НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ

Відділення заочного та дистанційного навчання

Кафедра менеджменту, маркетингу та публічного управління

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Міжнародний менеджмент»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

«РОЗВИТОК СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ»

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень.

Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Студент(ка) ІІ курсу групи М- 20.07 _____ Миринець Катерини Юріївни

(підпис) (прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник _____ к.е.н., ст. дослідник Н.В.Трушкіна

(підпис)

Робота допущена до захисту:

Завідувач кафедри _____ д.е.н., професор Л.В. Лазоренко

(підпис)

Київ 2026

Звіт подібності

Метадані

ДОКУМЕНТ

Заголовок

КРМ_Миринець

Автор	Науковий керівник / Експерт	ІД документу
---	**Трушкіна Н.В.**	**333186664**

ОРГАНІЗАЦІЯ

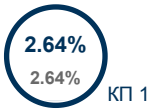
Назва організації	підрозділ
National Academy of Statistics, Accounting and Audit	**National Academy of Statistics, Accounting and Audit**

ЗВІТ

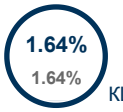
Дата звіту	Дата редагування
1/26/2026	---

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1



КЦ

17229
Кількість слів

142245
Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв	ß	2
Інтервали	A→	0
Мікропробіли	·	0
Білі знаки	ß	0
Парафрази (SmartMarks)	a	33

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Колір тексту

new

#	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5904/5842/	93 0.54 %
2	https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5904/5842/	20 0.12 %
3	073-Кушпіта_Анатолій_Степанович-2024 [redacted] 11/26/2024 Donetsk National University named after V. Stus (Donetsk National University named after V. Stus)	19 0.11 %

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
ФІНАНСОВО_ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Освітній ступінь - ***магістр***
Галузь знань ***- 07 «Управління і адміністрування»***
Спеціальність – ***073 «Менеджмент»***
Освітньо-професійна програма – ***«Міжнародний менеджмент»***

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту, маркетингу
та публічного управління
_____д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко
“____” _____2025 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА
Миринець Катерини Юріївни

1. Тема роботи: «РОЗВИТОК СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ»

Керівник роботи: к.е.н., ст.дослідник Трушкіна Н.В.
затверджені наказом НАСОА від 24 вересня 2025 року № 312
2. Строк подання студентом роботи: 5 січня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи: наукові дослідження українських та зарубіжних вчених висвітлені в фахових журналах, підручниках та монографіях, присвячені проблемам мотивації персоналу.

4. Зміст інформаційно-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити теоретичні засади формування та розвитку корпоративної культури міжнародних компаній; визначити особливості її трансформації в умовах цифровізації, VUCA- та BANI-середовища; проаналізувати діяльність Raiffeisen Bank International, оцінити стан корпоративної культури та особливості HR-політики компанії; дослідити цифрові інструменти підтримки корпоративної культури; обґрунтувати напрями її вдосконалення з використанням HR-tech, People Analytics та штучного інтелекту; розробити практичні рекомендації щодо розвитку цифрово-гнучкої корпоративної культури банку.

5. Перелік графічного матеріалу має бути достатнім для досягнення мети кваліфікаційної роботи магістра.

6. Дата видачі завдання _____

Керівник _____
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи
1.	Визначення мети і завдань кваліфікаційної роботи магістра	**04.10.2025-07.10.2025**
2.	Оформлення плану кваліфікаційної роботи магістра	**08.10.2025-15.10.2025**
3.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи магістра	**16.10.2025-06.11.2025**
4.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи магістра	**07.11.2025-28.11.2025**
5.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи магістра	**29.11.2025-21.12.2025**
6.	Оформлення вступу і висновків	**21.12.2025-28.12.2025**
7.	Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи магістра	**29.12.2025-04.01.2026**
8.	Подання кваліфікаційної роботи магістра на кафедру для перевірки тексту на рівень оригінальності та отримання зовнішньої рецензії	**05.01.2026**
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи магістра	**06.01.2026-15.01.2026**
10.	- оформлення доповіді захисту кваліфікаційної роботи магістра	
11.	- оформлення роздаткового матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи магістра	
12.	Захист кваліфікаційної роботи магістра	**15.01.2026-30.01.2026**

Студент _____ К.Ю.Миринець

(підпис)

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи магістра
здобувачки другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національної академії статистики, обліку та аудиту
Миринець Катерини Юріївни

Тема: «РОЗВИТОК СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ»

Загальний обсяг роботи становить 88 сторінок.
Робота містить 21 таблицю, 5 рисунків та 41 використане джерело.

Актуальність теми. Цифровізація міжнародного бізнесу зумовлює трансформацію корпоративної культури, управлінських практик, моделей поведінки та внутрішніх комунікацій персоналу. В умовах високої невизначеності, технологічних змін і мультикультурного середовища корпоративна культура набуває стратегічного значення для забезпечення адаптивності, інноваційності та конкурентоспроможності міжнародних компаній. Особливої актуальності набуває формування цифрово-гнучкої корпоративної культури, що поєднує використання сучасних технологій із розвитком людського капіталу, підтримкою корпоративних цінностей та ефективним управлінням змінами.

Метою роботи є дослідження впливу процесів цифровізації на розвиток корпоративної культури міжнародних компаній та розроблення напрямів її вдосконалення на прикладі Raiffeisen Bank International.

Об’єктом дослідження є процеси розвитку корпоративної культури міжнародних компаній в умовах цифровізації (на прикладі Raiffeisen Bank International).

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади розвитку корпоративної культури міжнародних компаній, а також механізми та інструменти її трансформації під впливом цифрових технологій.

Методи дослідження. У роботі застосовано аналіз наукової літератури та нормативно-аналітичних джерел, порівняльний аналіз, кейс-аналіз, узагальнення та систематизацію, метод моделювання, а також SWOT-аналіз корпоративної культури досліджуваної компанії.

У першому розділі розкрито теоретичні засади формування та розвитку корпоративної культури міжнародних компаній, визначено її сутність і роль у системі управління. Досліджено особливості трансформації корпоративної культури в умовах цифрової економіки, VUCA- та BANI-середовища. Проаналізовано вплив цифрових технологій на корпоративні цінності, поведінку, комунікації персоналу та розвиток нових управлінських практик.

У другому розділі проаналізовано діяльність Raiffeisen Bank International в умовах цифрової трансформації, досліджено особливості корпоративної культури та HR-політик компанії. Оцінено практики розвитку персоналу, підтримки корпоративних цінностей, внутрішніх комунікацій та міжкультурної взаємодії. Проведено аналіз цифрових інструментів підтримки корпоративної культури, зокрема платформ корпоративного навчання, HR-tech, People Analytics та цифрових комунікаційних систем. Здійснено SWOT-аналіз корпоративної культури банку.

У третьому розділі обґрунтовано напрями формування цифрово-гнучкої корпоративної культури міжнародних компаній. Визначено можливості використання HR-tech, People Analytics та штучного інтелекту для розвитку корпоративної культури й удосконалення управління персоналом. Запропоновано практичні заходи щодо розвитку цифрових компетентностей, удосконалення внутрішніх комунікацій, підвищення залученості персоналу, підтримки корпоративного навчання та формування культури відповідального використання цифрових технологій.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробленні рекомендацій щодо вдосконалення корпоративної культури Raiffeisen Bank International в умовах цифровізації, зокрема розвитку цифрово-гнучких управлінських практик, удосконалення HR-політик, застосування цифрових інструментів управління персоналом, підвищення ефективності внутрішніх

комунікацій та забезпечення організаційної адаптивності в умовах цифрової трансформації.

Ключові слова: корпоративна культура, міжнародні компанії, цифровізація, цифрова трансформація, цифрово-гнучка культура, HR-tech, People Analytics, штучний інтелект, управління змінами, корпоративні цінності.

АНОТАЦІЯ

Миринець К.Ю. Розвиток системи корпоративної культури міжнародних компаній в умовах цифровізації. Спеціальність 073 Менеджмент, Освітня програма «Публічне управління та адміністрування». Національна академія статистики, обліку та аудиту, 2026.

У кваліфікаційній (магістерській) роботі досліджено теоретичні підходи до визначення сутності корпоративної культури та її ролі в системі управління міжнародною компанією. Розкрито особливості трансформації корпоративної культури в умовах цифрової економіки та VUCA/BANI-середовища. Проаналізовано вплив цифрових технологій на цінності, поведінкові моделі та комунікації персоналу. Надано загальну характеристику діяльності Raiffeisen Bank International в умовах цифрової трансформації. Проведено оцінку корпоративної культури та HR-політик компанії, а також здійснено аналіз цифрових інструментів підтримки корпоративної культури. Узагальнено роль HR-tech, People Analytics, цифрових платформ комунікації та штучного інтелекту як чинників розвитку корпоративної культури. Обґрунтовано напрями формування цифрово-гнучкої корпоративної культури в міжнародних компаніях та розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури Raiffeisen Bank International у процесі цифровізації.

Ключові слова: корпоративна культура, міжнародні компанії, цифровізація, цифрова трансформація, цифрово-гнучка культура, HR-tech, People Analytics, штучний інтелект, управління змінами, корпоративні цінності.

88 с., 21 табл., 5 рис., 41 джерела.

Myrynets K. Yu. Development of the Corporate Culture System of International Companies in the Context of Digitalization. Specialty 073 Management, Educational Program “Public Management and Administration”.
National Academy of Statistics, Accounting and Audit, 2026.

In the qualification (Master’s) thesis, theoretical approaches to defining the essence of corporate culture and its role in the management system of an international company are investigated. The specifics of corporate culture transformation in the conditions of the digital economy and the VUCA/BANI environment are revealed. The impact of digital technologies on values, behavioral patterns, and employee communication is analyzed. A general overview of the activities of Raiffeisen Bank International under digital transformation conditions is provided. An assessment of the company’s corporate culture and HR policies is conducted, as well as an analysis of digital tools supporting corporate culture. The role of HR-tech, People Analytics, digital communication platforms, and artificial intelligence as factors contributing to corporate culture development is summarized. The directions for shaping a digitally agile corporate culture in international companies are substantiated, and practical recommendations for improving the corporate culture of Raiffeisen Bank International in the process of digitalization are developed.

Keywords: corporate culture, international companies, digitalization, digital transformation, digitally agile culture, HR-tech, People Analytics, artificial intelligence, change management, corporate values.

88 p., 21 tabl., 5 fig., bibliography: 41 items.

ЗМІСТ

ВСТУП.....5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ..11

1.1. Сутність та роль корпоративної культури в системі управління міжнародною компанією.....11

1.2. Трансформація корпоративної культури в умовах цифрової економіки, VUCA- та BANI-середовища.....12

1.3. Вплив цифрових технологій на цінності, поведінку та комунікації персоналу..... 15

2.1. Загальна характеристика діяльності Raiffeisen Bank International в умовах цифрової трансформації.....25

2.2. Оцінка корпоративної культури та HR-політик Raiffeisen Bank International.....33

2.3. Аналіз цифрових інструментів підтримки корпоративної культури в компанії.....44

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ..... 58

3.1. Формування цифрово-гнучкої корпоративної культури..... 58

3.2. Використання HR-tech, People Analytics та штучного інтелекту для розвитку корпоративної культури..... 66

3.3. Рекомендації щодо розвитку корпоративної культури Raiffeisen Bank International в умовах цифровізації..... 71

ВИСНОВКИ..... 82

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ..... 86

ВСТУП

Актуальність теми. Цифровізація в сучасній економіці трансформує не лише технологічні процеси організацій, а й змінює внутрішню логіку управління, характер взаємодії персоналу, моделі комунікацій та поведінкові стандарти працівників. У міжнародних компаніях, які функціонують у середовищі високої невизначеності та динамічних змін, корпоративна культура поступово перетворюється на ключовий чинник адаптивності, стійкості й конкурентоспроможності. Як зазначають дослідники організаційної культури, саме культура формує “невидимі правила” взаємодії в колективі та визначає, наскільки організація здатна підтримувати інновації, навчання й ефективну координацію в умовах трансформацій.

Цифрова трансформація змінює традиційні управлінські підходи, переводячи організації до моделей гнучкого управління, командної автономії, використання аналітики та data-driven рішень. Проте на практиці впровадження цифрових інструментів не гарантує автоматичного зростання ефективності: нерідко компанії стикаються з опором персоналу, “втомою від змін”, зниженням довіри, порушенням внутрішньої комунікації та зростанням ризиків професійного вигорання. Це підтверджує, що цифровізація є не лише технічним, а насамперед соціально-організаційним процесом, у якому вирішальну роль відіграють цінності, норми та поведінкові установки працівників. Саме тому розвиток системи корпоративної культури набуває особливого значення як механізм, що забезпечує узгодження технологічних змін із людським фактором і стратегічними цілями компанії.

Теоретичні засади корпоративної культури ґрунтуються на працях Е. Шейна, який розглядав культуру як багаторівневу систему базових припущень, цінностей і артефактів, що визначають поведінку членів організації. Значний внесок у дослідження типології та функцій корпоративної культури зробили Г. Хофстеде, який акцентував увагу на впливі національних і організаційних культур у міжнародному середовищі, а також Т. Діл і А. Кеннеді, які

обґрунтували роль культури як чинника управлінської ефективності. Питання стратегічного значення культури для розвитку організації розкривали також К. Камерон і Р. Куїнн, які запропонували підхід до діагностики культурних моделей і їх впливу на управління.

Водночас цифровізація актуалізує необхідність переосмислення корпоративної культури в нових умовах. Сучасні підходи до управління змінами та цифрової трансформації представлені у працях Дж. Коттера, який підкреслював значення лідерства й комунікації у впровадженні змін, а також у дослідженнях, присвячених цифровій економіці та організаційній адаптивності. У контексті міжнародних компаній особливої уваги набувають питання цифрового лідерства, психологічної безпеки, розвитку компетенцій персоналу та формування культури безперервного навчання, що забезпечує готовність до технологічних і структурних змін.

Попри значну кількість наукових праць, проблема розвитку корпоративної культури в умовах цифровізації залишається актуальною та потребує подальшого поглиблення. Це пояснюється тим, що міжнародні компанії одночасно стикаються з технологічними викликами, мультикультурністю персоналу, трансформацією форматів зайнятості (гібридна й віддалена робота), а також зростанням вимог до прозорості, етичності та соціальної відповідальності бізнесу. Усе зазначене підтверджує практичну й наукову значущість обраної теми та обумовлює необхідність дослідження напрямів розвитку системи корпоративної культури міжнародних компаній в умовах цифровізації.

Мета та завдання дослідження. Мета кваліфікаційної (магістерської) роботи полягає у дослідженні впливу процесів цифровізації на розвиток корпоративної культури міжнародних компаній та розробленні напрямів вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети у магістерській роботі необхідно вирішити такі завдання:

1. Розкрити сутність корпоративної культури та визначити її роль у системі управління міжнародною компанією.

2. Дослідити особливості трансформації корпоративної культури в умовах цифрової економіки, а також під впливом факторів VUCA- та BANI-середовища.

3. Проаналізувати вплив цифрових технологій на корпоративні цінності, поведінкові моделі та внутрішні комунікації персоналу.

4. Надати загальну характеристику діяльності Raiffeisen Bank International та визначити специфіку її функціонування в умовах цифрової трансформації.

5. Оцінити стан корпоративної культури та HR-політик Raiffeisen Bank International, визначивши їх відповідність сучасним вимогам цифровізації.

6. Проаналізувати цифрові інструменти, які застосовуються в компанії для підтримки та розвитку корпоративної культури, а також оцінити їх ефективність.

7. Обґрунтувати підходи до формування цифрово-гнучкої корпоративної культури в міжнародних компаніях як умови успішної цифрової трансформації.

8. Визначити можливості використання HR-tech, People Analytics та штучного інтелекту для розвитку корпоративної культури та підвищення залученості персоналу.

9. Розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури Raiffeisen Bank International в умовах цифровізації з урахуванням сучасних міжнародних практик.

Об’єктом дослідження є процеси розвитку корпоративної культури міжнародних компаній в умовах цифровзації (на прикладі Raiffeisen Bank International).

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади розвитку корпоративної культури міжнародних компаній в умовах

цифровізації, а також механізми та інструменти її трансформації під впливом цифрових технологій.

Методи дослідження. У процесі виконання магістерської роботи було використано комплекс загальнонаукових і прикладних методів дослідження, зокрема аналіз наукової літератури та нормативно-аналітичних джерел — для уточнення сутності корпоративної культури та визначення впливу цифровізації на її трансформацію; порівняльний аналіз — для зіставлення підходів до розвитку корпоративної культури в міжнародних компаніях; кейс-аналіз — для дослідження особливостей корпоративної культури та цифрових інструментів її підтримки на прикладі Raiffeisen Bank International; узагальнення та систематизацію — для формування висновків і структурування напрямів удосконалення корпоративної культури в умовах цифрової трансформації; а також метод моделювання — для побудови авторських концептуальних схем взаємозв'язку цифрової трансформації, корпоративної культури та бізнес-результатів і визначення логіки впровадження напрямів її розвитку.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти, що регулюють діяльність банківських установ та цифрову трансформацію бізнесу; офіційні матеріали й публічні звіти Raiffeisen Bank International та АТ «Райффайзен Банк» (корпоративні документи, стратегічні напрями розвитку, ESG/сталий розвиток, HR-політики, інформація з офіційних ресурсів); наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників з проблематики корпоративної культури, управління змінами, цифровізації та HR-tech; аналітичні матеріали консалтингових компаній і міжнародних організацій (зокрема щодо тенденцій AI, People Analytics, цифрової зрілості та VUCA/BANI-середовища); періодичні та монографічні публікації, ресурси мережі Інтернет, а також результати власних узагальнень і аналітичних висновків автора.

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що узагальнені теоретичні положення, сформульовані висновки та розроблені рекомендації дозволяють обґрунтувати напрями розвитку

корпоративної культури міжнародних компаній в умовах цифровізації. Практична цінність результатів полягає у можливості їх застосування в діяльності Raiffeisen Bank International та АТ «Райффайзен Банк» для удосконалення HR-політик, розвитку цифрово-гнучкої культури, підвищення залученості персоналу та підтримки ефективного управління змінами під час цифрової трансформації.

Положення, що виносяться на захист, та наукова новизна отриманих результатів полягають у тому, що в роботі обґрунтовано роль корпоративної культури міжнародних компаній як стратегічного ресурсу цифрової трансформації, який визначає рівень адаптивності персоналу, інноваційність і результативність управління змінами; доведено, що цифрові технології (HR-tech, People Analytics, корпоративні комунікаційні платформи, автоматизація та AI) впливають на корпоративну культуру через трансформацію управлінських практик, норм взаємодії та підходів до прийняття рішень; узагальнено ключові ознаки цифрово-гнучкої корпоративної культури (адаптивність, культура навчання, автономія та відповідальність команд, експериментування, data-driven підхід і психологічна безпека); удосконалено підхід до оцінювання культурних змін через логіку «інструмент це культурний ефект, який утворює бізнес-результат»; а також розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури в умовах цифровізації та запропоновано напрями її розвитку для Raiffeisen Bank International з урахуванням специфіки банківського сектору, вимог кібербезпеки та регуляторної відповідності.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних посилань. Повний обсяг роботи – 88 сторінок друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та роль корпоративної культури в системі управління міжнародною компанією

У сучасних умовах цифровізації корпоративна культура перестає бути «додатковою» складовою управління і стає стратегічним ресурсом, без якого цифрові перетворення не можуть бути успішними. Це пояснюється тим, що цифрова трансформація — це не лише технічне оновлення або впровадження нових ІТ-рішень, а глибока перебудова цінностей, норм і моделей поведінки всередині організації. Зокрема, в наукових роботах підкреслюється, що організаційна культура впливає на гнучкість, відкритість до змін та готовність персоналу до освоєння нових технологій, що є критичними факторами успіху цифровізації. [11]

Цифрова трансформація передбачає поступове, але системне переосмислення бізнес-моделі, процесів взаємодії з клієнтами, методів прийняття рішень і способів організації праці. У цьому процесі культура компанії відіграє роль «містка» між технологіями та людьми: саме вона формує ставлення працівників до змін, здатність до колаборації, сприйняття ризику та впровадження інновацій. Дослідження також показують, що без відповідної культури компанії ризикують застрягти на рівні автоматизації окремих функцій, замість досягнення системної цифрової трансформації. [12]

Особливу увагу в контексті цифровізації приділяють поняттю цифрової корпоративної культури — такої культури, в якій цінності та норми поведінки співробітників узгоджуються з вимогами цифрового середовища: клієнтоорієнтованістю, гнучкістю, відкритістю до інновацій, прийняттям рішень на основі даних, а також активною участю у процесах змін. Саме така культура дозволяє компаніям створювати адаптивні структури, де працівники не

лише використовують нові технології, а й генерують і впроваджують цифрові рішення у своїй щоденній діяльності. [13]

У практичному вимірі це означає, що цифрова трансформація має охоплювати не лише IT-інфраструктуру, але й основи управління персоналом — мотивацію, комунікацію, навчання і розвиток компетенцій. Лідери компаній повинні активно формувати середовище, яке підтримує експерименти, швидке реагування на виклики ринку, міжфункціональну співпрацю та здатність до самонавчання. Без подібних культурних характеристик технологічні інвестиції можуть залишитися недієвими — або ефект від них виявиться обмеженим. [11]

Крім того, корпоративна культура визначає сприйняття змін співробітниками: наскільки вони готові відмовитися від звичних способів роботи, сприймати невизначеність і адаптуватися до нових робочих процесів. У ситуаціях, коли культурні установки спрямовані на підтримку інновацій, комунікацію та взаємну довіру, цифрові ініціативи впроваджуються легше, а організаційна стійкість зростає. Якщо ж культура характеризується опором до змін та надмірним контролем, ризики провалу цифрових проєктів суттєво зростають.

Отже, корпоративна культура виступає ключовим компонентом цифрової трансформації, оскільки вона створює умови для ефективного функціонування цифрових технологій через людський фактор — поведінку, цінності та взаємодію працівників. Підсилення культури, що сприяє навчальній адаптації, інноваційності та клієнтоцентричності, не лише підтримує цифрові ініціативи, а й забезпечує довгострокову конкурентоспроможність організації в цифровій економіці.

1.2. Трансформація корпоративної культури в умовах цифрової економіки, VUCA- та BANI-середовища

Корпоративна культура в сучасному управлінні розглядається як один із найдієвіших інструментів, що впливає на стабільність персоналу, якість

внутрішньої взаємодії та здатність організації зберігати результативність у періоди змін. На практиці вона проявляється у тому, як співробітники приймають рішення, взаємодіють між собою та з клієнтами, реагують на конфлікти й невизначеність. Через це корпоративна культура прямо або опосередковано пов’язана з продуктивністю, рівнем залученості та репутацією компанії на ринку.

Водночас корпоративна культура належить до категорій, для яких не існує єдиного “універсального” визначення. Це пояснюється міждисциплінарним характером поняття: воно одночасно охоплює управлінський, соціально-психологічний і ціннісний виміри. Тому в науковій літературі трапляються різні підходи: одні автори акцентують на системі цінностей і норм поведінки, інші — на управлінських практиках, комунікаціях, символах та ритуалах, що закріплюють ідентичність організації. У межах цієї роботи корпоративну культуру доцільно трактувати як динамічну систему спільних цінностей, норм і поведінкових правил, які формують “внутрішню логіку” організації та забезпечують узгодженість дій працівників із цілями компанії. [8]

Актуальність теми корпоративної культури суттєво зросла через зміну характеристик зовнішнього середовища, у якому функціонують міжнародні компанії. Традиційні управлінські моделі, що спиралися на відносну передбачуваність і довгі горизонти планування, дедалі частіше поступаються підходам, орієнтованим на гнучкість, швидкість і адаптивність. Для опису такого середовища в менеджменті використовується концепція VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous), яка узагальнює ключові властивості сучасної динаміки ринків та управлінських ризиків.

У межах VUCA волатильність означає швидкі й суттєві коливання умов діяльності, що ускладнюють стабільне планування. Невизначеність пов’язана з дефіцитом надійної інформації та неможливістю точно прогнозувати наслідки рішень. Складність відображає багатофакторність середовища, де взаємодія змінних не дає простих причинно-наслідкових пояснень. Неоднозначність, своєю чергою, створює ситуації, коли одна й та сама інформація допускає різні

інтерпретації, а попередній досвід не завжди допомагає обрати правильний курс. Для корпоративної культури це має прямі наслідки: компаніям важливо формувати такі норми взаємодії, які підтримують швидке узгодження рішень, інноваційність та відповідальність на різних рівнях організації [1; 2; 3].

Таблиця 1.1

Розшифровка та характеристика акронімів концепцій світу

Акронім світу	**SPOD**	**VUCA**	**BANI**
Характеристика акронімів концепцій світу	Стійкий	Мінливий	Крихкий
	Передбачуваний	Невизначений	Тривожний
	Простий	Складний	Нелінійний
	Певний	Неоднозначний	Незрозумілий

Події останніх років показали, що навіть рамка VUCA інколи не повністю відображає інтенсивність та “психологічний” вимір нестабільності. Після пандемії COVID-19, а також на тлі різких геополітичних змін, у публічних дискусіях про управління поширилася концепція BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible), яку використовують для опису реальності, де системи можуть виглядати стійкими, але руйнуватися раптово; де зростає тривожність і втома від невизначеності; де наслідки рішень нерідко є не пропорційними; і де складність подій перевищує можливості швидкого раціонального пояснення. У таких умовах зростає роль “людського” компонента управління — довіри, внутрішньої згуртованості, якості комунікацій і психологічної безпеки в командах.[20]

Компонент brittle (крихкість) підкреслює, що організаційні системи можуть демонструвати зовнішню стабільність, але мати приховані уразливості. Для корпоративної культури це означає потребу в розвитку стійких практик:

резервування компетенцій, прозорих процедур взаємозаміни, підтримки безперервності процесів та здатності команд швидко відновлюватися після збоїв.

Компонент anxious (тривожність) фіксує зростання психологічного навантаження на працівників, що впливає на мотивацію і якість рішень. Відповідно, культура має включати інструменти підтримки: зрозумілі правила комунікації, регулярний зворотний зв'язок, передбачувані "рамки" роботи навіть за непередбачуваних обставин.

Компонент nonlinear (нелінійність) проявляється тоді, коли невеликі зміни викликають великі наслідки, а значні зусилля не завжди дають очікуваний ефект. Тому важливо закріплювати культурні практики експериментування, швидкого навчання та корекції дій.

Компонент incomprehensible (незрозумілість) підкреслює, що темп змін і обсяг інформації часто роблять ситуації "непрозорими". У цьому контексті культура має підтримувати ясність ролей, пріоритетів і принципів, щоб зменшувати хаос у щоденній діяльності.

В умовах переходу до логіки BANI корпоративна культура фактично стає не "додатком" до менеджменту, а його опорою: вона допомагає узгодити поведінку працівників у ситуаціях, коли регламенти не встигають за змінами, а планування має короткий горизонт. Звідси випливає, що конкурентоспроможність міжнародних компаній дедалі більше визначається не лише технологіями та фінансовими ресурсами, а й тим, наскільки швидко організація вміє навчатися, перебудовувати взаємодію, утримувати таланти та зберігати довіру всередині й назовні.

1.3. Вплив цифрових технологій на цінності, поведінку та комунікації персоналу

Стрімке поширення цифрових технологій та цифровізація економіки змінюють правила конкурентної боротьби і підходи до організації бізнесу в

більшості галузей. Зростає кількість користувачів цифрових сервісів, платформ і продуктів, а також підвищуються очікування клієнтів щодо швидкості, якості та персоналізації послуг. У відповідь компанії змушені оперативно адаптуватися: розвивати цифрові канали взаємодії, впроваджувати інноваційні рішення, переглядати операційні процеси та модернізувати інструменти управління. За цих умов здатність організації швидко реагувати на технологічні зміни стає ключовою передумовою збереження ефективності й позицій на ринку.[32]

У науковій та практичній площині дедалі частіше використовується поняття цифрового підприємства, під яким доцільно розуміти комплексну перебудову бізнесу на основі широкого застосування цифрових технологій. Йдеться не лише про автоматизацію окремих операцій, а про трансформацію виробничих і сервісних процесів, підходів до взаємодії з клієнтами, способів комунікації та управлінських практик, включно з прийняттям рішень.

Підґрунтям цифровізації виступають прискорення інновацій у сфері інформаційних технологій, зміна споживчої поведінки, прагнення до підвищення ефективності та оптимізації витрат через автоматизацію процесів. У межах формування цифрового підприємства можна виокремити низку стійких тенденцій: забезпечення мобільності працівників і доступу до ресурсів незалежно від місця перебування; використання штучного інтелекту та технологій машинного навчання; розвиток соціальних цифрових каналів (соціальність) у внутрішніх і зовнішніх комунікаціях; системне управління знаннями; зміни організаційної структури; трансформація корпоративної культури та її сприйняття працівниками; оновлення компетенцій персоналу та загальних підходів до управління.

Організації, які пройшли цифрову трансформацію, мають потенціал забезпечувати вищі темпи створення робочих місць, причому подібна тенденція простежується як у країнах ЄС, так і у США. На перший погляд це може виглядати парадоксально: цифрові технології автоматизують частину операцій та зменшують потребу в ручній праці, але водночас створюють попит на нові

ролі й спеціалізації. Поясненням є необхідність проєктування, підтримки, безперервного вдосконалення та захисту цифрової інфраструктури. У структурі зайнятості зростає значення професій, пов'язаних з аналітикою даних, кібербезпекою, розробленням програмного забезпечення, хмарними сервісами та IT-підтримкою — у традиційних бізнес-моделях ці функції були менш виражені або мали допоміжний характер, тоді як у цифровізованих процесах вони стають критично важливими.[19]

У цьому контексті важливою є еволюція самого поняття "автоматизованого робочого місця". Ще у 2015 році McKinsey наголошувала, що компанії, здатні системно організувати автоматизацію робочих процесів, отримують додаткові конкурентні переваги. У більш нових аналітичних матеріалах McKinsey, присвячених штучному інтелекту, описується підхід "Superagency in the workplace", що передбачає розширення можливостей працівників через інтеграцію ШІ в робочі процеси та формування нової моделі співпраці людини і технологій. Фактично це означає перехід від логіки "заміни працівника" до логіки "підсилення працівника" — через нові навички, інші формати виконання завдань і модернізацію процесів [6].

Використання цифрових інструментів в управлінні суттєво змінює підходи до прийняття рішень, організації роботи та взаємодії між працівниками. Важливо підкреслити, що цифровізація менеджменту не зводиться до автоматизації окремих управлінських функцій. Вона передбачає комплексні зміни: трансформацію організаційної структури, переосмислення бізнес-процесів, перерозподіл ролей, підвищення вимог до компетентностей керівників, розвиток культури роботи з даними, а також оновлення бізнес-моделей. Драйвери цифрової трансформації менеджменту доцільно згрупувати за сферою виникнення на зовнішні та внутрішні чинники.

Зазначені фактори — як у сукупності, так і окремо — створюють суттєвий тиск на організації та змушують їх змінювати управлінські підходи, модернізувати канали комунікації з партнерами і клієнтами, переглядати процеси планування, мотивації, координації та контролю. Управління, що

спирається на застарілі методи, дедалі частіше не здатне забезпечити потрібну швидкість реагування, гнучкість і прозорість. Як зазначає Гудзь О. Є., значна частина компаній ризикує втратити конкурентні позиції у найближчі роки, якщо відмовиться від цифрової трансформації та не перегляне систему цінностей і управлінських орієнтирів, що лежать в основі моделі менеджменту [7].

Цифровізація управлінської діяльності є не стільки "технологічним оновленням", скільки глибинною перебудовою архітектури управління, що змінює логіку формування й реалізації управлінських рішень. Вона передбачає інтеграцію цифрових технологій, платформ, моделей і алгоритмів у функції менеджменту та процеси оцінки й адаптації рішень [8]. Внаслідок цього змінюються не лише інструменти управління, а й поведінкові стандарти: посилюється орієнтація на дані, пришвидшується комунікація, зростає значення прозорості, командної взаємодії та готовності до змін.

Традиційні бізнес-моделі тривалий час залишалися базовою конструкцією для більшості галузей, оскільки спиралися на фізичну інфраструктуру (офіси, магазини, виробничі майданчики), усталені ланцюги постачання та відносно стабільні канали взаємодії з клієнтами. У межах таких моделей організаційна логіка зазвичай вибудовується навколо ієрархії, чітко визначених ролей, регламентованих процедур і формалізованих механізмів контролю. Перевага цього підходу полягає у передбачуваності та керованості: компанії можуть відтворювати якість сервісу через стандарти, стабілізувати виробничі процеси та забезпечувати відповідність вимогам регуляторів.

Водночас фундаментальною рисою традиційних компаній є домінування особистої взаємодії як ключового інструменту продажів і формування довіри. Прямий контакт з клієнтом (перемовини, консультації, особистий сервіс) дозволяє краще уточнювати потреби, підтримувати лояльність і створювати довгострокові партнерства. На практиці це особливо помітно у B2B-сегменті, юридичних та консалтингових послугах, будівництві, медицині та роздрібній торгівлі преміум-класу, де «людський фактор» є частиною цінності продукту.[21]

Однак традиційна модель має і системні обмеження. По-перше, географічна прив’язка фізичних локацій звужує масштабування: розширення на нові ринки потребує значних інвестицій (приміщення, персонал, логістика), а швидкість росту часто залежить від доступності ресурсів. По-друге, жорстка організаційна структура ускладнює адаптацію: багаторівневе погодження рішень і бюрократичні процедури знижують швидкість реакції на зміну попиту, появу нових конкурентів або технологічні зрушення. У практичному вимірі це проявляється у довгих циклах запуску продуктів, повільному ухваленні інвестиційних рішень і низькій готовності до експериментів.

Разом із тим, традиційні компанії часто мають сильні позиції за рахунок репутаційного капіталу, історично сформованої клієнтської бази та високого рівня довіри з боку місцевих спільнот. Підприємства, які працюють десятиліттями, сприймаються як надійні постачальники якості, а це формує стійку основу для розвитку. Проте в умовах цифрової конкуренції навіть сильна репутація не гарантує успіху, якщо компанія не адаптує канали продажів, сервісні процеси та комунікацію до нових очікувань клієнтів.

Цифрова епоха змінює роль керівника. Сьогодні він не може обмежуватися функціями адміністратора або контролера: управлінець дедалі частіше виконує ролі лідера змін, стратега, організатора командної взаємодії та користувача аналітичних інструментів. Практика вимагає від керівників здатності одночасно ініціювати цифрові рішення та забезпечувати їх впровадження, підтримуючи працівників у процесі адаптації до нових вимог і формату роботи.

Цифрова трансформація менеджменту зазвичай поєднує штучний інтелект, соціальні мережі, мобільні застосунки, хмарні технології та інші інструменти, які допомагають підвищувати обґрунтованість управлінських рішень і результативність діяльності організації. Водночас сучасні тренди діджиталізації менеджменту (рис. 2) демонструють, що цифрові зміни не є разовим проєктом: це тривалий процес, який потребує перегляду

управлінського мислення, безперервного навчання керівників і постійної адаптації до нових умов.

Разом із тим цифровізація управління супроводжується низкою проблем і викликів, що залежать як від глобальних тенденцій, так і від специфіки країни. Для України серед ключових бар'єрів можна виокремити: недостатній рівень цифрової зрілості керівників і відсутність продуманих стратегій трансформації; обмежені фінансові ресурси для комплексних цифрових рішень; дефіцит кваліфікованих кадрів та розрив між потребами ринку й пропозицією компетенцій; опір персоналу інноваціям; застарілу інфраструктуру; зростання ризиків кібератак і необхідність захисту даних; а також правові та регуляторні прогалини щодо окремих аспектів цифровізації.

У контексті змін у зайнятості важливо підкреслити необхідність дотримання балансу між технологічною ефективністю та гуманістичними принципами. Економічні цілі (зокрема підвищення продуктивності) мають доповнюватися соціальними цілями, що дозволяє мінімізувати негативні наслідки автоматизації. У цьому сенсі показовою є метафора "суспільства механічного піаніно" (К. Воннегут), де провідну роль відіграють машини, а людський вимір витісняється на периферію.

Поширення цифровізації змінює структуру зайнятості: зменшується потреба в частині традиційних професій первинного, вторинного й третинного секторів, водночас зростає роль четвертинного й п'ятинного секторів, що пов'язані зі створенням знань, інноваційними рішеннями, IT, освітою, управлінням проєктами та розвитком людського капіталу. Саме розвиток цих напрямів став одним із підґрунть Четвертої промислової революції та зробив масовими такі технології, як штучний інтелект, Інтернет речей, 3D-друк тощо. Як зазначає К. Шваб, ця революція впливає на сам характер людського досвіду та трансформує те, як ми живемо і працюємо, змінюючи моделі зайнятості й організації праці.

Окремий вимір цифровізації — поширення дистанційної та гібридної зайнятості. Під час пандемії COVID-19 та в умовах війни в Україні дистанційна

робота стала інструментом забезпечення безперервності діяльності та зниження ризиків. Вона розширила можливості географічної мобільності, підвищила доступність праці для людей з обмеженими можливостями та посилила конкуренцію за таланти, оскільки компанії отримали ширший доступ до фахівців з різних регіонів. Водночас віддалений формат створює виклики для координації, командної взаємодії й підтримки корпоративної культури. Після послаблення карантинних обмежень частина роботодавців наполягала на поверненні в офіси, аргументуючи це питаннями продуктивності, однак низка досліджень вказує, що примусове повернення може ускладнювати утримання персоналу, особливо серед окремих демографічних груп, і підвищувати ризики плинності кадрів.[26]

Обговорюючи віддалену роботу, доречно згадати підхід Д. МакГрегора (“Теорія X”), який описує управлінську установку, за якою працівника необхідно постійно контролювати, інакше він працюватиме менш ефективно. Разом з тим, сучасні дослідження підкреслюють, що фізична присутність може бути корисною у визначених ситуаціях — наприклад, під час адаптації нових працівників, запуску нових проєктів або для зміцнення командної згуртованості. У цифровій економіці важливо вибудовувати гнучкі формати зайнятості, які враховують як інтереси організації, так і потреби працівників, уникаючи застарілих шаблонів управління.[28]

Поширюються гнучкі форми праці: гнучкий графік, часткова та проєктна зайнятість, фріланс. Для працівника це створює більше автономії та можливість поєднувати професійні й особисті сфери; для роботодавця — інструмент швидкого реагування на коливання попиту. Водночас гнучка зайнятість може супроводжуватися меншою стабільністю, нижчим рівнем соціального захисту й обмеженішими траєкторіями кар’єрного розвитку. Тому важливо формувати правове середовище та управлінські практики, що мінімізують ризики нестабільності, особливо в умовах криз.

Важливим управлінським завданням стає мотивація працівників до опанування цифрових компетентностей. Виявлення потреб і цінностей

персоналу, створення умов для розвитку та реалізації потенціалу формують основу для зміни поведінки в напрямі, необхідному організації. Оскільки цифровізація є принципово новим і складним процесом, особливого значення набувають методи мотивації, спрямовані на випереджальне формування цифрових навичок [9]. У сучасних умовах дедалі більшої ваги набуває "інноваційно-орієнтована мотивація", яка розглядається як динамічний процес стимулювання працівників до інноваційної діяльності для досягнення цілей організації [10].

Паралельно виникає питання, як змінюватимуться окремі професії та робочі місця. Згідно з прогнозами Всесвітнього економічного форуму, у найближчі п'ять років очікується створення значної кількості нових робочих місць, суттєва реструктуризація існуючих та витіснення частини ролей [5]. Динаміку змін у професіях за галузевими групами подано в таблиці 1.2 [5].

Аналіз свідчить, що найбільший приріст прогнозується у сфері ІКТ, тоді як найбільші скорочення можливі у групі професій, пов'язаних з фінансами, економікою та обліком, де автоматизація рутинних операцій має найбільший ефект. Водночас у багатьох галузях загалом очікується зростання, що може бути індикатором загального економічного розвитку й зміни структури попиту на працю.

За таких умов зростають вимоги до компетентностей працівників: перекваліфікація, підвищення кваліфікації та подолання "розриву в навичках" стають ключовими викликами ринку праці. У звіті ВЕФ виділяються групи навичок (когнітивні, технологічні, управлінські, пов'язані зі співпрацею, етичні, самоефективність тощо) [5]. Однією з найзатребуваніших компетентностей роботодавці визначають аналітичне мислення (69% опитаних), а очікування щодо підвищення ролі вузькоспеціалізованих технічних навичок зростають. Це логічно пов'язано зі зміною робочих процесів: працівники, які не здатні ефективно використовувати сучасні технології, втрачають можливість якісно виконувати завдання, що зрештою впливає на конкурентоспроможність підприємств. Відтак "розрив у навичках" (skill disruption) стає фактором, який

стимулює активне навчання, перекваліфікацію та розвиток цифрових компетенцій [5].

Таблиця 1.2

Зростання та скорочення робочих місць за професіями, згрупованими по галузях (2025–2030)

Галузі	Кількість професій, в яких робочі місця зростатимуть	Кількість професій, в яких робочі місця скорочуватимуться	Нульовий баланс змін робочих місць
Інформаційно-комунікаційні технології	19	1	0
Інженерія	7	0	0
Енергетика та екологія	8	0	1
Освіта та соціальна робота	9	1	1
Управління та адміністрування	9	1	4
Маркетинг та збут	8	2	1
Логістика та транспорт	5	1	1
С/Г та харчова промисловість	4	0	0
Медицина та охорона здоров’я	2	0	0
Готельно-ресторанна справа	2	1	3
Промисловість і виробництво	4	1	3
Будівництво	4	0	0
Хімія та біологія	1	0	1
Фінанси, економіка, облік	3	9	2
Право	2	3	2
Сумарно	87	20	19

Узагальнюючи, цифрова економіка є потужним чинником трансформації зайнятості та стратегій управління людськими ресурсами. У центрі цих змін — необхідність збалансувати два вектори розвитку: технологічний прогрес і людський капітал. Критерієм ефективності відповідних стратегій має залишатися пріоритет людських цінностей, адже, незалежно від темпів технологічного розвитку, саме люди є носіями знань, ініціатив і відповідальності, що забезпечують сталий розвиток організацій.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ (НА ПРИКЛАДІ RAIFFEISEN BANK INTERNATIONAL)

2.1. Загальна характеристика діяльності Raiffeisen Bank International в умовах цифрової трансформації

Raiffeisen Bank International (RBI) — це австрійська банківська група, що є ключовим гравцем у Центральній та Східній Європі з широкою мережею послуг для роздрібних, корпоративних та інституційних клієнтів. RBI обслуговує понад 18,6 млн клієнтів у 11–12 країнах через понад 3 000 відділень (залежно від ринку) і продовжує посилювати свою цифрову присутність у регіоні.[2]

Цифрова трансформація для RBI — це не лише модернізація продуктів, а стратегічне перетворення бізнес-моделі з метою підвищення ефективності операцій, якості обслуговування клієнтів та конкурентоспроможності на глобальному ринку. У щорічних звітах банк напряму зазначає:

1. Збільшення частки цифрових продажів: у 2024 р. частка цифрових каналів у роздрібних продажах досягла 44 %, що значно перевищує показник 29 % у 2023 р.;
2. Розширення цифрових клієнтських Journeys та платформ, які полегшують повністю цифровий onboarding, оформлення кредитів та банківські процеси у кількох країнах (зокрема, цифрові підписання документів, SSO);
3. Активне впровадження AI і blockchain-ініціатив, зокрема розвиток внутрішніх проєктів AI, що мають на меті автоматизацію рутинних задач та покращення аналітики;
4. Оновлення IT-стратегії групи з фокусом на GenAI, якісні дані та real-time сервіси.

Ці кроки свідчать про свідомий перехід від традиційної банківської моделі до digital-led business, де технології стають ядром операційних і стратегічних рішень.

Також однією з ключових ініціатив RBI є переходження до хмарної архітектури (Cloud-modernization). У співпраці з провідними технологічними партнерами RBI змогли прискорити переведення legacy-сервісів у Cloud на 40 %. Понад 50 % групових IT-додатків вже перенесено у хмару, а до 2025 р. планується довести цей показник до ~80 %. Також щороку близько 300 IT-спеціалістів RBI проходять сертифікацію з Cloud-технологій. Це дозволяє банку значно знизити операційні витрати, набагато швидше впроваджувати інновації, підвищувати гнучкість і забезпечувати високу продуктивність сервісів для клієнтів.

RBI активно інтегрує передові AI-технології у внутрішні процеси банку, створив власну версію ChatGPT на базі Microsoft Azure OpenAI, яка автоматизує рутинні задачі, обробку документів, узагальнення правових текстів та інше, що підвищує продуктивність співробітників. Ця платформа також має потенціал для масштабування на всю організацію та допомагає співробітникам «стати AI-користувачами» зі зрозумілими кейсами використання.

Такі кроки відповідають сучасним трендам digital-банкінгу, де застосування AI є не лише інструментом автоматизації, а й елементом культурного та професійного перетворення організації.

RBI розгорнув сучасну GDPR-комплайєнтну архітектуру даних у рамках співпраці з платформою Fivetran, що призвело до:

1. автоматичного збору та обробки даних у режимі майже real-time;

збільшення обсягу використання даних у різних бізнес-підрозділах з 30 до 350 користувачів у CEE-регіоні;

2. підвищення ефективності маркетингових кампаній на 60 % завдяки mid–campaign аналітиці.

Це важливий елемент digital-трансформації, оскільки дані стають не лише ресурсом для ухвалення рішень, але й базою для формування персоналізованого досвіду клієнтів на всіх каналах.

RBI обрала шлях використання CRM та персоналізована взаємодія з клієнтами. Це призвело до того, що кожна маркетингова та консультаційна взаємодія була релевантною. Відбулось покращення взаємодії з клієнтами, за рахунок персоналізованим пропозиціям.[3]

Таблиця 2.1

Основні цифрові показники АТ «Райффайзен Банк» на 2024–2025 рр.

Показник	Значення
Частка цифрових продажів (роздріб)	44 % (2024)
Частка цифрового onboarding (PI accounts)	49 % нових облікових записів
Доля додатків у Cloud	>50 % → ціль ~80 % до 2025
Автоматизація даних	350+ користувачів real-time дані
Швидкість інновацій	~40 % прискорення Cloud-модернізації

У країнах Центральної та Східної Європи RBI особливо фокусується на повністю цифровому onboarding для малого і середнього бізнесу (наприклад, у Румунії). Також RBI впроваджує адаптацію цифрових сервісів і платформ У країнах Центральної та Східної Європи RBI особливо фокусується на повністю цифровому onboarding для малого і середнього бізнесу (наприклад, у Румунії). Також RBI впроваджує адаптацію цифрових сервісів і платформ відповідно до законодавчих та ринкових вимог кожної країни, комбінує фізичну та цифрову присутності для забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів.Ці кроки дозволяють RBI зміцнювати свою конкурентну позицію у регіоні, де цифрові сервіси стають визначальною перевагою в боротьбі за клієнта.

АТ «Райффайзен Банк» у 2023 році став одним із перших роботодавців в Україні, який системно почав залучати ветеранів до роботи. Для них

передбачено розширений пакет медичного страхування, а члени родин можуть отримувати консультації з питань емоційного стану, здорового способу життя та юридичної підтримки. Окремо банк організовує регулярні офлайн-зустрічі ветеранів із представниками менеджменту. Також за кожним учасником програми закріплюється HR Business Partner (Veterans Officer), який супроводжує адаптацію, надає персональну підтримку та допомагає з перенавчанням або пошуком нових професійних траєкторій.

Паралельно банк працює над підвищенням обізнаності персоналу щодо ветеранської тематики. Зокрема, були проведені спеціалізовані тренінги для працівників клієнтського сервісу, рекрутерів і керівників, які спрямовані на формування коректної взаємодії з ветеранами та людьми з особливими потребами. Наступним кроком програми визначено подальше масштабування та поглиблення цього напряму.

Водночас банківський сектор України стикається з дефіцитом кваліфікованих кадрів, що посилюється негативними демографічними тенденціями. Відповідаючи на цей виклик, у 2024 році Райффайзен Банк зробив акцент на розвиток внутрішнього кадрового потенціалу та підвищення професійного рівня співробітників.

Ключовими форматами навчання стали тренінги в онлайн та змішаному форматах, а також різноманітні розвиваючі заходи (рис. 2.5). Окрім цього, банк оновив портал дистанційного навчання, зробивши його більш зручним і функціональним для користувачів. У результаті протягом року працівники пройшли понад 55 000 електронних курсів [1; 2; 3].

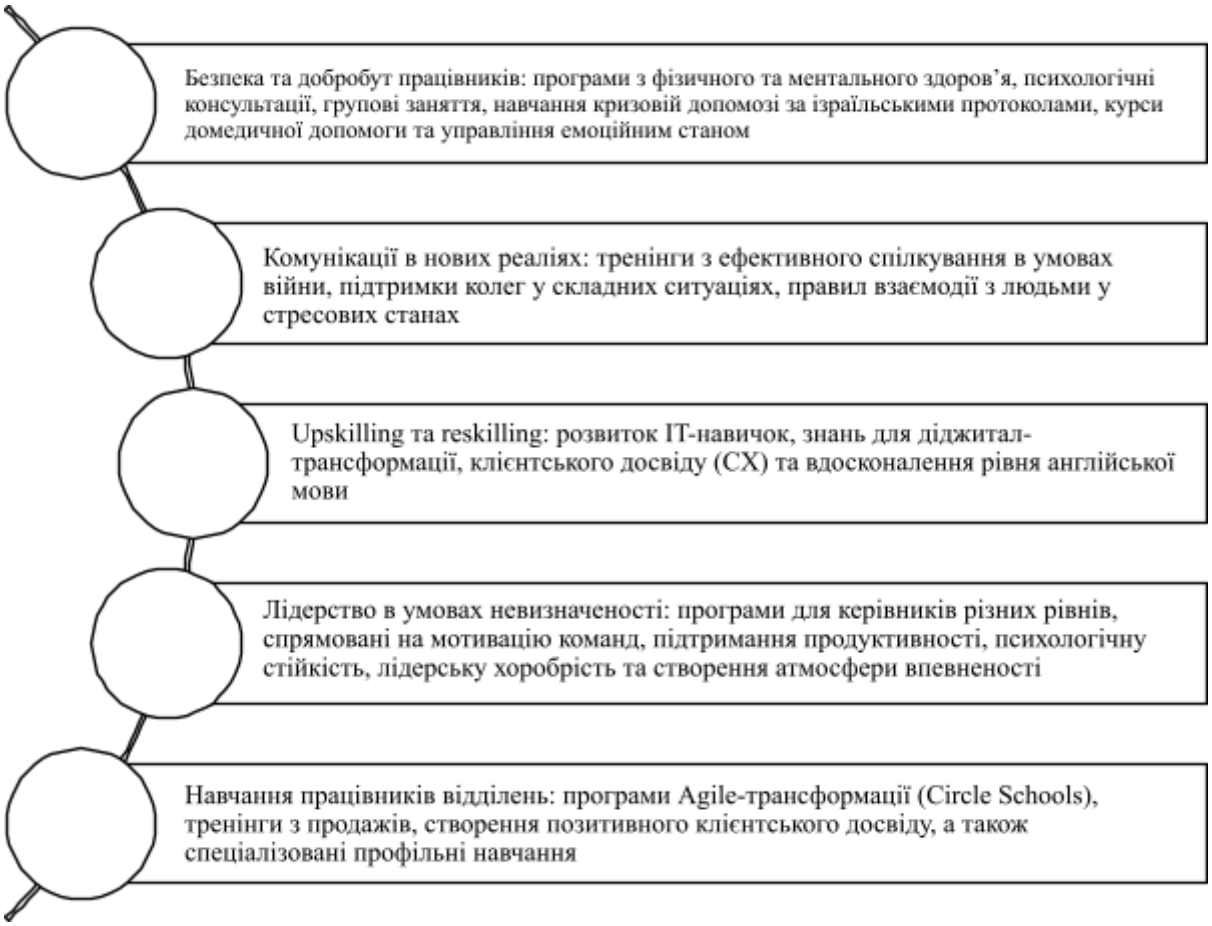


Рисунок 2.1 – Основні напрями проведення тренінгів та розвиваючих заходів

Таким чином, у Raiffeisen Bank International розвиток персоналу розглядається не лише як інструмент підвищення професійної кваліфікації, а як механізм формування та закріплення корпоративної культури. Через систему корпоративного навчання банк транслює ключові цінності організації, встановлює стандарти поведінки, підтримує єдині принципи взаємодії та сприяє адаптації працівників до змін у цифровому середовищі. У цьому контексті освітні програми виконують функцію культурного "провідника", оскільки формують спільні підходи до роботи, комунікацій і прийняття рішень у межах організації.

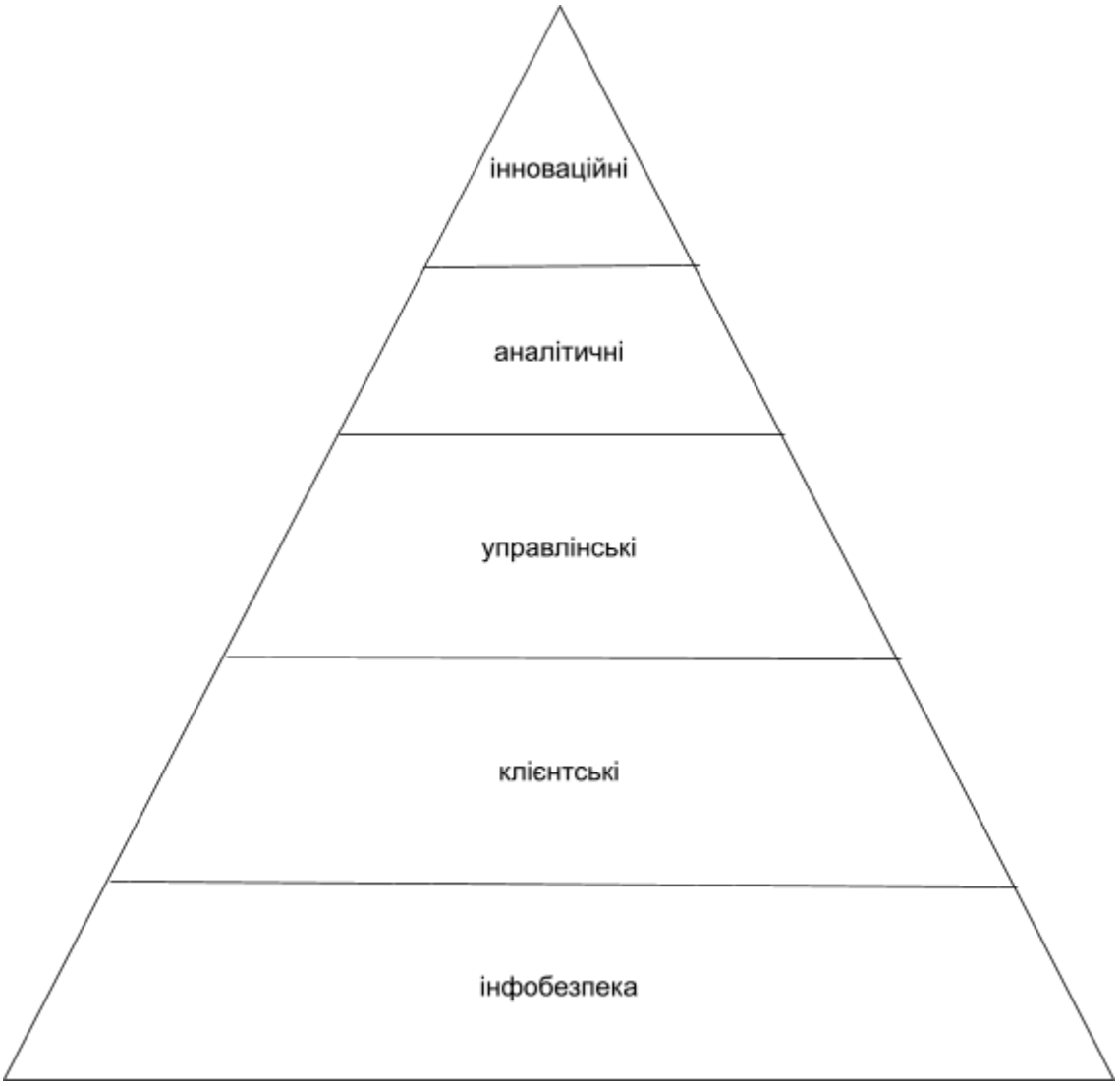


Рисунок 2.2 – Ієрархія розвитку компетенцій персоналу RBI як основа трансформації корпоративної культури

У 2025 році банк продовжив розвиток корпоративних освітніх ініціатив, спрямованих на підтримку цифрової трансформації та підвищення компетентностей працівників. Важливо підкреслити, що зазначені програми мають виражений культурний компонент, адже формують і підсилюють такі елементи корпоративної культури, як відповідальність, клієнтоцентричність, інноваційність, аналітичність та орієнтація на розвиток.

Зокрема, одним із ключових напрямів стало формування культури інформаційної безпеки як складової корпоративної відповідальності. У межах

академії RASP близько 80% працівників пройшли базовий курс з інформаційної безпеки, що сприяло зниженню частки необачних переходів за фішинговими посиланнями з 21% до 10% [1; 2; 3]. Використання інтерактивних форматів навчання (квести, тестування, практичні завдання) забезпечило не лише засвоєння знань, але й формування стійких поведінкових моделей, пов’язаних із захистом персональних і корпоративних даних. Отже, програма RASP виступає прикладом того, як через навчання закріплюються стандарти дисципліни, уважності та відповідального ставлення до цифрових ризиків.[4]

Не менш важливим елементом культурної трансформації стала підтримка клієнтоцентричної культури. У межах програми CX Академія 2.0 понад 200 працівників долучилися до теоретичної частини навчання, при цьому близько 70% учасників завершили всі модулі. Реалізація цієї програми сприяє формуванню єдиного підходу до взаємодії з клієнтами, підвищенню якості сервісу та розвитку компетентностей, що забезпечують позитивний клієнтський досвід на всіх етапах контакту з банком.

Водночас розвиток корпоративної культури неможливий без формування сучасної управлінської моделі, тому окремий акцент було зроблено на розвитку лідерського потенціалу керівників. Зокрема, керівники пройшли спеціалізовану програму «Нейролідерство: від начальника до ефективного лідера», яка базується на принципах нейропсихології та закономірностях функціонування когнітивних процесів. Тематичне наповнення програми охоплювало управління ризиками та витратами, забезпечення безперервності бізнесу, розвиток перспективного мислення та проактивності. У результаті зазначена ініціатива сприяє укріпленню культури ефективного управління, відповідального лідерства та підтримки команд у період змін.

Крім того, важливим інструментом культурних змін стала програма Business Club in Raif, орієнтована на працівників корпоративного бізнесу. Вона поєднувала розвиток бізнес-навичок, поглиблення функціональних знань і підтримку культурної трансформації. Практична частина передбачала роботу над реальними кейсами із застосуванням дизайн-мислення та елементів

гейміфікації, що сприяло розвитку культури командної взаємодії, інноваційності та орієнтації на результат. Загалом до програми долучилося понад 300 співробітників [1; 2; 3].

Окремий блок освітніх ініціатив був спрямований на поширення data-driven культури як сучасної управлінської парадигми. Програми Data Camp та D.Raif.Talks формують у працівників здатність аналізувати дані, коректно інтерпретувати інформацію та ухвалювати рішення на основі доказів, а не інтуїтивних припущень. У зазначених ініціативах взяли участь 100 працівників. Таким чином, банк посилює аналітичну складову корпоративної культури та підвищує якість управлінських рішень у межах цифрового середовища.

Поряд із розвитком професійних компетентностей банк приділяє увагу підтримці міжнародної комунікації та мобільності персоналу, що відображається у розвитку мовних навичок. Зокрема, близько 400 працівників удосконалюють англійську мову в межах групових та індивідуальних занять. Це сприяє формуванню культури відкритості, інтегрованості у міжнародний контекст та ефективної міжкультурної взаємодії.

Отже, система корпоративного навчання Raiffeisen Bank International у 2025 році виступала комплексним інструментом розвитку корпоративної культури, оскільки забезпечувала трансляцію цінностей організації, формування єдиних стандартів поведінки, підтримку клієнтоцентричності, розвиток інноваційності та аналітичного мислення. Реалізація таких програм створює передумови для ефективного впровадження інновацій і підвищення адаптивності організації в умовах цифровізації [5; 6; 7; 8; 9; 10].

Аналіз діяльності Raiffeisen Bank International у контексті цифрової трансформації показує, що банк активно переходить до digital-орієнтованої моделі бізнесу, інтегруючи сучасні IT-архітектури, AI-технології, real-time аналітику та цифрові клієнтські Journeys. Ці зміни сприяють покращенню клієнтського досвіду, оптимізації бізнес-процесів, зростанню цифрових продажів і операційної ефективності, зміцненню позицій RBI на ринку фінансових послуг у Центральній та Східній Європі. Загалом, цифрова

трансформація в RBI є комплексним, стратегічним і технологічно обґрунтованим процесом, що охоплює всі ключові аспекти діяльності банку.

2.2. Оцінка корпоративної культури та HR-політик Raiffeisen Bank International

У контексті глобалізації дедалі більше компаній ведуть операційну діяльність одночасно в кількох країнах. Вихід за межі національних кордонів у процесі масштабування бізнесу закономірно приводить до формування мультикультурних організацій, у яких взаємодіють працівники з різним культурним досвідом, мовними практиками та управлінськими традиціями. За статистикою 2022 року, на території країн Європейського Союзу та Європейської асоціації вільної торгівлі діяло понад 146 тис. багатонаціональних підприємницьких груп, що забезпечували зайнятість більш як 47 млн осіб, тобто близько 28% усіх працівників бізнес-сектору Європи. При цьому основна частина персоналу була сконцентрована в компаніях, контрольованих країнами ЄС та ЄАВТ, а найбільший внесок у зайнятість забезпечували великі групи (понад 1000 працівників), які поєднують диверсифіковані напрями діяльності та присутність у кількох країнах регіону.

Наведені показники демонструють вагомість багатонаціональних компаній для європейського ринку праці та підкреслюють актуальність проблематики крос-культурної комунікації в управлінні міжнародними командами. Попри те, що міжнародна експансія відкриває для компаній додаткові можливості зростання й посилення конкурентних позицій, управління бізнесом у глобальному вимірі є суттєво складнішим, ніж організація діяльності в межах однієї країни.

Серед типових мотивів виходу компаній на міжнародні ринки можна виокремити прагнення оптимізувати витрати, використати ефекти економічної інтеграції та розширити доступ до нових споживчих сегментів. Однак різниця в культурних цінностях, соціальних нормах, стилях ділового спілкування й

ставленні до влади та відповідальності здатна істотно ускладнювати досягнення корпоративних цілей у багатонаціональному середовищі. У таких умовах крос-культурна комунікація стає інструментом управління, що забезпечує узгодженість дій, підвищує результативність взаємодії та знижує ймовірність конфліктів, які виникають через відмінність культурних контекстів.

Таблиця 2.2

Порівняння елементів корпоративної культури до та після цифрової трансформації в АТ «Райффайзен Банк»

Елемент корпоративної культури	**Традиційна модель**	**Цифрово-трансформована модель**
Організаційні цінності	стабільність, ієрархічність, контроль	гнучкість, інноваційність, клієнтоорієнтованість
Комунікація	формалізована, переважно вертикальна	горизонтальна, цифрова, мультиканальна
Прийняття рішень	централізоване	data-driven рішення + міжфункціональна координація (за дотримання комплаєнсу)
Стиль лідерства	адміністративний	цифрове та сервісне та трансформаційне лідерство
Робочі формати	офлайн, фіксований графік	гібридна та дистанційна робота
Ставлення до помилок	уникнення ризиків	контрольоване експериментування (пілоти, тестування) за управління ризиками

Порівняння свідчить, що цифрова трансформація змінює корпоративну культуру комплексно, а не точково: трансформаційні зрушення охоплюють і ціннісні орієнтири, і поведінкові патерни, і управлінські практики. Для цифрово зрілих міжнародних компаній культура все частіше виконує функцію підтримки змін та інновацій, а не лише механізму формального контролю. Горизонтальні комунікації разом із практиками експериментування підвищують адаптивність у

нестабільному середовищі та сприяють швидкому ухваленню управлінських рішень.

Raiffeisen Bank Ukraine – один із найбільших банків з іноземним капіталом, який входить до міжнародної групи Raiffeisen Bank International (Австрія) та обслуговує понад 2,5 млн клієнтів в Україні. Банк входить до переліку системно важливих фінансових установ України та активно розвиває цифрові банківські сервіси (mobile banking, онлайн-банкінг, remote onboarding).[1]

У міжнародній групі RBI корпоративна культура базується на орієнтації на клієнта, етиці та комплаєнс, командній роботі, інноваційності та цифрової трансформації, розвитку та ESG-принципах. Банк інтегрує ESG-метрики у HR-політиках та соціальних ініціативах, включаючи соціальні показники (S), зокрема розвиток персоналу та соціальні програми.

Таблиця 2.3

HR-напрями розвитку корпоративної культури в АТ «Райффайзен Банк» в контексті цифровізації та ESG

Напрям	Опис	Очікуваний ефект
Talent Management	корпоративне навчання, розвиток компетенцій, кар'єрні траєкторії	підвищення продуктивності та адаптивності персоналу
D&I	гендерна рівність, інклюзія, підтримка різноманіття	зниження плинності кадрів
Digital HR	HR-tech, People Analytics, цифрові HR-платформи	data-driven управління і підвищення ефективності HR-процесів
ESG-HR	соціальна відповідальність, well-being ініціативи, підтримка працівників	зміцнення репутаційної стійкості та привабливості роботодавця

Як приклад, Google вибудовує культуру автономії команд, відкритості та психологічної безпеки: внутрішні цифрові канали взаємодії та аналітика

ефективності команд дозволяють постійно коригувати управлінські підходи, підтримуючи інноваційність. Microsoft, реалізуючи цифрові перетворення, поступово перейшла від моделі внутрішнього змагання до логіки growth mindset, поєднуючи її з інструментами HR-tech і People Analytics для вимірювання залученості та розвитку інклюзивного середовища.

Глибше розуміння систем цінностей, поведінкових моделей, соціальних очікувань і комунікаційних правил різних культур підвищує якість управлінських рішень, полегшує взаєморозуміння у переговорах і робочих взаємодіях, а також сприяє конструктивному вирішенню конфліктів або профілактиці їх виникнення. Саме тому управління організаціями, що поєднують дві й більше культурні традиції, є важливим напрямом як прикладних практик, так і дослідницького поля міжнародного менеджменту — кроскультурного менеджменту.

Крос-культурна комунікація набуває особливого значення в умовах, коли культурне різноманіття впливає на бізнес-процеси, моделі лідерства та соціальну взаємодію в колективах.

Ефективний кроскультурний менеджмент передбачає взаємодію представників різних культур на основі усвідомлення й поваги до відмінностей, а також формування спільного корпоративного “ядра” цінностей, прийнятного для всіх учасників міжнародної команди. У цьому сенсі кроскультурний підхід є важливим компонентом підготовки керівників, адже передбачає розвиток компетенцій, необхідних для професійної діяльності у глобальному й цифровому середовищі.

Отже, це дозволяє не лише описати відмінності управлінських стилів, а й прогнозувати потенційні труднощі міжкультурної взаємодії. Для менеджерів міжнародних команд це є практично цінним, оскільки усвідомлення культурних розбіжностей підвищує якість координації та зменшує конфліктність. Орієнтація на подібні моделі допомагає адаптувати управлінські підходи до культурного профілю партнерів, що позитивно впливає на результативність спільної роботи.

Цифрові рішення дедалі частіше використовуються не лише для підвищення ефективності процесів, а й для покращення взаєморозуміння в міжнародних командах. У таблиці нижче узагальнено приклади технологій, які можуть посилювати крос-культурну комунікацію.

Таблиця 2.4

Цифрові технології та їх застосування для підтримки міжкультурної взаємодії в АТ «Райффайзен Банк»

Цифрові технології	**Опис та приклади**
Віртуальна реальність (VR)	VR-рішення (наприклад, Oculus) створюють віртуальні простори для тренінгів і спільної роботи, зокрема для симуляцій міжкультурних зустрічей.
Платформи спільної роботи з AI	Інструменти на кшталт Miro (з AI-функціями) допомагають структурувати ідеї, візуалізувати проєкти та координувати спільну роботу між країнами.
Інструменти аналізу мовлення	AI-додатки для фідбеку щодо тону, стилю і комунікаційних звичок підтримують розвиток навичок міжкультурного спілкування.
Чат-боти підтримки	Автоматизація відповідей на типові запити й керування задачами знижує навантаження та частково нейтралізує бар’єри, забезпечуючи 24/7 доступ.
Гейміфікація навчання	Kahoot, Quizizz та подібні платформи дозволяють проводити інтерактивне навчання з міжкультурної комунікації та підвищувати залученість.
Блокчейн для прозорості	Блокчейн може посилювати прозорість міжнародних проєктів, підтверджуючи походження даних і зменшуючи ризик непорозумінь у різних культурних середовищах.

Загалом цифрові технології не обмежуються роллю засобів автоматизації: вони формують нові практики взаємодії, стандарти комунікації та механізми координації в розподілених командах. У міру поглиблення глобалізації та цифровізації компанії все частіше створюють міжнародні команди з високою культурною різноманітністю, а тому якісна кроскультурна комунікація набуває

стратегічного значення, оскільки впливає на продуктивність, узгодженість дій та здатність організації досягати довгострокових цілей.

Водночас недооцінка культурних особливостей і відмінностей у стилях комунікації часто спричиняє конфлікти та знижує результативність міжнародної взаємодії. Тому в умовах активізації міжнародної торгівлі та глобальних партнерств зростає потреба в глибокому розумінні того, як у різних країнах організовано бізнес-діяльність і які управлінські підходи є домінантними. Таке знання дозволяє своєчасно ідентифікувати як потенційні переваги співпраці, так і її ризики, а отже — приймати більш обґрунтовані управлінські рішення щодо роботи з іноземними партнерами та міжнародними командами.[4]

Для глобальних digital-компаній вона стала стратегічним активом, який напряму впливає на здатність організації масштабуватися, створювати інноваційні продукти, залучати й утримувати висококваліфікованих працівників, а також зберігати конкурентні позиції в умовах постійної технологічної турбулентності. У сучасному середовищі, де бізнес працює одночасно в багатьох країнах, а команди часто є гібридними або повністю віддаленими, корпоративна культура фактично перетворюється на «систему управління поведінкою», що забезпечує узгодженість рішень і стандартів взаємодії незалежно від фізичної локації персоналу.

На відміну від класичних індустріальних компаній, де культура переважно підтримувалася через офісну присутність, ієрархію та стабільні регламенти, цифрові корпорації формують культуру через поєднання цінностей, управлінських принципів та технологічної інфраструктури. Саме тому у RBI , цифрові платформи, аналітичні системи, HR-tech рішення та правила внутрішньої комунікації є не лише технічними інструментами, а й механізмами закріплення очікуваних моделей поведінки. Таким чином, культура в digital-середовищі набуває вимірюваного характеру: вона проявляється через показники залученості, ефективності команд, швидкості ухвалення рішень, якості співпраці та здатності персоналу підтримувати зміни.[2]

RBI демонструє приклад корпоративної культури, де центральне місце посідає підтримка інноваційності через свободу дій і відповідальність працівників. Для компанії принципово важливо створювати середовище, у якому співробітники можуть висувати ідеї, тестувати гіпотези та брати участь у творчому пошуку без страху санкцій за помилки. Такий підхід формує не лише високу мотивацію, а й прискорює інноваційні цикли, що є критично важливим для цифрових продуктів, які швидко застарівають.

Важливим практичним елементом культури RBI є використання People Analytics для аналізу ефективності командної взаємодії. Компанія системно досліджує, які фактори забезпечують результативність групової роботи, і робить висновки не лише щодо компетенцій, а й щодо комунікаційної динаміки. Показовим прикладом є висновок про ключову роль психологічної безпеки: команди працюють краще, коли працівники можуть відкрито висловлювати позицію та ставити запитання без ризику бути осміяними або покараними. У практичному вимірі це означає, що культура RBI підкріплюється управлінськими рішеннями: розвитком лідерських компетенцій, підтримкою зворотного зв’язку та цифровими інструментами взаємодії.

З практичної точки зору RBI активно використовує цифрові системи навчання (LMS) у поєднанні з аналітикою, що дозволяє не лише організовувати курси, а й оцінювати їхній вплив на продуктивність і адаптацію працівників. Таким чином, культура навчання в RBI не є абстрактною: вона вимірюється через залученість у програми розвитку, динаміку формування компетенцій та готовність команд працювати з новими технологічними інструментами.

Додатково компанія робить акцент на Responsible AI як частині корпоративної відповідальності. У результаті культура RBI поєднує інноваційність із соціальною орієнтацією, що сприяє зміцненню довіри працівників і зовнішніх стейкхолдерів.

Для більш чіткого узагальнення практичних механізмів підтримки корпоративної культури в глобальній digital-компанії доцільно представити зв’язок між конкретними інструментами, культурними ефектами та

бізнес-результатами. Це дозволяє показати, що культура формується не деклараціями, а через управлінські практики, які щоденно відтворюються у цифровому середовищі.[3]

Таблиця 2.5

Статистика залучення та оцінювання корпоративної культури АТ «Райффайзен Банк»

Показник	Значення
Відсоток співробітників, які радять RBI як роботодавця	82 %
Відсоток співробітників, які відчувають власну відповідальність за роботу	86 %
Відсоток співробітників, які відчувають повагу в команді	92 %
Кількість країн, де представлений RBI	23
Кількість національностей у центральному офісі	75+
Кількість співробітників у глобальній мережі	3700+ (Head Office)

Ці показники демонструють високий рівень залученості працівників, позитивного сприйняття корпоративної культури та міжнаціональної співпраці, що важливо для міжнародної організації з розгалуженою мережею.

Отже, практичний аналіз підтверджує, що цифрові інструменти є «провідниками» культури: вони одночасно задають правила взаємодії та впливають на результативність бізнесу.

Для поглиблення аналізу доцільно застосувати SWOT-підхід, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони культурних моделей, а також їх потенціал розвитку й ризики в умовах цифрової економіки.

Проведений аналіз показує, що корпоративна культура в глобальних digital-компаніях є не другорядним компонентом, а одним із ключових факторів їхнього стратегічного розвитку. У всіх досліджених компаніях культура тісно

інтегрована в цифрову інфраструктуру: через HR-tech, People Analytics, системи цілепокладання, цифрові комунікації та стандарти управління.

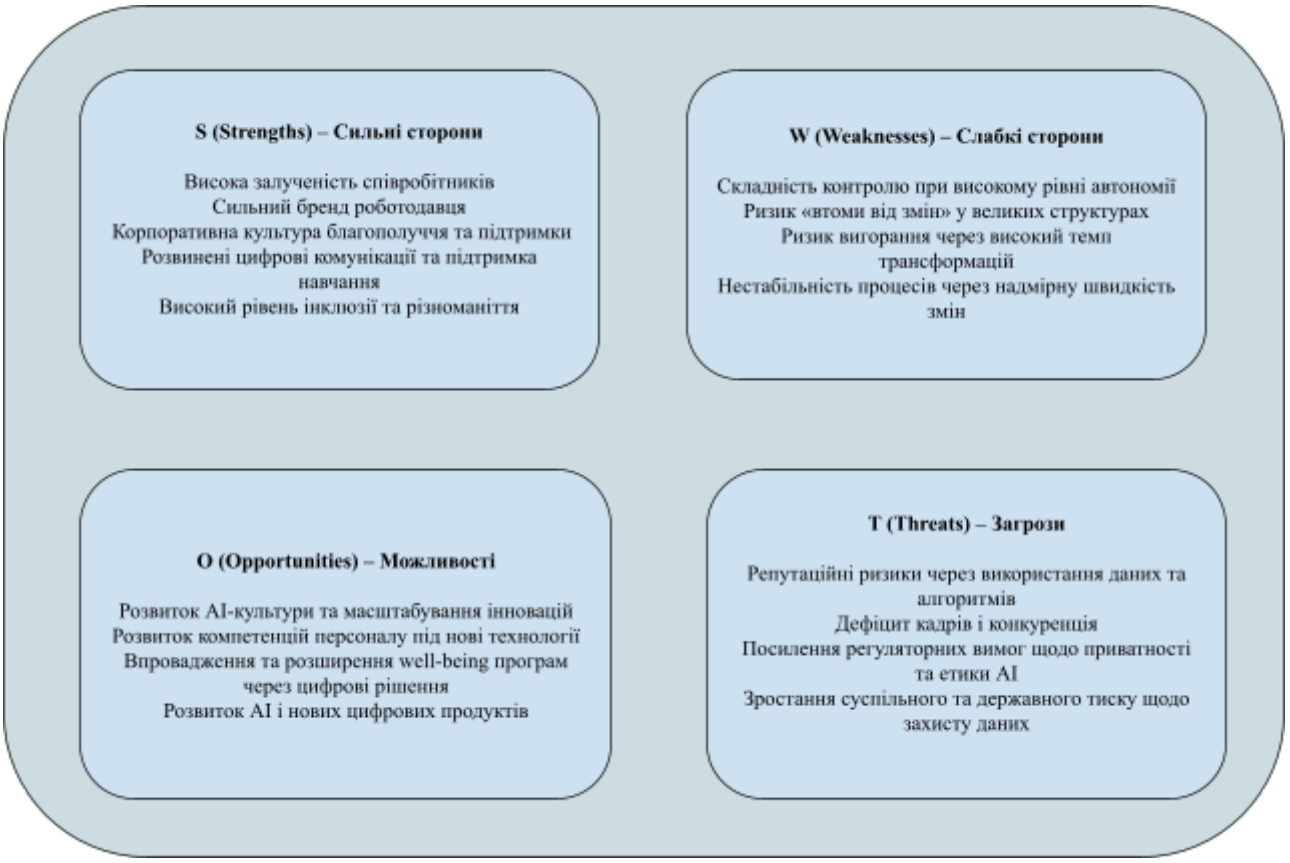


Рисунок 2.3. SWOT-аналіз корпоративної культури АТ «Райффайзен Банк»

Досвід RBI демонструє, що ефективна цифрова трансформація неможлива без культури, яка підтримує адаптивність, відповідальність, навчання та етичне використання технологій. Саме поєднання цифрових інструментів і продуманих культурних практик дозволяє компанії забезпечувати довгострокову стійкість і конкурентоспроможність у глобальному цифровому середовищі.

На практиці дедалі більше традиційних організацій переходять не до “чисто цифрової” моделі, а до гібридної конструкції, де зберігається сильна сторона фізичної присутності, але додаються цифрові контури управління і сервісу. Найпоширеніші приклади:

- омніканальні продажі (офлайн + сайт + соціальні мережі);

- CRM-системи для управління відносинами з клієнтами та прогнозування попиту;
- ERP/SCM-рішення для планування ресурсів і ланцюгів постачання;
- служби підтримки через чат-боти, контакт-центри, тикет-системи;
- цифрові панелі показників (dashboards) для управління ефективністю підрозділів.

Таким чином, традиційні моделі не «зникають», але змінюють свою архітектуру: значна частина процесів переноситься у цифрові канали, тоді як фізична взаємодія з клієнтом зберігається там, де вона створює найбільшу додану цінність.

На противагу традиційним, цифрові компанії від початку будують модель навколо технологій, онлайн-платформ і даних. Їх ключова логіка полягає в тому, що продукт або сервіс має бути доступним у цифровому середовищі, а процеси — максимально автоматизованими і масштабировании. Саме тому цифрові компанії швидше виходять на міжнародні ринки: географічні бар'єри зменшуються, а додаткові витрати на обслуговування нових клієнтів часто нижчі, ніж у класичних офлайн-моделях.

Крім того, цифрові моделі дозволяють створювати персоналізований клієнтський досвід (UX/CX), що стає важливим фактором лояльності. У практичному вимірі це реалізується через тригерні комунікації, індивідуальні рекомендації, динамічне ціноутворення, швидку підтримку через цифрові канали.

Однак цифровий формат не є "безкоштовним". Він супроводжується специфічними викликами: загрозами кібербезпеки, необхідністю постійного оновлення технологічної бази, конкуренцією у глобальному середовищі та ризиками, пов'язаними з конфіденційністю даних. Саме тому RBI була змушена вкладатися у кіберзахист, compliance, управління доступами та етичні рамки роботи з даними.[1; 3; 4]

Таблиця 2.6

Порівняння традиційних і цифрових бізнес-моделей
(у фокусі управління та культури)

Аспект	Традиційні компанії	Цифрові компанії
Надання цінності	Фізичні продукти/послуги через офлайн-канали	Цифрові продукти/послуги через онлайн-екосистеми
Взаємодія з клієнтом	Особиста, “людина-людині”	Онлайн, часто автоматизована (чат-боти, self-service)
Операційна модель	Регламенти, стандарти, стабільні процеси	Гнучкі процеси, експерименти, ітерації
Управління	Ієрархія, контроль, погодження	Децентралізація, швидкі рішення, agile-підходи
Роль даних	Допоміжна (звітність)	Центральна (data-driven рішення)
Масштабування	Обмежене фізичними ресурсами	Глобальне, з нижчими граничними витратами
Помилки та ризики	Уникнення помилок, “покарання”	Навчання через тестування, культура експериментів
Структура витрат	Високі фіксовані витрати (оренда, запаси)	Нижчі фіксовані, але значні інвестиції у технології
Джерела доходів	Продажі, дистрибуція, франчайзинг	Підписки, фріміум, реклама, платформи

Ключова різниця між традиційними та цифровими компаніями полягає не лише в наявності технологій, а у культурній готовності працювати в умовах невизначеності. У традиційних організаціях технології часто підсилюють контроль (облік, регламенти, звітність), тоді як у цифрових — підтримують автономію та відповідальність через прозорі метрики, спільні цілі й швидкий зворотний зв’язок.

Таблиця 2.7

Вплив моделі організації на результативність

Показник	Традиційні компанії	Цифрові компанії
Швидкість змін	нижча через формалізацію	вища через agile та дані
Інноваційність	точкова, обережна	системна, регулярна
Залученість персоналу	залежить від стилю керівництва	часто вища через автономію та сенс
Стійкість до криз	середня (залежить від галузі)	підвищена за рахунок гнучкості
Конкурентоспроможність	сильна локально/галузево	посилюється масштабуванням і даними

Отже, традиційні бізнес-моделі забезпечують стабільність і високу якість через стандарти, репутацію та персональні взаємини з клієнтом, але часто програють у швидкості адаптації та масштабуванні. Цифрові моделі, навпаки, формують конкурентні переваги через дані, автоматизацію та глобальні онлайн-канали, однак потребують постійних інвестицій у технології, кібербезпеку та управління змінами. Тому у RBI застосували гібридний підхід, коли компанії зберігають сильні сторони “офлайн-ядра”, але підсилюють його цифровими платформами, аналітикою та новими культурними нормами (орієнтація на клієнта, швидкість, навчання, відповідальність).

2.3. Аналіз цифрових інструментів підтримки корпоративної культури в компанії

У 2025 році Raiffeisen Bank Aval активно впроваджував цифрові інструменти та ініціативи, спрямовані на розвиток корпоративної культури, підвищення залученості персоналу та вдосконалення HR-процесів. Ключовий

акцент було зроблено на участі співробітників у трансформаційних процесах, розвитку дистанційного навчання та цифровізації управління персоналом.

Програма «Агенти Змін Райфу» як інструмент формування корпоративної культури. Однією з важливих ініціатив стала програма «Агенти Змін Райфу», яка функціонує як спільнота активних співробітників банку, орієнтованих на розвиток корпоративної культури та реалізацію соціально значущих проєктів. Дана програма сприяє формуванню культури відповідальності, командної взаємодії та соціальної залученості персоналу.[4]

Також у межах діяльності програми у 2025 році було:

- організовано низку благодійних ініціатив, зокрема день донора крові та благодійний забіг на вшанування пам’яті загиблих воїнів;
- проведено уроки фінансової грамотності для дітей та орієнтаційні сесії для студентів і випускників закладів вищої освіти, що сприяло підвищенню фінансової обізнаності та формуванню позитивного іміджу банку серед молоді;
- створено колекції брендованого одягу, які підсилюють корпоративну ідентичність та відчуття приналежності співробітників до організації;
- здійснювалась активна популяризація бренду роботодавця через соціальні мережі, що сприяло підвищенню впізнаваності HR-бренду банку.

Таким чином, програма «Агенти Змін Райфу» виступає ефективним інструментом залучення персоналу до розвитку корпоративної культури та реалізації принципів соціальної відповідальності.

Також діяла програма «Дистанційне навчання як складова цифрової корпоративної культури». Важливим елементом підтримки корпоративної культури стало впровадження сучасних цифрових рішень у сфері навчання персоналу. У 2025 році банк перейшов на інноваційну платформу дистанційного навчання Juno Journey, що значно підвищило зручність, доступність та персоналізацію освітнього процесу для співробітників.[4]

На платформі у вільному доступі для працівників було розміщено 80 онлайн-курсів, спрямованих на розвиток професійних, управлінських та цифрових компетенцій. Загальна кількість пройдених електронних курсів за рік склала 69 636, що свідчить про високий рівень залученості персоналу до процесів самонавчання та професійного розвитку.

До обов'язкових навчальних програм входили курси з інформаційної безпеки, протидії шахрайству, фінансового моніторингу, управління операційним ризиком, безпеки в надзвичайних ситуаціях та інших ключових напрямів діяльності банку.

Розвиток дистанційного навчання сприяв формуванню культури безперервного навчання (lifelong learning) та підвищенню рівня цифрової зрілості персоналу.

У межах цифровізації управління персоналом Raiffeisen Bank Aval активно впроваджував сучасні HR-платформи, спрямовані на підвищення ефективності внутрішніх комунікацій та рекрутингу.

Зокрема, було впроваджено:

- HiBob — цифрову платформу для комфортної взаємодії зі співробітниками, управління даними персоналу та підвищення прозорості HR-процесів;
- Workable — інноваційну систему рекрутингу, яка оптимізує процес підбору персоналу, покращує користувацький досвід кандидатів та підвищує ефективність роботи HR-підрозділу.

За перші чотири місяці використання рекрутингової платформи Workable вакансії банку отримали понад 60 000 переглядів, що свідчить про зростання інтересу кандидатів та посилення бренду роботодавця.

Цифрова трансформація є процесом із високим рівнем організаційної складності: невдачі часто пов'язані не з браком інструментів, а з управлінням змінами та інституційним опором, який має культурну природу (інерція процедур, недовіра до нових підходів, конфлікт "старих" і "нових" норм). Цю логіку підтверджують сучасні огляди причин неуспішності трансформацій, які

підкреслюють роль людського чинника й організаційних практик. Відповідно, впровадження ШІ потребує не лише технічного проєкту, а культурного лідерства: визначення правил відповідального використання алгоритмів, підтримки навчання персоналу та формування довіри.

1) Комунікація та координація. ШІ-інструменти (чат-боти, віртуальні асистенти, системи автоматизації документообігу, корпоративні пошукові системи, генеративні моделі для підготовки текстів і звітів) скорочують "транзакційні витрати" внутрішньої комунікації: пришвидшують доступ до інформації, зменшують рутину та стандартизують окремі комунікаційні процедури. Водночас з'являються нові культурні вимоги: ясність формулювання запитів, цифрова етика, грамотність роботи з даними, уважність до якості інформації та ризиків "галюцинацій" генеративних моделей.

2) Прийняття рішень і роль даних. Алгоритмічні системи підтримки рішень підсилюють культуру data-driven management: рішення дедалі частіше обґрунтовуються аналітикою, прогнозними моделями та сценарним моделюванням. Однак це змінює баланс відповідальності: якщо рекомендація алгоритму сприймається як "об'єктивна істина", виникає ризик зниження критичного мислення та "перекладання" відповідальності на технологію. Тому культура зрілого використання ШІ має включати: людський контроль, пояснюваність, процедури перевірки та механізми апеляції.

3) Інноваційність і навчання. ШІ здатен прискорювати експериментування (швидке прототипування, тестування гіпотез, генерація варіантів рішень), що підтримує культуру безперервного вдосконалення. Проте інноваційність не "вмикається" автоматично: вона потребує культурної норми толерантності до помилок, підтримки ініціативності та інвестицій у підвищення кваліфікації. У цьому контексті показовою є логіка навичок майбутнього: WEF відносить "допитливість і навчання впродовж життя" до навичок, попит на які зростає, а також підкреслює значущість аналітичного мислення та компетенцій у сфері ШІ й великих даних.

4) Етичні стандарти, довіра та справедливість. ШІ актуалізує питання захисту даних, недискримінації та відповідальності за наслідки алгоритмічних рішень. Формальні політики важливі, але вони не покривають усі ситуації, що виникають у практиці; тому саме корпоративна культура визначає, чи обговорюються ризики відкрито, чи заохочується повідомлення про проблеми, чи є прозорими принципи використання даних. Довіра до ШІ формується не лише через "точність моделей", а через зрозумілі правила та відчуття справедливості.

Автоматизація перерозподіляє функції між людиною й технологією: рутинні операції частково переходять до алгоритмів, натомість зростає роль завдань, пов'язаних із інтерпретацією, контролем, творчістю, комунікацією та прийняттям рішень у складних умовах. Організаційно це створює два ключові виклики.

По-перше, ризик опору й тривожності персоналу (страх втрати роботи, знецінення компетенцій). По-друге, ризик "розриву культури": коли цифрові ініціативи реалізуються швидше, ніж оновлюються управлінські практики, рольові моделі та система мотивації. У результаті працівники можуть сприймати ШІ як зовнішній контроль або як "незрозумілу силу", що знижує залученість. Саме тому в центрі управління змінами мають бути: програми рескілінгу/апскілінгу, прозора комунікація цілей упровадження та участь працівників у налаштуванні нових процесів.

Окремої уваги потребує гуманістичний вимір: коли технології заміщують значну частину взаємодій, зростає ризик послаблення емпатії, неформальних зв'язків, відчуття приналежності. Отже, стратегічним завданням є підтримка людиноцентричної культури, у якій технології підсилюють можливості працівників, а не витісняють соціальну основу організації.

ШІ та автоматизація виступають не лише інструментами підвищення продуктивності, а фактором культурної трансформації. Їхній реальний ефект визначається тим, чи здатна організація:

- сформувати культуру відповідального й прозорого використання алгоритмів (довіра, етика, пояснюваність);
- забезпечити розвиток цифрових компетенцій (навчання, рескілінг, підтримка експериментування);
- перебудувати управлінські практики (від контролю присутності — до управління результатом; від інтуїтивних рішень — до data-driven підходу);
- зберегти людиноцентричність (емпатія, підтримка, відчуття приналежності) як умову стійкості корпоративної культури.

Таким чином, у цифровій економіці ШІ є потужним прискорювачем змін, проте сталий результат можливий лише за умови поєднання технологічних інновацій із культурним лідерством і продуманим управлінням організаційними трансформаціями.

У межах цифрової трансформації RBI корпоративна культура дедалі частіше формується під впливом цифрових HR-рішень, які змінюють як зміст управлінських практик, так і логіку взаємодії між працівником та організацією. В умовах зростання конкуренції за таланти, поширення гібридних форматів зайнятості та підвищення вимог до гнучкості бізнесу, компанії переходять від переважно інтуїтивного управління людським капіталом до data-driven підходу, що грунтується на системному аналізі поведінки, мотиваційних чинників, залученості та результативності персоналу. Саме в цьому контексті HR-tech і People Analytics набувають стратегічного значення як інструменти підтримки культурних змін.[3; 4]

HR-tech (human resources technologies) охоплює комплекс цифрових платформ, сервісів і програмних рішень, призначених для автоматизації, стандартизації та оптимізації ключових HR-процесів. До них належать підбір персоналу, адаптація нових працівників, управління навчанням і розвитком, оцінювання ефективності, планування кар’єри, управління талантами, а також організація внутрішніх комунікацій. Використання HR-tech дає змогу підвищити прозорість управління персоналом, забезпечити оперативність ухвалення рішень та створити умови для більш гнучкого й персоналізованого

підходу до розвитку працівників. У результаті формується корпоративна культура, у якій пріоритет надається розвитку компетентностей, відкритості процесів і справедливості процедур оцінювання, а управлінські рішення дедалі частіше спираються на дані, а не на суб'єктивні враження чи неформальні оцінки.

People Analytics, своєю чергою, можна визначити як аналітичний напрям у межах HR-tech, що передбачає систематичний збір, обробку та інтерпретацію даних про персонал з метою підвищення якості управління людськими ресурсами та розвитку організаційної культури. На практиці People Analytics дозволяє RBI не лише фіксувати поточний стан (наприклад, рівень залученості або плинності кадрів), а й встановлювати причинно-наслідкові зв'язки між управлінськими рішеннями та поведінкою працівників. Завдяки цьому RBI отримують можливість прогнозувати ризики втрати персоналу, визначати чинники продуктивності, аналізувати ефективність командної взаємодії та виявляти культурні бар'єри, які можуть стримувати цифрові зміни.

Впровадження цифрових HR-інструментів впливає не лише на функціональну ефективність HR-служби, а й на трансформацію організаційної взаємодії загалом. Автоматизація рутинних процедур зменшує адміністративне навантаження, а стандартизація оцінювання сприяє формуванню більшої довіри до управлінських рішень. Крім того, прозорість критеріїв результативності та доступність зворотного зв'язку підтримують розвиток культури відповідальності, де очікування компанії та внесок працівника стають більш чітко визначеними.

У RBI HR-tech дедалі частіше застосовується як стратегічний важіль культурної трансформації. Зокрема, цифрові HR-платформи підтримують розвиток:

- культури інклюзивності, завдяки аналізу показників різноманітності та рівності можливостей;
- культури інновацій, через підтримку внутрішніх ініціатив, обміну ідеями та експериментальних підходів;

- культури навчання, завдяки персоналізованим траєкторіям розвитку компетентностей;
- культури відповідальності, через прозорі системи KPI/OKR та регулярний зворотний зв’язок.

При цьому принципово важливою умовою результативності HR-tech є його узгодженість із корпоративними цінностями. Технології не створюють культуру автоматично, однак вони здатні підсилювати або, навпаки, послаблювати певні поведінкові моделі. Саме тому інтеграція HR-tech із культурною стратегією організації забезпечує відповідність між задекларованими цінностями та реальною практикою повсякденної роботи персоналу.

RBI аналізує не лише індивідуальну результативність працівників, а насамперед якість командної взаємодії, комунікаційні патерни та фактори ефективної співпраці. Результати аналітики показали, що ключовими передумовами високої командної продуктивності є психологічна безпека, довіра та відповідальність за спільний результат. Відповідно, People Analytics використовується як підтримка управлінських рішень щодо формування команд, розвитку менеджерських компетенцій та закріплення культури відкритості й автономії, що є фундаментальними для інноваційного середовища.[1; 2]

Паралельно RBI інтегрує HR-аналітику в систему навчання та розвитку персоналу, використовуючи LMS-платформи разом із аналітичними модулями для оцінювання ефективності освітніх програм і динаміки розвитку компетентностей. Це дозволяє адаптувати навчальні траєкторії до потреб працівників і стратегічних пріоритетів компанії, а також підтримувати концепцію growth mindset, у межах якої навчання розглядається як безперервний процес. Таким чином, цифрові HR-рішення формують культуру професійного розвитку, гнучкості та готовності до змін.

Наведені приклади підтверджують, що HR-tech і People Analytics виступають не лише інструментами оптимізації HR-функцій, а й стратегічними

механізмами культурної трансформації. Завдяки аналітичному підходу RBI отримує можливість цілеспрямовано впливати на поведінкові моделі працівників, підсилювати ключові цінності та забезпечувати відповідність корпоративної культури вимогам цифрової економіки.

Отже, HR-tech та People Analytics є важливими драйверами розвитку корпоративної культури RBI у процесі цифрової трансформації. Їх застосування забезпечує перехід до культури, заснованої на даних, прозорості, довірі та безперервному розвитку персоналу. Інтеграція цифрових HR-інструментів із корпоративними цінностями не лише підвищує ефективність управління людським капіталом, але й формує стійку цифрову культуру, здатну підтримувати довгострокову конкурентоспроможність компаній у глобальному середовищі.

У RBI перехід до цифрових комунікацій супроводжувався низкою типових проблем, які знижували ефективність культурних змін. Також були і практичні труднощі цифрової трансформації внутрішніх комунікацій, часто вони були пов’язані з:

- фрагментацією інформаційних потоків (коли працівники використовують різні канали без єдиного стандарту);
- нерівним доступом до корпоративних ресурсів у різних країнах та підрозділах;
- недостатнім рівнем підтримки з боку керівництва;
- відсутністю чітких правил комунікацій (наприклад, що вирішується через e-mail, що — через чат, а що — лише через зустріч);
- ризиками кібербезпеки та конфіденційності даних.

Таким чином, цифрові комунікації вимагають не лише технологічного впровадження, а й управлінського супроводу: навчання, регламентів, системи відповідальності та культурної адаптації.

Цифрова оптимізація внутрішніх комунікацій є динамічним процесом, який передбачає постійне вдосконалення як технічних, так і поведінкових компонентів взаємодії. На відміну від одноразових змін (наприклад, запуску

нового порталу чи месенджера), цифрова трансформація комунікаційної сфери повинна розглядатися як довгострокова управлінська програма, орієнтована на підвищення продуктивності, зменшення інформаційних втрат і посилення корпоративної єдності.

Важливо підкреслити, що в RBI цифрові платформи поступово формують новий тип корпоративної культури, для якого характерними є:

- відкритість інформації (за умови контрольованого доступу);
- горизонтальна взаємодія між підрозділами;
- швидкий зворотний зв'язок;
- культура колаборації та спільного вирішення проблем;
- підтримка дистанційної взаємодії як повноцінного формату роботи.

При цьому цифрові зміни мають супроводжуватися розвитком «комунікаційної компетентності» працівників: умінням формулювати повідомлення, структурувати інформацію, дотримуватися етики онлайн-взаємодії та ефективно працювати в умовах багатоканальності.

У RBI корпоративні цифрові платформи виконують кілька ключових функцій: інформаційну, координаційну, інтеграційну та культуроутворюючу. RBI має такі рішення, які змогли реалізувати через комплекс інструментів, до якого входять:

- платформи командної співпраці (Microsoft Teams);
- внутрішні соціальні мережі (корпоративна ком'юніті-платформа);
- корпоративні портали та бази знань (SharePoint, Confluence);
- системи управління задачами та проєктами (Jira, Trello);
- інструменти відеозв'язку та онлайн-подій (Zoom, Meet);
- чат-боти та цифрові помічники для HR і підтримки працівників.

Практична цінність таких платформ полягає в тому, що вони дозволяють перевести корпоративну культуру з рівня декларацій у рівень щоденної поведінки. Наприклад, якщо організація декларує цінність відкритості, то вона повинна забезпечити регулярні цифрові формати «публічної комунікації»

керівництва: внутрішні стріми, Q&A-сесії, прозорі оголошення та доступність інформації для працівників.

У сучасних умовах цифровізації та прискорення організаційних змін корпоративна культура міжнародних компаній дедалі частіше проявляється не лише через задекларовані цінності, а й через інфраструктуру щоденної взаємодії персоналу, яка формується за допомогою цифрових інструментів. У цьому контексті корпоративні цифрові платформи доцільно розглядати як інституційний механізм підтримки корпоративної культури, оскільки вони забезпечують відтворення поведінкових норм, стандартизацію комунікацій, формування моделей командної взаємодії та закріплення управлінських практик у межах організації.

Для Raiffeisen Bank International, як міжнародної банківської групи, значущість цифрових платформ посилюється специфікою функціонування в мультинаціональному середовищі та необхідністю одночасно забезпечувати:

1. високу швидкість обміну інформацією між підрозділами;
2. узгодженість рішень у складній організаційній структурі;
3. відповідність регуляторним вимогам і принципам комплаєнсу;
4. підтримку єдиного корпоративного “ядра” цінностей у різних країнах та командах.

Відповідно, корпоративні цифрові платформи RBI виконують подвійну функцію: з одного боку, вони виступають технологічною основою цифрової трансформації, а з іншого — формують соціально-організаційне середовище, у якому закріплюються ключові елементи корпоративної культури (клієнтоорієнтованість, відповідальність, інноваційність, командність, безперервний розвиток).[12]

Таблиця 2.8

Функціональне значення цифрових платформ RBI у формуванні та підтримці корпоративної культури

Платформа/ рішення	Культурна функція	Практичний результат
Цифрові платформи комунікації та колаборації (корпоративні канали взаємодії, відеозв'язок, спільні робочі простори, внутрішні портали)	Інституціоналізація прозорої та мультиканальної комунікації; підтримка горизонтальної взаємодії; розвиток командної координації	Підвищення оперативності внутрішньої взаємодії; зниження фрагментації інформаційних потоків; ефективність роботи гібридних команд
Цифрові платформи корпоративного навчання (LMS, внутрішні академії, цифрові курси, мікронавчання)	Формування культури безперервного навчання та розвитку компетенцій; підтримка цифрової грамотності	Зростання адаптивності персоналу; підтримка трансформаційних змін; підвищення якості виконання функцій
HR-tech та People Analytics	Підсилення культури управління на основі даних; формування практик оцінювання залученості та розвитку персоналу	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень; оптимізація HR-процесів; моніторинг ефективності HR-політик
Інструменти цифрової безпеки та комплаєнсу (навчальні модулі, політики доступу, контроль цифрових ризиків)	Закріплення культури відповідальності та дисципліни в роботі з даними; підтримка етичних норм і регуляторної відповідності	Зниження операційних, репутаційних і комплаєнс-ризиків; підвищення стійкості організації в цифровому середовищі

Слід підкреслити, що вплив цифрових платформ на корпоративну культуру не є автоматичним: сам факт наявності технологічних рішень не гарантує культурних змін. Результативність використання цифрових платформ визначається тим, наскільки системно організація формує регламенти цифрової взаємодії, розвиває компетенції персоналу та забезпечує підтримку змін на рівні управлінської команди. Для RBI, з урахуванням масштабів та складності структури, особливо актуальним є впровадження таких управлінських підходів:

1. Нормування цифрової комунікації (визначення правил онлайн-взаємодії, стандартів реагування, етики цифрової поведінки), що зменшує ризики інформаційного перевантаження та сприяє підвищенню якості внутрішньої координації.

2. Стандартизація інформаційних потоків через централізацію ключових каналів взаємодії, що дозволяє забезпечити прозорість, зменшити дублювання повідомлень та підвищити швидкість прийняття управлінських рішень.

3. Інтеграція корпоративного навчання у цифрову екосистему (LMS, внутрішні академії, модулі з кібербезпеки та цифрових навичок), що сприяє закріпленню культури безперервного розвитку та формуванню спільних стандартів професійної поведінки.

4. Розвиток knowledge sharing практик (обмін знаннями між підрозділами, створення внутрішніх баз знань, кросфункціональна взаємодія), що підвищує організаційну навчальність та сприяє накопиченню інтелектуального капіталу.

5. Застосування People Analytics як інструменту культурної діагностики, що забезпечує можливість оцінювання рівня залученості, задоволеності, адаптивності персоналу, а також дозволяє коригувати HR-політики на основі емпіричних даних.

6. Посилення культури інформаційної безпеки та комплаєнсу, яка в банківському секторі є фундаментальною умовою стійкості організації. Це включає як технологічні рішення контролю доступу, так і освітні програми, що формують відповідальні поведінкові практики у цифровому середовищі.

Таким чином, корпоративні цифрові платформи у Raiffeisen Bank International слід розглядати як структуроутворювальний елемент цифрово-трансформованої корпоративної культури, оскільки вони забезпечують відтворення цінностей у щоденних практиках взаємодії, підсилюють клієнтоорієнтованість через стандарти комунікації, підтримують інноваційність через інструменти колаборації та навчання, а також формують data-driven підхід

до управління персоналом і організаційними процесами. У підсумку зазначені платформи сприяють підвищенню адаптивності організації, ефективності командної роботи та стійкості RBI в умовах цифровізації.

Отже, управління змінами в процесі цифрової трансформації компаній є критично важливим чинником, що визначає результативність технологічних ініціатив і їх здатність забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність. На практиці цифрові зміни не можуть бути успішними без комплексної роботи з персоналом, оскільки саме люди формують реальну швидкість впровадження нових інструментів, рівень залученості та якість адаптації.

Проведений практичний аналіз демонструє, що найбільш ефективними є ті трансформації, які мають структуровану логіку: попередню діагностику, комунікаційну підтримку, навчання, пілотування, визначення показників ефективності та закріплення змін у корпоративних стандартах. Саме такий підхід дозволяє перетворити цифровізацію з «разового впровадження технології» на системну зміну організаційної поведінки, що формує культуру адаптивності, інноваційності та стійкості компанії в умовах VUCA-середовища.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

3.1. Формування цифрово-гнучкої корпоративної культури в АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК»

У сучасних умовах цифровізації бізнесу корпоративна культура поступово переходить із “фонової” функції (підтримки внутрішнього порядку) у площину стратегічного активу. Для компаній, які працюють у середовищі високої мінливості, невизначеності та технологічних змін, критично важливо мати культуру, здатну швидко адаптуватися, навчатися та підтримувати трансформації без руйнівного впливу на людей. Саме тому все більшої актуальності набуває формування цифрово-гнучкої корпоративної культури як основи довгострокової конкурентоспроможності.

Під цифрово-гнучкою корпоративною культурою доцільно розуміти систему цінностей, норм і управлінських практик, яка забезпечує:

- готовність працівників приймати цифрові зміни без надмірного опору;
- здатність організації швидко перебудовувати процеси під нові технології;
- підтримку інновацій, експериментів та розвитку компетенцій;
- баланс між технологічною ефективністю та людина центричним підходом до персоналу.

Варто зазначити, що цифрово-гнучка корпоративна культура формується не лише через зміну інструментів роботи, а через трансформацію внутрішніх установок працівників і керівників. Якщо в традиційній культурі домінує підхід “дотримання правил = стабільність”, то в цифрово-гнучкій культурі пріоритетом стає “адаптація та швидке навчання = виживання і розвиток”. У цьому контексті культура перетворюється на внутрішній механізм, який

допомагає організації швидко перебудовуватися без втрати керованості, продуктивності та командної взаємодії.

Окремо важливо враховувати, що цифрова гнучкість не означає хаотичність або відсутність дисципліни. Навпаки, вона передбачає наявність зрозумілих правил взаємодії в цифровому середовищі, визначених ролей у проєктах, прозорих метрик результативності та стабільних каналів комунікації. Саме поєднання свободи в пошуку рішень і структурованості процесів забезпечує реальну ефективність цифрової трансформації.

Важливо підкреслити, що цифрова гнучкість не зводиться лише до використання сучасних платформ або впровадження HR-tech. Її основний зміст полягає у зміні поведінкових моделей: працівники мають не “виконувати цифровізацію”, а розуміти її логіку, бачити користь, отримувати підтримку та бути учасниками змін. Саме тому цифрово-гнучка культура формується через системне поєднання технологій, лідерства, навчання, комунікацій і механізмів зворотного зв’язку, що зображено в табл. 3.1.

Представлені підходи підтверджують, що цифрово-гнучка культура не створюється одноразовими заходами. Найкращий результат досягається тоді, коли цифрові інструменти “вбудовані” у щоденні управлінські процеси: постановку цілей, навчання, оцінювання результатів, взаємодію між командами та підтримку змін. Саме тоді культура стає не декларацією, а реальною системою поведінки.

Однією з найважливіших передумов цифрової гнучкості є переосмислення ролі керівника. У цифрову епоху управління не може обмежуватися контролем виконання — керівник має бути фасилітатором змін, який:

- пояснює логіку трансформації та очікувані результати;
- демонструє приклад використання цифрових інструментів;
- підтримує ініціативність і право на експеримент;
- формує психологічну безпеку в командах.

Таблиця 3.1

Інструменти формування цифрово-гнучкої корпоративної культури в АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК»

Напрям	Цифрові інструменти	Реалізація в АТ «Райффайзен Банк»	Культурний ефект
Лідерство	Digital leadership programs, онлайн-навчання керівників	Розвиток лідерських компетенцій і навичок управління змінами	Проактивність, підтримка трансформації, довіра до змін
Навчання та розвиток	LMS, цифрові курси, внутрішні академії	Корпоративні програми підвищення компетенцій (upskilling/reskilling)	Культура безперервного розвитку, адаптивність персоналу
Комунікації та взаємодія	Платформи колаборації, внутрішні цифрові канали	Підтримка гібридної роботи та швидкої взаємодії між командами	Відкритість, горизонтальна комунікація, командність
Інформаційна безпека	E-learning, тестування, симуляції фішингу	Навчання з кібербезпеки та дотримання цифрових політик	Відповідальність, культура комплаєнсу, зниження ризиків
HR-аналітика	HR-tech, People Analytics, дашборди	Аналіз залученості та ефективності HR-процесів	Data-driven управління, прозорість рішень

Практика провідних компаній показує: коли лідерська поведінка підкріплює цифрові зміни, рівень опору значно знижується, а довіра до нових рішень (у тому числі AI та автоматизації) зростає.

Окремий блок цифрово-гнучкої культури — це безперервне навчання. У багатьох компаніях цифрові зміни викликають тривожність через страх втрати професійної цінності або складність нових систем. Саме тому корпоративні програми upskilling та reskilling доцільно розглядати не як “додатковий бонус”, а як інструмент культурної стабілізації під час трансформації.

Практичний ефект навчання проявляється в тому, що працівники:

- швидко адаптуються до цифрових процесів;

- менше чинять опір змінам;
- сприймають цифровізацію як ресурс розвитку, а не як загрозу.

Таблиця 3.2

Вплив цифрово-гнучкої корпоративної культури на результати діяльності компаній

Показник	**Компанії з традиційною культурою**	**Компанії з цифрово-гнучкою культурою**
Швидкість впровадження змін	Низька	Висока
Рівень залученості персоналу	Середній	Високий
Інноваційна активність	Епізодична	Системна
Ставлення до цифровізації	Опір / настороженість	Підтримка / участь
Стійкість до криз	Низька/середня	Висока

Порівняння демонструє, що цифрово-гнучка корпоративна культура формує “внутрішню швидкість” компанії: організація не лише швидше реагує на зміни, але й здатна використовувати нестабільність як ресурс розвитку.

Нижче наведено конкретні управлінські рішення, які компанія може запровадити в реальному часі.

Таблиця 3.3

Практичні управлінські рішення для формування цифрово-гнучкої культури

Напрям	Що робити на практиці	Культурний ефект	Бізнес-результат
“Цифрові правила гри”	Затвердити цифровий етикет: канали, швидкість реакції, формат задач	Менше хаосу, більше прозорості	Швидші рішення, менше втрат часу
Культура експериментів	Запустити пілотні проєкти на 2–4 тижні з коротким аналізом результатів	Толерантність до помилок	Прискорення інновацій, менше ризиків
Зворотний зв’язок	Ввести pulse-опитування раз на 2–4 тижні	Довіра, включеність	Зниження плинності, стабілізація команд
Внутрішні амбасадори	Призначити “digital champions” у кожному підрозділі	Підтримка змін “зсередини”	Швидше впровадження інструментів
AI-адаптація	Провести навчання “AI для щоденної роботи” + політику етики	Відкритість до інновацій	Зростання продуктивності та якості рішень
Психологічна безпека	Запровадити практику “помилка = урок” (ретроспективи)	Вища ініціативність	Більше покращень, менше прихованих проблем

Для практичного впровадження цифрово-гнучкої культури доцільно орієнтуватися на низку принципів, які можуть бути використані як “культурні орієнтири” для управлінської команди:

1. Принцип “людина в центрі цифровізації” – технології мають спрощувати роботу, а не створювати додаткове навантаження та стрес.

2. Принцип data-driven управління – рішення щодо персоналу, комунікацій і ефективності мають підтверджуватися даними, а не лише суб’єктивними оцінками.

3. Принцип швидкого навчання – компанія повинна не боятися помилок, а робити висновки й покращувати процеси.

4. Принцип прозорості змін – працівники мають розуміти, що саме змінюється, навіщо, і як це вплине на їхню роль.

5. Принцип цифрової етики – використання аналітики, AI та HR-tech має відбуватися з дотриманням справедливості, конфіденційності й недискримінації.

Застосування цих принципів допомагає компанії уникати “формальної цифровізації”, коли інструменти впроваджені, але працівники ними не користуються або сприймають як контроль.

Таблиця 3.4

Ключові принципи цифрово-гнучкої культури та їх практичне проявлення

Принцип	Як проявляється в компанії	Очікуваний ефект
Людиноцентричність	цифрові інструменти спрощують роботу, є підтримка й навчання	менше стресу, вища залученість
Прозорість	регулярна комунікація про цілі змін і результати	довіра до трансформації
Швидке навчання	ретроспективи, культура “помилка = досвід”	зростання інноваційності
Гнучкість	короткі цикли планування, agile-підхід	швидкість реакції на зміни
Data-driven	People Analytics, pulse-опитування, KPI	обґрунтовані управлінські рішення
Цифрова етика	правила використання AI, захист даних	зниження ризиків конфліктів і недовіри

Оскільки корпоративна культура є складною нематеріальною категорією, компанії часто стикаються з проблемою: зміни декларуються, але їх важко оцінити. Саме тому в умовах цифровізації доцільно використовувати вимірювані показники, які дозволяють відстежувати прогрес культурної трансформації та її вплив на результативність бізнесу. У практиці міжнародних

компаній дедалі частіше застосовується підхід, коли культура оцінюється через поведінкові індикатори: рівень залученості, готовність до змін, активність у навчанні, якість комунікації та швидкість впровадження інновацій.

Таблиця 3.5

Показники оцінювання цифрово-гнучкої корпоративної культури (KPI/метрики)

Напрям оцінювання	Приклад метрики	Як збирається	Що показує
Залученість персоналу	eNPS, engagement score	pulse-опитування	рівень мотивації та довіри
Навчання	% працівників, які пройшли upskilling/reskilling	LMS-аналітика	готовність до нових навичок
Прийняття цифрових інструментів	активність у Teams/Slack, використання CRM/ERP	системна аналітика	реальна інтеграція цифрових практик
Швидкість змін	час від ідеї до запуску пілоту	проєктні звіти	гнучкість компанії
Інноваційність	кількість тестів/пілотів за квартал	innovation backlog	культура експериментів
Плинність кадрів	turnover rate у критичних ролях	HR-аналітика	стабільність та ризики втрат
Психологічна безпека	індекс “safe to speak up”	опитування	готовність говорити про проблеми

На практиці компанії часто допускають помилки, які знижують ефективність формування цифрово-гнучкої культури. Найпоширенішою проблемою є ситуація, коли цифрові рішення впроваджуються швидше, ніж працівники встигають адаптуватися до них. У результаті цифровізація сприймається як додаткове навантаження, а не як полегшення роботи. Інша типова помилка — недостатня увага до комунікацій: якщо персонал не розуміє

цілей змін, виникають чутки, опір і недовіра. Також ризиком є “культурний розрив” між топ менеджментом і командами, коли керівництво декларує інноваційність, але на практиці карає за помилки або блокує ініціативи через бюрократію.

Для компаній, які лише починають культурну адаптацію до цифровізації, доцільно застосувати поетапний підхід із короткими циклами реалізації. Умовно процес можна структурувати як 90-денну програму:

- 0–30 днів: діагностика готовності персоналу до змін, аналіз цифрових компетенцій, визначення “точок болю” у комунікаціях та процесах.

31–60 днів: запуск навчання (базові цифрові навички + AI-грамотність), створення групи digital champions, впровадження цифрового етикету комунікацій.

- 61–90 днів: запуск 1–2 пілотних проєктів, збір зворотного зв’язку через pulse-опитування, корекція правил та масштабування ефективних практик.

Такий формат дозволяє не “перевантажувати” компанію, а формувати цифрову гнучкість через поступові зміни, які мають вимірюваний результат.

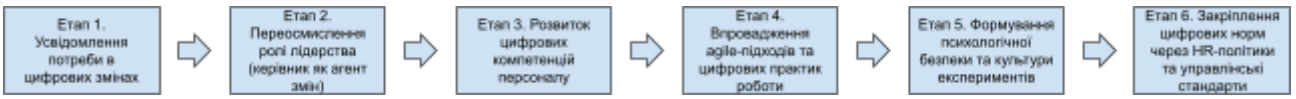


Рисунок 3.1. Етапи формування цифрово-гнучкої корпоративної культури в АТ «Райффайзен Банк»

Запропонована модель демонструє, що цифрово-гнучка культура не формується автоматично після впровадження нових систем або платформ. Вона виникає лише тоді, коли цифрові зміни підтримуються лідерством, навчанням персоналу та новими форматами співпраці. Важливим елементом є постійний зворотний зв’язок, який дозволяє організації коригувати підходи, не втрачаючи стійкості та ефективності в умовах зовнішньої невизначеності.

Отже, цифрово-гнучка корпоративна культура є необхідною умовою успішної цифрової трансформації, оскільки вона поєднує технологічну відкритість із розвитком людського потенціалу. Практика міжнародних компаній доводить, що найбільш результативними є ті підходи, де цифрові інструменти інтегровані в управлінські процеси, а не використовуються формально. У перспективі компанії, які розвивають цифрове лідерство, культуру навчання, психологічну безпеку та інноваційне мислення, отримують не лише швидкість адаптації, а й стійку конкурентну перевагу на глобальному ринку.

3.2. Використання HR-tech, People Analytics та штучного інтелекту для розвитку корпоративної культури

У процесі цифрової трансформації міжнародних компаній питання ESG дедалі частіше переходить із площини “звітності для зовнішніх стейкхолдерів” у площину внутрішнього управління та культури. На практиці ESG можна розглядати як систему орієнтирів, яка задає межі прийнятних управлінських рішень: як компанія впроваджує технології, як працює з даними, як забезпечує добробут людей і як контролює прозорість управління. У цьому сенсі ESG перестає бути лише набором критеріїв — він стає частиною ціннісної архітектури корпоративної культури.

Якщо раніше корпоративні цінності в багатьох організаціях концентрувалися переважно на ефективності, прибутковості та операційній дисципліні, то сьогодні до “ядра” культури дедалі частіше додаються етика, соціальна відповідальність, кліматичні цілі, повага до людини й підзвітність управління. Саме цифровізація прискорила цей зсув: алгоритми, People Analytics, автоматизація та AI підсилюють можливості компанії, але водночас збільшують ризики упередженості, непрозорих рішень, перевантаження персоналу та репутаційних криз. Тому ESG у сучасних умовах логічно

розглядати як “культурний фільтр”, що допомагає узгодити інновації з принципами сталого розвитку.

З позиції управління корпоративною культурою ESG працює через три основні механізми:

1. Норми та правила: стандарти поведінки, етичні кодекси, політики роботи з даними, комплаєнс.

2. Щоденні практики: “зелені” звички, гібридна робота, програми well-being, інклюзивні комунікації, канали зворотного зв’язку.

3. Метрики та управлінські рішення: KPI керівників, ESG-дашборди, аудит процесів, інтеграція показників сталості в оцінювання проєктів і команд.

На практиці інтеграція ESG означає, що компанія переводить цінності у правила і рішення. Наприклад, якщо організація декларує людиноцентричність (S), то це має бути видно в тому, як вона впроваджує автоматизацію: чи є програми reskilling, чи передбачено адаптацію ролей, чи вимірюється рівень цифрового стресу, чи існує підтримка для команд під час змін. Аналогічно, якщо компанія декларує прозорість (G), то це відображається у тому, як працюють KPI, як приймаються кадрові рішення, чи пояснюється логіка змін, і чи не перетворюється People Analytics на інструмент “прихованого контролю”.

Екологічна складова ESG у цифровому середовищі найбільш помітна через оптимізацію ресурсів та процесів: зменшення паперового документообігу, управління енергоспоживанням, контроль логістики, “зелена” IT-інфраструктура, використання аналітики для скорочення втрат. Водночас реальний ефект з’являється лише тоді, коли це переходить у повсякденну поведінку працівників: сортування, ощадливе використання ресурсів, участь у ініціативах, підтримка “зелених” процедур у командах. У культурному сенсі E-складова формує відповідальність і довгу перспективу як звичну управлінську позицію.

Таблиця 3.6

Взаємозв'язок ESG-компонентів та трансформації корпоративної культури (авторська інтерпретація)

ESG	Зміст	Вплив на культуру	Механізм (практика)	Результат
E	екоефективність, викиди, ресурси	відповідальність, екосвідомість	"зелена" політика, цифровий облік, менше паперу	ощадливість і відповідальність
S	права, інклюзія, добробут	довіра, людиноцентричність	well-being, гнучкий формат, HR-tech, антидискримінація	залученість, лояльність, менша плинність
G	етика, прозорість, підзвітність	справедливість, дисципліна	комплаєнс, KPI, кодекс етики, контроль ризиків	довіра до управління
E+S	сталий розвиток (люди+довкілля)	спільна місія, ідентичність	ESG-комунікація, волонтерство, проєкти сталості	єдність і спільні сенси
ESG	стратегія ризиків і можливостей	стратегічність, адаптивність	ESG-метрики, аналітика, дашборди	стійка культура в цифровізації

Соціальна складова ESG у цифрову епоху стає особливо критичною, оскільки цифровізація одночасно підвищує продуктивність і збільшує ризики: цифрове перевантаження, вигоряння, розмиття меж "робота/життя", тривожність через автоматизацію. Тому практична інтеграція S-складової передбачає: програми well-being, етичні правила цифрової комунікації (наприклад, "тихі години"), навчання, психологічну підтримку, інклюзивні підходи та моніторинг залученості через HR-tech. Результат — більш стійка команда, нижча плинність та вища готовність підтримувати зміни.

Таблиця 3.7

Практичний інструментарій інтеграції ESG у корпоративні цінності

Інструмент інтеграції ESG	Культурний ефект	Бізнес-результат
ESG-дашборд + регулярний перегляд на менеджмент-зустрічах	“цінності = вимірювані дії”	керованість ESG-цілей, менше репутаційних ризиків
ESG-вимоги у відборі та оцінці керівників	етичне лідерство, підзвітність	стабільніші рішення, вища довіра до управління
People Analytics (залученість/ вигорання/ плинність)	людиноцентричність на практиці	нижча плинність, менше лікарняних, вища продуктивність
Digital etiquette: правила комунікацій, “тихі години”	зниження цифрового стресу	стабільна ефективність команд, менше конфліктів
Програми reskilling/upskilling (під автоматизацію)	культура розвитку замість страху	швидше впровадження технологій, менший опір змінам
“Зелений” перехід: paperless, енергооблік	ресурсна відповідальність	скорочення витрат, відповідність вимогам партнерів/ринків
Етична політика AI (Responsible AI)	справедливість і довіра до цифрових рішень	менше ризиків дискримінації/скандалів, краща якість рішень

Компонент governance має прямий зв’язок із культурою довіри. У цифровому середовищі він проявляється через прозорі правила, комплаєнс, підзвітність керівників, контроль ризиків і чесні процедури ухвалення рішень. Для міжнародних компаній це важливо подвійно: різні країни мають різні правові поля та культурні норми, тому ESG-стандарти часто виконують роль уніфікованого управлінського “компаса”.

Щоб ESG не залишався декларацією, доцільно діяти поетапно:

1. Діагностика: які цінності вже реально “живуть” у компанії, а які — лише у презентаціях; де виникають культурні конфлікти (наприклад, “прозорість” vs “закриті рішення”).

2. Переклад ESG у правила: етика даних, AI-політика, стандарти взаємодії, добробут, інклюзія.

3. Підв'язка до KPI: частина KPI керівників та HR-процесів має включати ESG-показники.

4. Комунікація через приклади: регулярні кейси "що ми зробили і який ефект", а не загальні гасла.

5. Вимірювання + корекція: pulse-опитування, показники плинності, залученість, ефективність навчання, аналіз інцидентів/ризиків.

Таблиця 3.8

Метрики контролю інтеграції ESG в корпоративну культуру

Напрям	**Метрика**	**Джерело даних**	**Для чого потрібна**
Добробут (S)	індекс вигоряння / стресу, eNPS	pulse-опитування	оцінка реального стану команди
Інклюзія (S)	індекс інклюзивності, частка участі в програмах	HR-аналітика	перевірка "рівних можливостей" у практиці
Навчання (S)	% завершення reskilling, прогрес навичок	LMS-аналітика	чи готові люди до цифрових змін
Етика та комплаєнс (G)	кількість порушень/скарг, час реагування	комплаєнс-системи	контроль довіри та прозорості
Екологічність (E)	енерговитрати/папір/логістичні показники	операційні дані	вимір впливу "зеленої" політики

Як приклад логіки інтеграції ESG у культуру можна розглядати підхід, коли екологічні та соціальні цілі "вбудовуються" у щоденне управління: компанія задає конкретні цілі, робить їх прозорими через цифрові дашборди, додає частину ESG-індикаторів до KPI керівників, а також підтримує участь працівників через внутрішні комунікаційні платформи та навчання. У такій

моделі працівники сприймають ESG не як зовнішній PR, а як частину того, “як тут прийнято працювати”. Саме це і є культурний ефект: сталість переходить у поведінку.

Отже, в умовах цифрової трансформації ESG доцільно трактувати не як формальну вимогу інвесторів або звітність, а як інструмент культурного управління, що задає стандарти відповідальної цифровізації. Екологічний компонент формує довгострокове мислення та ресурсну відповідальність, соціальний — підтримує людиноцентричність і стійкість персоналу в умовах технологічних змін, а governance забезпечує прозорість, етичність і довіру до рішень. Практичний результат інтеграції ESG проявляється тоді, коли принципи сталого розвитку перетворюються на конкретні політики, щоденні управлінські практики та вимірювані показники, що реально впливають на поведінку та якість управління.

3.3. Рекомендації щодо розвитку корпоративної культури Raiffeisen Bank International в умовах цифровізації

У цифровій економіці корпоративна культура міжнародної компанії фактично стає “системою керування” змінами: вона визначає, чи буде персонал підтримувати цифрові ініціативи, наскільки швидко організація навчається та чи здатна команда працювати в умовах постійної невизначеності. Цифрова трансформація впливає не лише на IT-ландшафт, а й на повсякденні правила взаємодії: змінюються управлінські ролі, формат комунікацій, підхід до помилок, очікування щодо результатів і навіть професійна ідентичність працівників. Саме тому вдосконалення корпоративної культури слід розглядати як практичний напрям управління, а не як абстрактну “ціннісну декларацію”.

Таблиця 3.9

Як цифровізація змінює ключові елементи корпоративної культури

Елемент культури	Типова логіка у традиційній моделі	Логіка в умовах цифрової трансформації
Лідерство	ієрархія, директиви, контроль	agile/servant-лідерство, фасилітація, підтримка змін
Комунікації	вертикальні канали, формальні узгодження	цифрові платформи, мережеві зв’язки, швидкий фідбек
Ставлення до помилок	уникнення ризиків, покарання	експерименти, навчання, ретроспективи, “lesson learned”
Прийняття рішень	централізовано, повільно	data-driven, децентралізовано, короткі цикли
Орієнтація на клієнта	продукт як “центр”	клієнтоцентричність, персоналізація, CX-метрики

Таблиця відображає, що цифровізація змінює не тільки інструменти роботи, а й логіку поведінки: компанія переходить від “дотримання регламентів” до “управління результатом” і відповідальності команд.

Технології (big data, AI, хмари, ERP/CRM, автоматизація) підвищують прозорість і керованість процесів, але самі по собі не гарантують ефекту. Реальна користь з’являється тоді, коли в компанії є культурні передумови: відкритість до інновацій, готовність тестувати гіпотези, дисципліна роботи з даними та довіра всередині команд. У цьому сенсі корпоративна культура працює як “соціальний каркас”, який поєднує технології з людськими мотиваціями та знижує опір змінам.

Разом із перевагами цифровізація часто підсвічує бар’єри, які мають саме культурну природу: консервативні управлінські звички, страх втратити контроль, недовіра до автоматизованих рішень, низька готовність до перекваліфікації. У багатьох організаціях цифрові проєкти сприймаються персоналом як ризик для ролей і стабільності, особливо коли комунікація слабка, а “навіщо ми це робимо” не пояснено зрозумілою мовою.

Окремий блок ризиків пов’язаний із кібербезпекою: зростання інцидентів та інформаційних загроз формує додаткову напругу. Якщо компанія не має культури безпечної поведінки (паролі, фішинг, доступи, політики даних), то навіть якісна технологічна інфраструктура не забезпечить довіру до цифрових рішень.

Цифрова трансформація міжнародних компаній змінює не лише технологічну інфраструктуру, а й логіку управління, формат взаємодії команд та очікування щодо компетенцій персоналу. У зв’язку з цим корпоративна культура виступає критично важливим фактором, який визначає, чи зможе організація інтегрувати цифрові інструменти у щоденну практику та отримати вимірюваний результат у вигляді підвищення продуктивності, інноваційності та стійкості до криз.

У межах даного дослідження обґрунтовано, що розвиток корпоративної культури в умовах цифровізації має здійснюватися системно — через поєднання освітніх, управлінських, аналітичних і ціннісних механізмів. Одним із першочергових завдань для компаній є формування середовища, у якому цифрові зміни сприймаються не як загроза, а як можливість професійного розвитку. Практично це реалізується шляхом створення матриці цифрових компетенцій відповідно до ключових посад і ролей, упровадження коротких навчальних модулів у корпоративних LMS, запуску програм upskilling/reskilling та прив’язки розвитку компетенцій до внутрішньої мобільності й кар’єрних маршрутів. У результаті знижується рівень тривожності персоналу, посилюється готовність до адаптації, а цифрові інструменти починають використовуватися усвідомлено, а не формально.

Не менш важливою умовою є трансформація управлінських підходів і ролі керівництва. У цифровому середовищі ефективними стають моделі, орієнтовані на підтримку змін, фасилітацію командної взаємодії та розвиток автономії. З практичної точки зору це означає необхідність розвитку digital leadership через спеціалізовані програми, упровадження прозорих поведінкових стандартів керівників (відкритість, зворотний зв’язок, підтримка ініціатив), а

також демонстрацію особистого прикладу використання цифрових платформ. Такий підхід дозволяє підвищити довіру до трансформації, зменшити прихований опір і сформувати культуру залученості, що є критичною для впровадження інновацій.

Важливим компонентом цифрової культури є розвиток практик прийняття рішень на основі даних. Використання People Analytics, HR-дашбордів і операційної аналітики підвищує обґрунтованість управлінських рішень, однак одночасно потребує етичних обмежень, щоб аналітика не сприймалася як інструмент прихованого контролю. Тому доцільним є визначення сфер, у яких data-driven підхід є пріоритетним (управління персоналом, клієнтський досвід, ефективність процесів), забезпечення доступності даних для команд, а також формалізація принципів прозорості, мінімізації збору інформації та пояснюваності висновків. У підсумку організація отримує не лише більш точні рішення, але й збереження культури довіри.

Цифровізація також підсилює потребу у формуванні психологічної безпеки та культури експериментів. Практика міжнародних компаній демонструє, що інноваційність виникає там, де працівники можуть тестувати нові підходи без страху покарання за помилки. У цьому контексті ефективними є регулярні ретроспективи, створення “пілотних зон” для швидких тестів, а також управлінське правило, за яким помилка розглядається як джерело навчання за умови, що організація фіксує висновки й змінює процеси, а не шукає винних. Це сприяє розвитку ініціативності, підвищує швидкість адаптації та підтримує стійкий інноваційний цикл.

Окрему увагу в умовах цифрової трансформації слід приділяти стандартизації цифрової комунікації, особливо в міжнародних та гібридних командах. Відсутність узгоджених правил взаємодії часто призводить до інформаційного перевантаження, конфліктів та втрати ефективності координації. У зв’язку з цим доцільним є впровадження цифрового етикету (канали, очікуваний час відповіді, “тихі години”), формування регулярних ритуалів взаємодії (weekly sync, короткі апдейти, демонстрації результатів) та

оцінювання якості комунікації через швидкість узгоджень і зрозумілість інформації. У результаті зростає згуртованість команд, підвищується ефективність взаємодії між країнами та підрозділами.

Суттєвим викликом цифрової економіки є зростання кіберризиків, що безпосередньо впливає на рівень довіри до цифрових рішень. Саме тому культура кібербезпеки має формуватися як частина корпоративних цінностей, а не як виключно технічна функція IT-відділу. До практичних дій у цьому напрямі належать регулярні короткі тренінги та симуляції фішингових атак, принцип найменших доступів до даних, а також формування середовища, у якому працівник може повідомити про інцидент без страху осуду. Такий підхід підвищує стійкість бізнес-процесів і зменшує ризики критичних порушень у цифровій інфраструктурі.

Завершальним елементом комплексного розвитку корпоративної культури в умовах цифровізації виступає інтеграція ESG-принципів у систему управління та щоденні практики організації. У сучасних міжнародних компаніях ESG дедалі частіше розглядається не лише як інструмент зовнішньої звітності, а як внутрішня ціннісна основа, що задає орієнтири відповідальності, прозорості та довгострокового мислення. Практична інтеграція ESG може здійснюватися через включення показників сталого розвитку до KPI керівників, впровадження paperless-підходу, підтримку інклюзивності, well-being програм та поєднання ESG-метрик із HR-аналітикою за умови етичного використання даних. У результаті компанія формує культуру відповідальності, яка посилює довіру стейкхолдерів та підвищує стабільність у довгостроковій перспективі.

Таким чином, розвиток корпоративної культури в умовах цифрової трансформації має бути спрямований не на окремі HR-ініціативи, а на побудову цілісної системи, у якій цифрові технології підтримуються компетенціями персоналу, управлінськими підходами та ціннісними принципами. Саме узгодженість між технологічними рішеннями й поведінковими змінами працівників забезпечує перехід від формальної цифровізації до реального організаційного ефекту.

Таблиця 3.10

Міжнародні приклади: культурний акцент та цифрові інструменти

Країна/приклад	Що “вбудовано” у культуру	Типові цифрові інструменти/практики
США (тех/ритейл, напр. Amazon)	клієнтоцентричність і результативність	AI/Big Data, автоматизація, метрики продуктивності
Німеччина (Industry 4.0)	інновації + якість + дисципліна процесів	IoT, цифрові двійники, smart-виробництво
Естонія (цифрові сервіси)	довіра та прозорість	e-services, цифрова ідентифікація, прозорі процедури
Україна (сервіси/логістика/fintech)	гнучкість та швидка адаптація	Дія-екосистема, fintech, e-commerce, CRM/аналітика

Ці приклади показують, що “сильна цифрова культура” не є однаковою: країни й компанії по-різному розставляють акценти, але спільний принцип один — інструменти мають підсилювати поведінку, а не замінювати її.

Цифрова трансформація міжнародних компаній є комплексним процесом, що охоплює не лише впровадження сучасних технологій, а й зміну управлінських підходів, організаційних практик та моделей взаємодії персоналу. У сучасних умовах ключовими технологічними драйверами трансформації виступають штучний інтелект (AI), аналітика великих даних (Big Data), хмарні технології, інтегровані ERP/CRM-системи та автоматизація бізнес-процесів. Їх використання змінює структуру комунікацій, прискорює обмін інформацією, підвищує вимоги до цифрових компетенцій працівників та актуалізує необхідність адаптації корпоративної культури до нових умов функціонування.

Таблиця 3.11

Напрями вдосконалення корпоративної культури міжнародних компаній у цифровій трансформації

Напрям	Зміст (що змінюємо)	Інструменти/дії	Культурний ефект	Як виміряти (приклади KPI)
Цифрове лідерство	лідер як агент змін	digital-leadership, OKR, приклад керівника	довіра до змін	eNPS, швидкість прийняття змін, виконання OKR
Компетенції	навички даних/AI/ платформ	LMS, reskilling, сертифікації	культура навчання	% завершення треків, внутрішня мобільність
Agile-моделі	швидкі цикли, автономія	кросфункц. команди, Scrum/Kanban, ретро	адаптивність	lead time, time-to-market, швидкість релізів
Психологічна безпека	“можна помилятися”	фідбек-ритуали, пілоти, lesson learned	ініціативність	індекс безпеки, кількість/якість ініціатив
Data-driven HR	рішення на основі даних	People Analytics, HR-дашборди	прозорість рішень	плинність, залученість, прогноз ризиків
Кіберкультура	безпека як норма	тренінги, симуляції, least privilege	довіра до цифровізації	інциденти, % проходження навчання
ESG-цінності	сталість як практика	ESG-дашборди, політики, well-being	відповідальність	ESG-метрики, участь у програмах

Водночас ефективність цифрових змін визначається не лише технологічним рівнем компанії, а й готовністю персоналу приймати інновації, підтримувати нові правила роботи та діяти в умовах підвищеної невизначеності. Саме тому корпоративна культура виступає ключовим середовищем, у межах якого технологічні інструменти набувають практичного значення та трансформуються у реальні управлінські й бізнес-результати. Для узагальнення взаємозв’язку між технологічними драйверами цифровізації, ядром

корпоративної культури та результативністю діяльності організації доцільно представити відповідну модель (рис. 3.2).

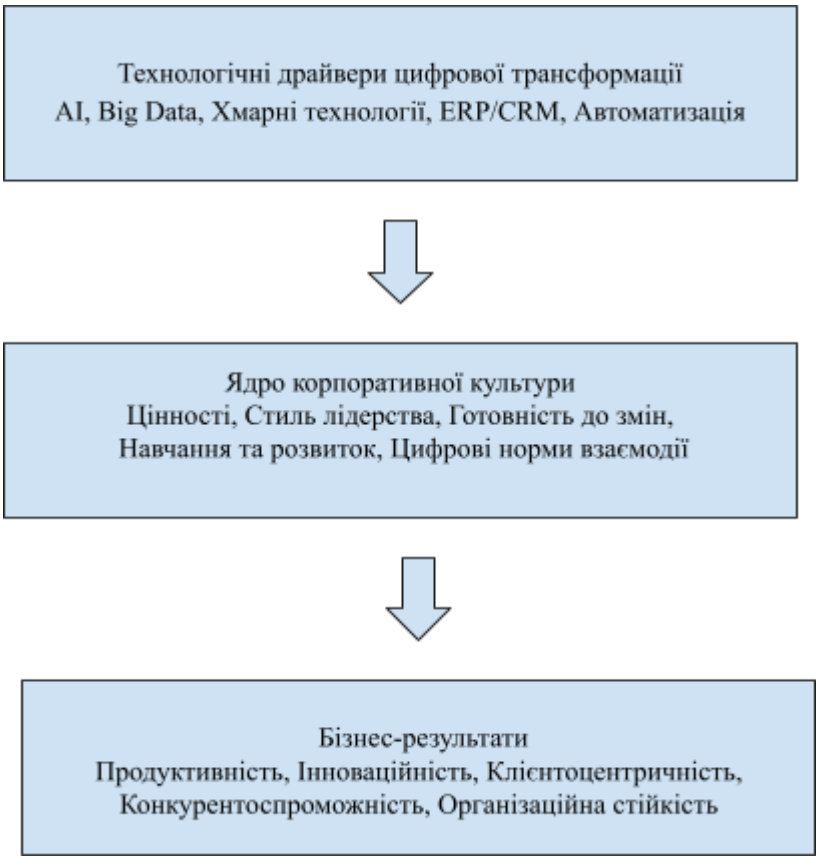


Рисунок 3.2 . Взаємозв'язок цифрової трансформації та корпоративної культури

Таким чином, цифрова трансформація і корпоративна культура перебувають у взаємозалежності: технології ініціюють зміни у процесах і комунікаціях, а корпоративна культура визначає швидкість, якість та стійкість їх впровадження. Узгодженість технологічних інновацій із цінностями, стилем лідерства, готовністю до змін і практиками розвитку персоналу забезпечує досягнення ключових бізнес-результатів, зокрема підвищення продуктивності, інноваційності, клієнтоцентричності та конкурентоспроможності компанії.

Удосконалення корпоративної культури в умовах цифровізації потребує системного та поетапного підходу, оскільки зміни в організації не можуть

обмежуватися впровадженням окремих HR-ініціатив або цифрових інструментів. Ефективний розвиток культури передбачає узгодження стратегічних цінностей компанії з реальними поведінковими практиками персоналу, управлінськими моделями та цифровими нормами взаємодії. Особливо актуальним це є для міжнародних компаній, де корпоративна культура виконує інтеграційну функцію та забезпечує узгодженість роботи різних підрозділів у мультикультурному середовищі.

У контексті цифрової трансформації вдосконалення корпоративної культури має базуватися на принципах доказовості та вимірюваності, що передбачає проведення діагностики цифрової зрілості, виявлення ключових культурних розривів, добір релевантних інструментів впливу, а також впровадження змін через управління трансформаційними процесами. Враховуючи зазначене, доцільно представити логіку реалізації напрямів удосконалення корпоративної культури у вигляді послідовної моделі (рис. 3.3), яка дозволяє структурувати етапи переходу від оцінки поточного стану до стабілізації бажаних культурних змін.

Запропонована логіка впровадження напрямів удосконалення корпоративної культури забезпечує системність трансформаційного процесу: від діагностики цифрової зрілості та визначення культурних розривів — до реалізації змін, їх моніторингу та корекції. Послідовне проходження зазначених етапів створює передумови для закріплення цифрово-гнучкої корпоративної культури, підвищення адаптивності персоналу та забезпечення стійких результатів організаційного розвитку в умовах цифровізації.

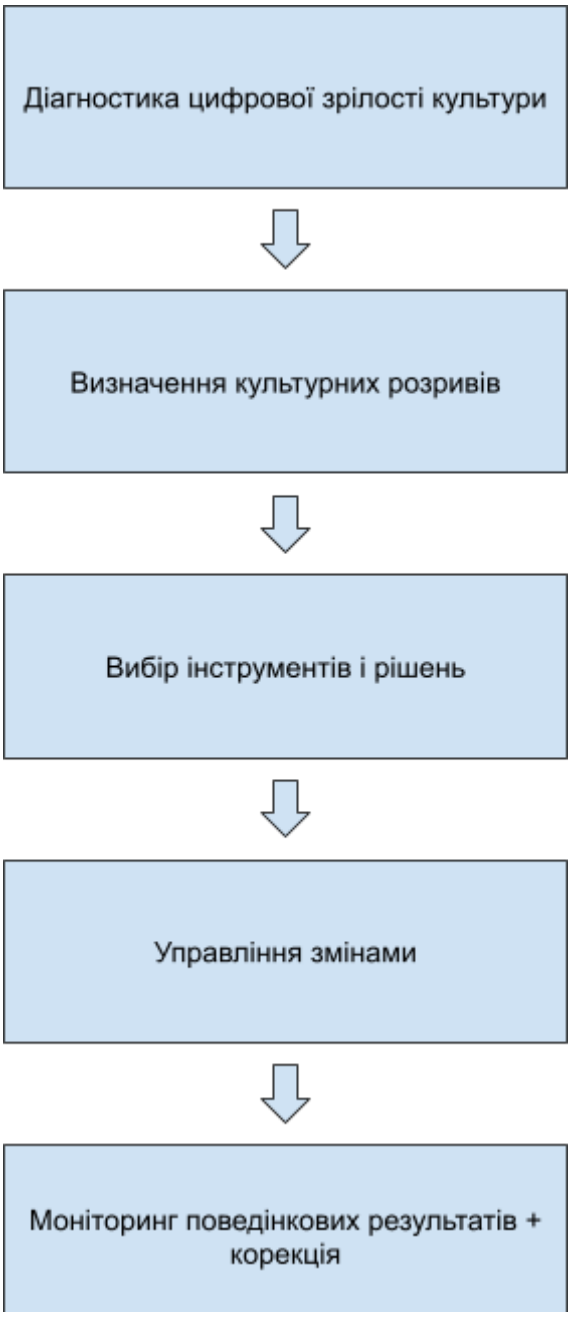


Рисунок 3.3. Логіка впровадження напрямів удосконалення культури

Отже, вдосконалення корпоративної культури міжнародних компаній у цифровій трансформації має розглядатися як практичне управлінське завдання, яке поєднує цінності, поведінкові стандарти та цифрові інструменти. Найбільш результативні зміни виникають тоді, коли організація паралельно розвиває цифрові компетенції, трансформує стиль лідерства, створює психологічну безпеку для експериментів, закріплює data-driven підхід без втрати довіри та

будує культуру кібербезпеки й відповідальності. У такій логіці цифровізація перестає бути “впровадженням ІТ”, а стає каталізатором оновлення правил взаємодії і управління, від яких напряму залежать інноваційність, ефективність процесів і довгострокова стійкість компанії.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній (магістерській) роботі здійснено теоретичне узагальнення та розроблено заходи щодо удосконалення системи корпоративної культури. Результати дослідження дали змогу зробити висновки теоретичного та науково-практичного спрямування, а саме:

1. У результаті дослідження теоретичних підходів до визначення сутності корпоративної культури встановлено, що корпоративна культура є багатовимірною управлінською категорією, яка охоплює систему цінностей, норм, моделей поведінки, комунікаційних практик та неформальних правил взаємодії персоналу. Для міжнародних компаній корпоративна культура виконує інтеграційну функцію, забезпечуючи узгодженість дій працівників у мультикультурному середовищі, підтримку єдиних стандартів управління та формування конкурентних переваг через людський капітал.

2. Обґрунтовано, що в умовах цифрової економіки корпоративна культура трансформується під впливом прискорення змін, невизначеності та зростання складності зовнішнього середовища, що описується характеристиками VUCA- та BANI-середовища. Зазначені умови посилюють потребу міжнародних компаній у розвитку адаптивності, організаційної стійкості, гнучкості управлінських рішень та формуванні цифрового мислення персоналу. Відповідно, корпоративна культура дедалі більше орієнтується на інноваційність, клієнтоцентричність, командну взаємодію та швидкість реагування на зміни.

3. Визначено, що цифрові технології впливають на корпоративну культуру через зміну моделей комунікації, організаційних процесів і поведінкових практик працівників. Цифровізація посилює роль горизонтальних комунікацій, мультиканальних платформ взаємодії, data-driven підходів до прийняття рішень та поширення практик гібридної зайнятості. Одночасно з цим зростають ризики інформаційного перевантаження, вигорання персоналу, а також потреба в підвищенні рівня цифрової безпеки та

комплаєнсу, що стало невід'ємним елементом корпоративної культури міжнародних компаній.

4. На основі аналізу діяльності Raiffeisen Bank International встановлено, що компанія реалізує цифрову трансформацію як стратегічний напрям розвитку, що визначає зміни в управлінських підходах, корпоративних практиках та взаємодії персоналу. RBI функціонує в умовах високої регуляторної відповідальності, що обумовлює необхідність поєднання інноваційності та цифрової гнучкості з дотриманням вимог безпеки, етики та комплаєнсу.

5. Проведена оцінка корпоративної культури та HR-політик Raiffeisen Bank International засвідчила, що банк орієнтується на підтримку клієнтоцентричності, командної взаємодії, розвитку компетенцій персоналу, а також реалізацію принципів відповідального управління, включаючи ESG-підхід. Значну увагу приділено розвитку людського капіталу через корпоративне навчання, формування управлінських компетенцій керівників, підтримку культури інформаційної безпеки та підвищення цифрової грамотності працівників, що сприяє закріпленню цінностей організації в практичній діяльності.

6. Встановлено, що цифрові інструменти підтримки корпоративної культури в RBI відіграють роль системоутворювального елемента, який забезпечує ефективну комунікацію, координацію діяльності, обмін знаннями та підтримку гібридних форматів роботи. Корпоративні цифрові платформи, системи навчання (LMS), HR-tech рішення та People Analytics формують умови для розвитку культури прозорості, залученості, data-driven управління та безперервного професійного розвитку. Водночас ефективність їх застосування залежить від наявності чітких правил цифрової взаємодії, управління змінами та підтримки з боку керівництва.

7. Обґрунтовано, що формування цифрово-гнучкої корпоративної культури в міжнародних компаніях передбачає поєднання стратегічних цінностей (інноваційність, клієнтоорієнтованість, відповідальність, розвиток

персоналу) із практичними механізмами їх реалізації через цифрові процеси, лідерські моделі та комунікаційні стандарти. Цифрово-гнучка культура забезпечує організаційну адаптивність, сприяє ефективному управлінню змінами та підвищує стійкість компаній у динамічному середовищі.

8. Доведено, що використання HR-tech, People Analytics та технологій штучного інтелекту створює додаткові можливості для розвитку корпоративної культури, зокрема через персоналізацію навчання, прогнозування потреб у компетенціях, моніторинг залученості персоналу та підвищення обґрунтованості управлінських рішень. Водночас впровадження таких технологій потребує дотримання етичних принципів, захисту персональних даних та забезпечення прозорості алгоритмічних рішень, що є критично важливим для міжнародних компаній, особливо в банківському секторі.

9. Розроблено практичні рекомендації щодо розвитку корпоративної культури Raiffeisen Bank International в умовах цифровізації, які спрямовані на посилення цифрової гнучкості персоналу, удосконалення системи внутрішніх комунікацій, масштабування програм розвитку компетенцій та інтеграцію data-driven підходів у HR-управління. Запропоновані заходи включають розвиток культури безперервного навчання, підтримку well-being ініціатив, посилення лідерських компетенцій у сфері управління змінами, а також впровадження практик відповідального використання штучного інтелекту в HR-процесах.

10. Узагальнено, що корпоративна культура міжнародних компаній у період цифровізації виступає не лише внутрішнім соціальним феноменом, а й стратегічним фактором ефективності та конкурентоспроможності. Розвиток має відбуватися на основі комплексного поєднання ціннісних орієнтирів, сучасних цифрових інструментів, системи розвитку персоналу та управління змінами. Реалізація зазначених підходів забезпечує можливість міжнародним компаніям підвищувати результативність діяльності, зміцнювати організаційну стійкість та формувати довгострокові переваги в сучасних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. 14305909 - АТ "РАЙФФАЙЗЕН БАНК" - Clarity Project. Clarity - прозора аналітика. URL: https://clarity-project.info/smida/14305909?year=2023.

2. 14305909 - АТ "РАЙФФАЙЗЕН БАНК" - Clarity Project. Clarity - прозора аналітика. URL: https://clarity-project.info/smida/14305909?year=2024.

3. 14305909 - АТ "РАЙФФАЙЗЕН БАНК" - Clarity Project. Clarity - прозора аналітика. URL: https://clarity-project.info/smida/14305909?year=2025.

4. Aksoy, Cevat and Barrero, Jose and Bloom, Nicholas and Davis, Steven and Dolls, Mathias and Zarate, Pablo, The Global Persistence of Work from Home (May 05, 2025). University of Chicago, Becker Friedman Institute for Economics Working Paper No. 2025-65

5. Artificial intelligence (AI) and strategic planning process within VUCA environments: a research agenda and guidelines / R. Biloslavo et al. Management decision. 2024. URL: https://doi.org/10.1108/md-10-2023-1944.

6. Deloitte Deutschland. Deloitte. URL: https://www2.deloitte.com.

7. Digital corporate culture as an element of the transformation of the organization in the context of digitalization. Journal of contemporary issues in business and government. 2021. Vol. 27, no. 02. URL: https://doi.org/10.47750/cibg.2021.27.02.403 (date of access: 19.01.2026).

8. Eib. Who is prepared for the new digital age?. European Investment Bank. URL: https://www.eib.org/en/publications/online/all/eibis-digitalisation-report.

9. Firican D. A. Digital transformation and digital culture: a literature review of the digital cultural attributes to enable digital transformation. Proceedings of the international conference on business excellence. 2023. Vol. 17, no. 1. P. 791–799. URL: https://doi.org/10.2478/picbe-2023-0073 (date of access: 19.01.2026).

10. Gagan Deep. Digital transformation's impact on organizational culture. International journal of science and research archive. 2023. Vol. 10, no. 2. P. 396–401. URL: https://doi.org/10.30574/ijsra.2023.10.2.0977.

11. Home. McKinsey & Company. URL: https://www.mckinsey.com/.

12. How to build a work culture that prioritizes mental health. Agentic AI for ITSM, HR and Shared services Support. URL: https://www.rezolve.ai/blogs/How-to-build-a-work-culture-that-prioritizes-mental-health.

13. Let’s be flexible. McKinsey & Company. URL: https://www.mckinsey.com/featured-insights/week-in-charts/lets-get-flexible.

14. Living and working in europe 2024 | eurofound. Homepage | Eurofound. URL: https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/living-and-working-europe-2024.

15. Marsh E., Perez Vallejos E., Spence A. Overloaded by information or worried about missing out on it: a quantitative study of stress, burnout, and mental health implications in the digital workplace. Sage open. 2024. Vol. 14, no. 3. URL: https://doi.org/10.1177/21582440241268830.

16. Psychologist A. C. C. Employee burnout statistics 2026: global & workplace insights - meditopia for work. ProactiveÂ Wellbeing for Modern Workplaces. Personalized Care that Scales - Meditopia. URL: https://meditopia.com/en/forwork/articles/employee-burnout-statistics?utm_source=chatgpt.com.

17. Superagency in the workplace: Empowering people to unlock AIâ™s full potential / H. Mayer et al. McKinsey & Company. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/%20our-insights/superagency-in-the-workplace-empowering-people-to-unlock-ais-full-potential-at-work#/?cid=eml-web.

18. The dual impact of digital connectivity: balancing productivity and well-being in the modern workplace / G. Bondanini et al. International journal of environmental research and public health. 2025. Vol. 22, no. 6. P. 845. URL: https://doi.org/10.3390/ijerph22060845.

19. The impact of digital communication overload on employee burnout and psychological well-being / N. Iqbal Soomro et al. Online media and society. 2025. Vol. 6, no. 4. P. 39–50. URL: https://doi.org/10.71016/oms/rah1qb32.

20. The impact of digital communication overload on employee burnout and psychological well-being / N. Iqbal Soomro et al. Online media and society. 2025. Vol. 6, no. 4. P. 39–50. URL: https://doi.org/10.71016/oms/rah1qb32.

21. The impact of digital communication overload on employee burnout and psychological well-being / N. Iqbal Soomro et al. Online media and society. 2025. Vol. 6, no. 4. P. 39–50. URL: https://doi.org/10.71016/oms/rah1qb32 (date of access: 19.01.2026).

22. The world economic forum. Future of Jobs Report 2025. URL: https://www.weforum.org/.

23. VUCA - leaders with vision, understanding, clarity, agility!. VUCA-WORLD. URL: https://www.vuca-world.org/.

24. VUCA - Successful business(es) in turbulent times - EFS Consulting. EFS Consulting. URL: https://efs.consulting/en/insight/vuca/.

25. Ways remote working is damaging your mental health | peninsula AU. Peninsula Australia. URL: https://peninsulagrouplimited.com.au/resources/blog/ways-remote-working-is-damaging-your-mental-health?utm_source=chatgpt.com.

26. Wells R. Top 10 industries hiring remote jobs in 2025, from research. Forbes. URL: https://www.forbes.com/sites/rachelwells/2025/01/10/top-10-industries-hiring-remote-jobs-in-2025/.

27. Workplace mental health statistics for 2026: key data & trends. Yomly. URL: https://www.yomly.com/workplace-mental-health-statistics/?utm_source=chatgpt.com.

28. Бабіна О. В., Іоффе М. В., Хоменко І. Б., Якимчук А. Ю. Комунікації в бізнесі в сучасних умовах воєнного стану України. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 13-14. С. 21-27.

29. Борисенко О. С., Фісун Ю. В., Ткаченко А. Я. Інструменти маркетингових інтернет-комунікацій як складник механізму управління комунікаційним середовищем підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 50. С. 85-91.

30. Брюховецький Я.С. Мотивація розвитку цифрових навичок та компетенцій працівників підприємств. Економічний вісник Донбасу. 2021. № 2 (64). С. 216–222.

31. Володимирівна Т. В., Євгеніївна С. Т., Вікторівна М. М. Цифрова трансформація управління підприємствами України у контексті сталого розвитку: інноваційні рішення, креативні технології. Zenodo. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.7840221.

32. Воржакова Ю.П., Зоріна Є.Д. Мотивація пероналу в Industry 4.0. I Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». 2020. С. 30-31.

33. Гудзь О. Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 2 (24). С. 4–12.

34. Згурська, О., Корчинська, О., Рубель, К., Кубів, С., Тарасюк, А., та Головченко, О. (2022). Цифровізація національного агропромислового комплексу: нові виклики, реалії та перспективи. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики, 6 (47), 388–399.

35. Згурська, О., Корчинська, О., Рубель, К., Кубів, С., Тарасюк, А., та Головченко, О. (2022). Цифровізація національного агропромислового комплексу: нові виклики, реалії та перспективи. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики, 6 (47), 388–399.

36. Канцур, І., Меліневський, А., та Супруненко, С. (2023). Цифрова трансформація в управлінні бізнесом в умовах сучасних викликів. Via Economica, 3 , 42–47.

37. Лісніченко, М., Плинокос, Д., та Галан, О. (2023). Проблеми трансформації соціально-трудових відносин зайнятості в умовах цифровізації економіки. Економіка та суспільство, 50 .

38. Марлер, Дж. Х. та Будро, Дж. В. (2017). Огляд аналітики управління персоналом, заснований на доказах. Міжнародний журнал управління людськими ресурсами , 28 (1), 3–26. https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699

39. Материнська О. А. Комунікаційний менеджмент в системі управління бізнесом: реалії воєнного часу. Бізнес-навігатор. 2023. Вип. 3. С. 52-57.

40. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдов’єва Ю. М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство. Механізм регулювання економіки. 2020. № 2. С. 9–28.

41. Флавія Крістіна Сантьяго де Олівейра, Кароліні де Ліма Нарден, Мірелла Мартінс Юсті. Цифрове вигорання: вплив екранних навантажень на психічне здоров'я та якість життя. 2025.

Звіт подібності

Метадані

ДОКУМЕНТ

Заголовок

КРМ_Миринець

Автор	Науковий керівник / Експерт	ІД документу
---	**Трушкіна Н.В.**	**333186664**

ОРГАНІЗАЦІЯ

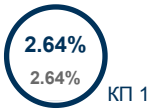
Назва організації	підрозділ
National Academy of Statistics, Accounting and Audit	**National Academy of Statistics, Accounting and Audit**

ЗВІТ

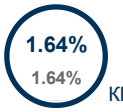
Дата звіту	Дата редагування
1/26/2026	---

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1



КЦ

17229
Кількість слів

142245
Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв	ß	2
Інтервали	A→	0
Мікропробіли	·	0
Білі знаки	ß	0
Парафрази (SmartMarks)	a	33

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Колір тексту

new

#	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5904/5842/	93 0.54 %
2	https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5904/5842/	20 0.12 %
3	073-Кушпіта_Анатолій_Степанович-2024 [redacted] 11/26/2024 Donetsk National University named after V. Stus (Donetsk National University named after V. Stus)	19 0.11 %

4	073-Кушпіта_Анатолій_Степанович-2024 [redacted] 11/26/2024 Donetsk National University named after V. Stus (Donetsk National University named after V. Stus)	18 0.10 %
5	073-Кушпіта_Анатолій_Степанович-2024 [redacted] 11/26/2024 Donetsk National University named after V. Stus (Donetsk National University named after V. Stus)	16 0.09 %
6	https://www.scribd.com/document/870367882/13317-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82-%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-26498-1-10-20230215	15 0.09 %
7	073-Кушпіта_Анатолій_Степанович-2024 [redacted] 11/26/2024 Donetsk National University named after V. Stus (Donetsk National University named after V. Stus)	14 0.08 %
8	073-Кушпіта_Анатолій_Степанович-2024 [redacted] 11/26/2024 Donetsk National University named after V. Stus (Donetsk National University named after V. Stus)	14 0.08 %
9	http://eprints.tversu.ru/6108/1/%D0%92%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%A2%D0%B2%D0%93%D0%A3.%20%D0%A1%D0%B5%D1%80%D0%B8%D1%8F%20%D0%AD%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B0%20%D0%B8%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5.%202016.%202.%20%D0%A1.%20231-236.pdf	14 0.08 %
10	073-Кушпіта_Анатолій_Степанович-2024 [redacted] 11/26/2024 Donetsk National University named after V. Stus (Donetsk National University named after V. Stus)	14 0.08 %

з бази даних RefBooks (0.00 %)

#	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)

з домашньої бази даних (0.00 %)

#	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)

з програми обміну базами даних (1.28 %)

#	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	073-Кушпіта_Анатолій_Степанович-2024 [redacted] 11/26/2024 Donetsk National University named after V. Stus (Donetsk National University named after V. Stus)	204 (18) 1.18 %
2	Наєнко Д.Ф-23.2025.КР [redacted] 11/13/2025 Boyarka Professional College of National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine (Boyarka Professional College of National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine)	12 (1) 0.07 %
3	Буняк [redacted] 8/22/2025 Publishing House "Helvetica" (Видавничий дім "Гельветика")	5 (1) 0.03 %

з Інтернету (1.36 %)

#	ДЖЕРЕЛО URL	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
4	**https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5904/5842/**	**129 (5) 0.75 %**
5	https://www.scribd.com/document/870367882/13317-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82-%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-26498-1-10-20230215	36 (4) 0.21 %

6	http://referatu.net.ua/referats/7569/164103	23 (2) 0.13 %
7	http://npndfi.org.ua/docs/NP_19_03_114_uk.pdf	15 (2) 0.09 %
8	http://eprints.tversu.ru/6108/1/%D0%92%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%A2%D0%B2%D0%93%D0%A3.%20%D0%A1%D0%B5%D1%80%D0%B8%D1%8F%20%D0%AD%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B0%20%D0%B8%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5.%202016.%202.%20%D0%A1.%20231-236.pdf	14 (1) 0.08 %
9	https://www.studocu.com/uk/document/l%D1%8Cvivs%D1%8Ckiy-natsional%D1%8Cniy-universitet-imeni-ivana-franka/osvitniy-menedzhment/httpsjarchdonnu-formuvannya-efektivnogo-mekhanizmu-stimulyuvannya-personalu/83827589	12 (2) 0.07 %
10	https://jarch.donnu.edu.ua/article/view/12563/12462	5 (1) 0.03 %

Список прийнятих фрагментів

#	ЗМІСТ	КІЛЬКІСТЬ ОДНАКОВИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)