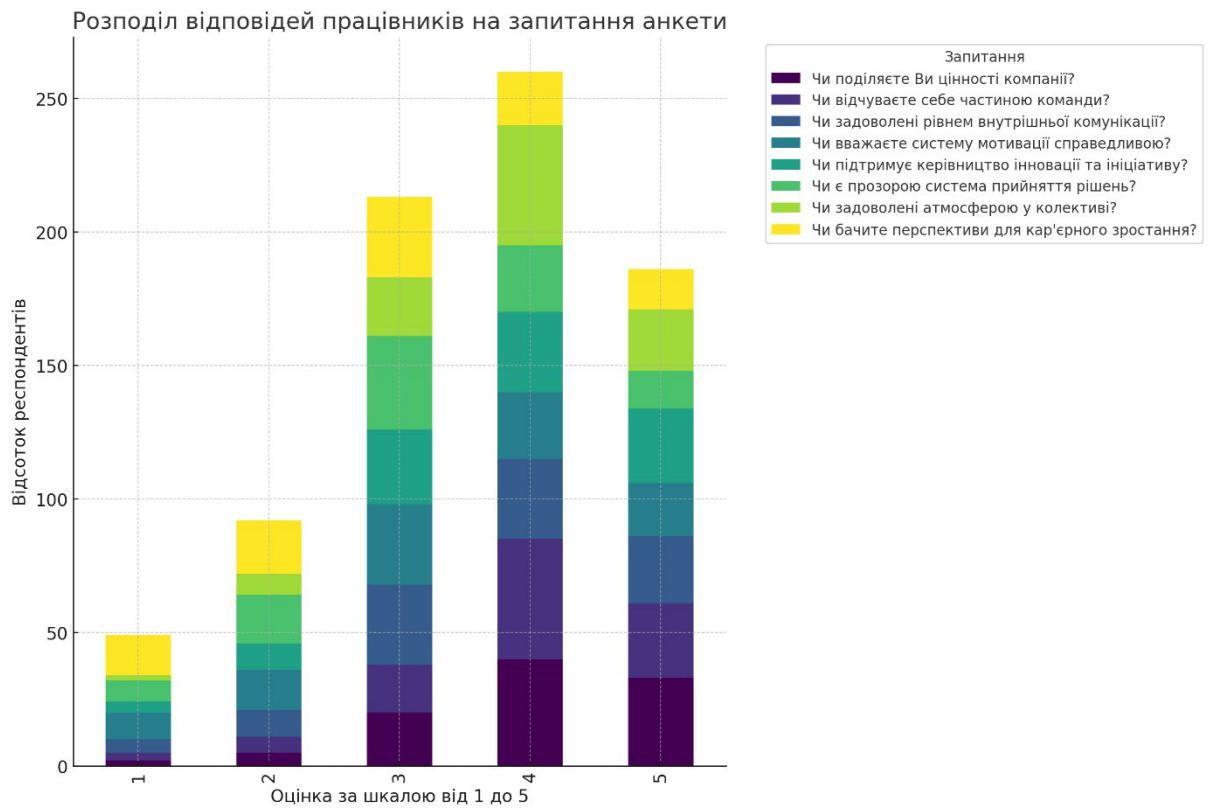


Рис. 2.2. Розподіл відповідей працівників Страхової групи «ТАС» на запитання анкети щодо корпоративної культури

Джерело: складено автором на основі власного дослідження