

**Євген КУСІЙ<sup>1</sup>**,

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня  
кафедри менеджменту та адміністрування  
ORCID ID: [0009-0005-8527-3773](https://orcid.org/0009-0005-8527-3773)

<sup>1</sup> Національний університет «Запорізька політехніка»

Прийняття: 20/12/2025  
Рецензія: 26/12/2025  
Публікація: 30/12/2025

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-4-27>

## **АРХИТЕКТОНІКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ БАНКУ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН**

JEL Класифікатор:  
M1, M10, M14



This is an Open Access  
article distributed  
under the terms  
of the [Creative Commons  
CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Кусій Є.,  
2025

*Сучасний етап розвитку банківської системи України характеризується високим рівнем турбулентності зовнішнього середовища, зумовленим цифровою трансформацією фінансових послуг, посиленням конкуренції з боку фінтех-компаній, зростанням регуляторних вимог та необхідністю забезпечення операційної стійкості в умовах тривалого воєнного стану в Україні. За таких обставин банки вимушені реалізовувати комплексні стратегії організаційних змін, що охоплюють трансформацію бізнес-моделей, управлінських структур, технологій та кадрової політики. Ключовим, але часто недооціненим, чинником успішності цих змін є корпоративна культура, яка виконує інтеграційну та регулятивну функції, визначаючи ціннісні орієнтири, норми поведінки, моделі комунікації та готовність персоналу до трансформацій.*

*У статті здійснено аналіз сучасних теоретичних засад корпоративної культури в організаціях, зокрема в банківському секторі, з урахуванням впливу цифровізації та кризових факторів. Розглянуто класичні моделі діагностики культури, роль лідерства в управлінні змінами, етичні виклики використання штучного інтелекту, психологічні аспекти стійкості в умовах воєнного стану та взаємозв'язок культури з ризик-менеджментом. Особливу увагу приділено українському контексту, де корпоративна культура часто залишається фрагментарною та недооціненою, що призводить до опору змінам і зростання внутрішніх ризиків.*

**На підставі узагальнення джерел обґрунтовано необхідність системного управління корпоративною культурою як стратегічним ресурсом. Запропоновано рекомендації щодо її формування та вдосконалення: регулярна діагностика, інтеграція етичних засад у цифрові процеси, розвиток психологічної стійкості та інноваційної орієнтації персоналу, посилення культурних механізмів ризик-менеджменту та ситуативного лідерства. Реалізація цих заходів дозволить банківським установам України сформувати адаптивну, етично зрілу культуру, здатну забезпечити сталий розвиток і конкурентні переваги в турбулентному середовищі.**

**Ключові слова:** корпоративна культура, банківські установи, організаційні зміни, цифрова трансформація, воєнний стан, адаптивна культура, управління змінами, ризик-менеджмент, етичні засади, штучний інтелект, лідерство, психологічна стійкість, інноваційна орієнтація, стресостійкість.

Yevhen KUSII

#### **ARCHITECTONICS OF THE CORPORATE CULTURE MANAGEMENT SYSTEM IN A BANK UNDER THE CONDITIONS OF IMPLEMENTING ORGANIZATIONAL CHANGE STRATEGIES**

**The current stage of development of Ukraine's banking system is characterized by a high level of turbulence in the external environment, driven by the digital transformation of financial services, intensified competition from fintech companies, increasing regulatory requirements, and the need to ensure operational resilience amid the prolonged wartime conditions in Ukraine. Under these circumstances, banks are compelled to implement comprehensive organizational change strategies that encompass the transformation of business models, management structures, technologies, and human resource policies. A key, yet often underestimated, factor in the success of these changes is corporate culture, which performs integrative and regulatory functions, shaping value orientations, behavioral norms, communication models, and personnel readiness for transformations.**

**The article analyzes contemporary theoretical foundations of corporate culture in organizations, particularly in the banking sector, taking into account the impact of digitalization and crisis factors. It examines classical models of culture diagnostics, the role of leadership in change management, ethical challenges of artificial intelligence use, psychological aspects of resilience under wartime conditions, and the interplay between culture and risk management. Particular attention is devoted to the Ukrainian context, where corporate culture often remains fragmented and undervalued, leading to resistance to change and increased internal risks.**

**Based on the synthesis of sources, the necessity of systematic corporate culture management as a strategic resource is substantiated. Recommendations are proposed for its formation and improvement: regular diagnostics, integration of ethical principles into digital processes, development of psychological resilience and innovative orientation among personnel, strengthening of cultural mechanisms in risk management, and situational leadership. The implementation of these measures will enable Ukrainian banking institutions to form an adaptive, ethically mature culture capable of ensuring sustainable development and competitive advantages in a turbulent environment.**

**Keywords:** corporate culture, banking institutions, organizational changes, digital transformation, wartime conditions, adaptive culture, change management, risk management, ethical principles, artificial intelligence, leadership, psychological resilience, innovative orientation, stress resilience.

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку банківської системи характеризується високим рівнем турбулентності зовнішнього середовища, що зумовлено глобалізаційними процесами, цифровою трансформацією фінансових послуг, посиленням конкуренції з боку фінтех-компаній, зростанням вимог з боку регуляторів та клієнтів, а також необхідністю забезпечення операційної стійкості в умовах кризових явищ. За таких обставин банки змушені системно впроваджувати стратегії організаційних змін, які охоплюють трансформацію бізнес-моделей, управлінських структур, процесів, технологій та кадрової політики. Водночас ключовим, але недостатньо формалізованим, чинником успішності зазначених змін залишається корпоративна культура банку.

Корпоративна культура в банківських установах виконує функцію інтеграційного та регулятивного механізму, що визначає ціннісні орієнтири, норми поведінки, моделі комунікацій і прийняття управлінських рішень, формує рівень організаційної ідентифікації персоналу та його готовність до змін. Проте в умовах реалізації стратегій організаційних змін корпоративна культура нерідко вступає у суперечність із задекларованими цілями трансформацій, виступаючи латентним джерелом опору змінам, зниженням ефективності управлінських рішень і зростанням внутрішніх ризиків. Це свідчить про відсутність у багатьох банках науково обґрунтованої, цілісної та адаптивної системи управління корпоративною культурою.

Особливої актуальності набуває проблема формування архітекτονіки системи управління корпоративною культурою банку, під якою доцільно розуміти логічно вибудовану, ієрархічно структуровану сукупність цілей,

принципів, суб'єктів, об'єктів, інструментів, механізмів і процедур, що забезпечують цілеспрямований вплив на культурні параметри організації та їх узгодження зі стратегіями організаційних змін. На практиці, управління корпоративною культурою часто обмежується окремими інструментами HR-менеджменту або декларативними корпоративними кодексами, що не інтегровані у загальну систему стратегічного управління банком і не враховують динаміку змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

У наукових дослідженнях проблема корпоративної культури банків здебільшого розглядається фрагментарно – через призму типологій культур, лідерства, мотивації персоналу або управління змінами. Водночас недостатньо розробленими залишаються питання системної побудови архітекtonіки управління корпоративною культурою з урахуванням специфіки банківської діяльності, регуляторних обмежень, ризик-орієнтованого підходу та стратегічних цілей організаційних змін. Бракує також методичних підходів щодо визначення взаємозв'язків між елементами такої системи, механізмів їх координації, моніторингу та коригування в процесі трансформації.

Таким чином, наявна суперечність між об'єктивною потребою банків у цілісній, науково обґрунтованій архітекtonіці системи управління корпоративною культурою як стратегічного ресурсу реалізації організаційних змін і недостатнім рівнем теоретико-методологічного забезпечення її обґрунтування. Усунення зазначеної суперечності зумовлює необхідність поглибленого наукового дослідження архітекtonіки системи управління корпоративною культурою банку в умовах реалізації стратегій організаційних змін, що й визначає актуальність та проблемну спрямованість даної статті.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання корпоративної культури в сучасних організаціях, зокрема в банківському секторі України, є предметом наукових досліджень. Це зумовлено тим, що корпоративна культура виступає ключовим детермінантом адаптивності, організаційної стійкості, етичності поведінки та ефективності управління в умовах швидкої цифрової трансформації, макроекономічної нестабільності й тривалого воєнного стану. Відповідно, аналіз наявних джерел демонструє поступову еволюцію наукових підходів, а саме: від класичних теоретичних моделей організаційної культури та лідерства до прикладних аспектів її трансформації під впливом технологічних інновацій, ризиків і кризових викликів [9, 16, 17, 19, 24].

Насамперед, фундаментальні праці закладають теоретичну основу розуміння корпоративної культури як складної системи спільних цінностей, норм, переконань, символів і патернів поведінки, що формується та

еволюціонує під вирішальним впливом лідерства на різних етапах життєвого циклу організації [24, 28]. У цьому контексті модель, розроблена К. Камероном і Р. Квінном, надає ефективний інструмент діагностики культури за чотирма основними векторами – співпраця, інновації, контроль і конкуренція, що залишається особливо релевантним для визначення стратегічного вектора розвитку банківських установ [17, 10]. Подібним чином Е. Шейн і П. Шейн акцентують увагу на центральній ролі лідерства в процесі управління культурними змінами, наголошуючи на необхідності адаптації культури до конкретного етапу розвитку організації [24]. Продовжуючи цю лінію, Дж. Коттер пропонує структурований восьмиетапний процес управління змінами, в якому культурні аспекти інтегровано як невід’ємний елемент забезпечення успішної трансформації [19]. Аналогічно М. Воткінс розробляє стратегії швидкої адаптації нових лідерів до існуючої культури протягом перших 90 днів перебування на посаді [28], тоді як Ф. Тромпена-арс і Ч. Хемпден-Тернер аналізують вплив національних і організаційних культурних відмінностей на ефективність глобального бізнесу, пропонуючи практичні інструменти управління диверситетом [26].

На основі цих теоретичних засад сучасні міжнародні дослідження переходять до вивчення ролі корпоративної культури в забезпеченні організаційної стійкості та ефективному управлінні ризиками. Зокрема, адаптивна культура дедалі частіше визнається критичним фактором довгострокового успіху організації, оскільки вона сприяє розвитку інновацій, підвищенню задоволеності персоналу та формуванню стійких конкурентних переваг у динамічному зовнішньому середовищі [23]. Ця теза знаходить подальший розвиток у дослідженнях з позиції життєвого циклу організації, де зазначено, що такі культурні виміри, як повага до людей і командна робота, позитивно корелюють зі стійкістю на всіх етапах, тоді як інноваційна орієнтація набуває вирішального значення саме на фазах зростання та відродження [25]. Важливим підтвердженням є дані, згідно з якими тип корпоративної культури безпосередньо впливає на ризик-апетит банківських установ, тобто орієнтація на агресивну конкуренцію асоціюється з більш ризикованою кредитною політикою та значними збитками, натомість акцент на контролі й безпеці сприяє зниженню системних ризиків [21]. Водночас спроби використання корпоративної культури як регуляторного механізму стримування порушень стикаються з суттєвими обмеженнями, пов’язаними з труднощами судового застосування та відновленням суспільної довіри до фінансових інститутів після криз [18].

Паралельно з цим цифрова трансформація суттєво модифікує корпоративну культуру фінансового сектору. Застосування технологій BigData,

штучного інтелекту та блокчейну дозволяє значно підвищити ефективність банківських послуг і рівень фінансової інклюзії, однак водночас породжує нові типи ризиків, передусім кіберризиків [4, 22]. Особливо гостро постають етичні виклики, пов'язані з використанням ШІ в процесах рекрутингу, де алгоритмічна упередженість може призводити до дискримінації за ознаками статі, віку чи етнічного походження, а також до порушень права на приватність; розв'язання цих проблем вимагає впровадження принципів прозорості, інклюзивності та обов'язкового людського втручання в остаточне прийняття рішень [13].

В українському контексті, попри наявність розвинених теоретичних напрацювань, корпоративна культура часто залишається недооціненою вітчизняним бізнесом. Однак дослідження свідчать, що її сильні прояви забезпечують глибоку ідентифікацію персоналу з організацією, синергійний ефект під час змін і ефективне подолання національних стереотипів, які гальмують розвиток [7, 20, 27]. У банківському секторі корпоративна культура складає невід'ємну частину системи корпоративного управління, визначається ключовими стейкхолдерами (державою в особі регуляторів та клієнтами) і безпосередньо впливає на рівень стресостійкості установи, лояльність клієнтів та її позицію в ринкових рейтингах [10]. Крім того, інтеграція банківських інновацій у корпоративну культуру сприяє формуванню єдності персоналу, посиленню професійної етики та стимулюванню творчого потенціалу [11]. Корпоративна культура виступає також стратегічним ресурсом у процесі управління змінами, продукуючи синергійний ефект, але водночас може генерувати опір змінам на індивідуальному, груповому та системному рівнях залежно від глибинних ціннісних орієнтацій [12]. Ефективне управління ризиками як інноваційних проєктів, так і повсякденної банківської діяльності вимагає системної класифікації ризиків і застосування функціонального підходу щодо відповідних інструментів [14, 15].

Нарешті, кризові умови воєнного стану в Україні суттєво прискорюють трансформацію культурних і комунікаційних процесів в організаціях та суспільстві загалом. Політична комунікація між владою та суспільством набуває виразно стратегічного характеру, переміщується переважно в цифрове середовище та потребує активної протидії дезінформації й пропаганді [5]. У цьому контексті концепт політичної стабільності зазнає глибокого переосмислення: він тепер визначається через адаптивність державних інститутів, суспільну консолідацію, легітимність влади, баланс між безпековими імперативами та демократичними принципами, а також значущою є роль міжнародної підтримки – як це ілюструє досвід російсько-української війни [8]. Важливим психологічним ресурсом у таких умовах

стає конструктивна психологічна взаємодія, ґрунтована на розвиненому емоційному інтелекті, здатності до регуляції емоцій, співпраці та підтриманні позитивної самооцінки, особливо в цифровому комунікаційному просторі [2]. Деонтологічні засади, поєднані з прогнозуванням на базі ШІ та належним правовим супроводом, дозволяють оптимізувати організацію соціальної сфери в умовах демографічних зсувів і кризових викликів, зокрема на рівні організації [1]. Ситуативний підхід щодо лідерства в державних структурах вимагає переходу до динамічних стилів управління та систематичного професійного навчання [3]. Водночас принципи сталого розвитку становлять основу формування екологічної політики через створення збалансованих соціально-еколого-економічних систем на державному та регіональному рівнях [6].

Таким чином, комплексний аналіз розглянутих джерел свідчить про те, що корпоративна культура виступає як динамічний феномен, тісно інтегрований із процесами лідерства, управління змінами, ризик-менеджменту, цифрової трансформації та кризової адаптації. Для українського банківського сектору особливо актуальними залишаються виклики, пов'язані з недооцінкою ролі культури, етичними ризиками впровадження технологій штучного інтелекту та довгостроковим впливом воєнного стану. Це обґрунтовує необхідність подальших досліджень, спрямованих на верифікацію та контекстуальну адаптацію наявних теоретичних моделей до реальних організаційних практик.

**Мета дослідження** полягає в теоретичному обґрунтуванні архітектоніки системи управління корпоративною культурою банку як стратегічного ресурсу реалізації організаційних змін.

**Виклад основного матеріалу.** Корпоративна культура банківських установ є складним феноменом, що визначає не лише внутрішні процеси управління, але й здатність організації адаптуватися до зовнішніх викликів, зокрема цифрової трансформації та умов воєнного стану. У сучасних умовах корпоративна культура виступає стратегічним ресурсом, який інтегрує цінності, норми поведінки, традиції та символи, формуючи єдине організаційне середовище, сприятливе для досягнення довгострокових цілей [7, 12, 24, 27].

Теоретичне осмислення корпоративної культури базується на класичних моделях, серед яких особливе місце посідає модель К. Камерона та Р. Квінна, що класифікує культури за чотирма квадрантами: кланова (співпраця), адхократична (інновації), ринкова (конкуренція) та ієрархічна (контроль) [17, 10]. Для банківських установ України оптимальним є баланс між векторами контролю й конкуренції з одного боку та інновацій і співпра-

ці – з іншого, оскільки саме такий квадрант забезпечує необхідну стресостійкість і водночас гнучкість у відповідь на швидкі зміни зовнішнього середовища. Е. Шейн та П. Шейн підкреслюють, що глибинний рівень культури (базові припущення) визначає реакцію організації на зміни: підтримку, нейтралітет чи опір [24]. У банківському секторі опір змінам часто проявляється на системному рівні через консервативні традиції та високий рівень регуляторного контролю [12].

Цифрова трансформація суттєво модифікує корпоративну культуру банків. Впровадження технологій BigData, штучного інтелекту, віддалених сервісів та кешбек-механізмів дозволяє формувати персоналізовані бізнес-моделі та підвищувати клієнтську лояльність, однак додає нові ризики, насамперед, кіберризики та етичні дилеми [4, 22]. Використання ШІ в процесах рекрутингу та оцінки кредитоспроможності може призводити до алгоритмічної упередженості за ознаками статі, віку чи соціального статусу, що вимагає формування культури прозорості, інклюзивності та обов'язкового людського втручання в критичні рішення [13]. Банківські інновації, інтегровані в корпоративну культуру, сприяють єдності персоналу, посиленню професійної етики та творчості, що є необхідною умовою конкурентоспроможності [11].

Умови воєнного стану в Україні накладають додаткові імпринти на корпоративну культуру банківських установ. Обмеження громадського контролю, переміщення комунікації в цифрове середовище та необхідність протидії дезінформації трансформують політичну та організаційну комунікацію, роблячи її стратегічною [5, 8]. У таких умовах посилюється роль конструктивної психологічної взаємодії, базованої на емоційному інтелекті, регуляції емоцій та здатності до співпраці, що допомагає підтримувати позитивну самооцінку персоналу та уникати внутрішніх конфліктів [2]. Водночас воєнний стан актуалізує деонтологічні засади управління, вимагаючи інтеграції етичних кодексів із прогнозуванням ризиків за допомогою ШІ [1].

Управління змінами в банківських установах неможливе без урахування корпоративної культури як фактора опору чи каталізатора трансформацій. За Дж. Коттером, успішні зміни потребують створення відчуття терміновості, формування коаліції та інституціоналізації нових підходів, де культура відіграє роль цементуючого елемента [19]. Опір змінам виникає переважно на глибинному рівні культури і може бути індивідуальним, груповим чи системним [12]. В українському банківському секторі недооцінка культури призводить до стагнації та високої плинності кадрів, тоді як сильна культура забезпечує ідентифікацію працівників з організацією та синергійний ефект [20, 27].

Ризик-менеджмент тісно пов'язаний із типом корпоративної культури. Дослідження свідчать, що культура, орієнтована на агресивну конкуренцію, корелює з ризикованою кредитною практикою та більшими збитками, натомість культура контролю та безпеки знижує системні ризики [21, 15]. В умовах цифровізації та воєнного стану необхідна адаптивна культура, яка поєднує інноваційність із повагою до людей і командною роботою на всіх етапах життєвого циклу організації [23, 25].

Таким чином, корпоративна культура банківських установ України в сучасних умовах має бути адаптивною, етично орієнтованою та інноваційною. Вона повинна інтегрувати елементи співпраці, швидкого реагування на зміни, цифрової грамотності персоналу та психологічної стійкості. Лідерство відіграє вирішальну роль у формуванні такої культури: від швидкої адаптації нових керівників [28] до ситуативного стилю управління в кризових умовах [3]. Лише за умови свідомого культивування корпоративної культури як стратегічного активу банківські установи зможуть забезпечити сталість розвитку, лояльність клієнтів і конкурентні переваги в турбулентному середовищі.

Формування та вдосконалення корпоративної культури в банківських установах України в сучасних умовах є складним системним процесом, що вимагає врахування як технологічних імперативів цифрової трансформації, так і психологічних, етичних та комунікаційних викликів, зумовлених тривалим воєнним станом. Корпоративна культура тут виступає не лише як внутрішній регулятор поведінки персоналу, але й як стратегічний ресурс, здатний забезпечити організаційну стійкість, адаптивність до змін і довгострокову конкурентоспроможність у турбулентному зовнішньому середовищі.

Насамперед, процес вдосконалення корпоративної культури має розпочинатися з регулярної діагностики її поточного стану, що дозволяє виявити дисбаланси між основними орієнтаціями організації та вимогами сьогодення. Для цього доцільно застосовувати методики оцінки, які враховують багатогранність культурних профілів, з метою досягнення оптимального балансу між стабільністю, контролем і гнучкістю, необхідною для швидкого реагування на зовнішні загрози. У воєнний період особливого значення набуває посилення елементів, спрямованих на внутрішню згуртованість і психологічну підтримку колективу, тоді як цифрова трансформація диктує необхідність розвитку інноваційної складової культури, що стимулює творчість і готовність до впровадження нових технологій. Така діагностика повинна проводитися систематично, з використанням анонімних опитувань, фокус-груп і аналізу поведінкових індикаторів, з по-

дальшим моделюванням цільового культурного профілю, адаптованого до стратегічних цілей банку.

Значну увагу слід приділити інтеграції етичних і деонтологічних засад у повсякденну практику банку, особливо в контексті активного використання штучного інтелекту та великих масивів даних. Зростання ризиків алгоритмічної упередженості в процесах рекрутингу, оцінки кредитоспроможності чи формування персоналізованих пропозицій вимагає розробки внутрішнього етичного кодексу, який би чітко регламентував принципи прозорості, інклюзивності та обов'язкового людського контролю над критичними рішеннями. Створення спеціальних комітетів з етики за участю фахівців з управління персоналом, інформаційних технологій та представників працівників дозволить проводити регулярний аудит технологічних рішень, запобігаючи дискримінації та порушенням приватності. В умовах воєнного стану ці етичні норми мають поширюватися на сферу психологічної підтримки, включаючи програми збереження ментального здоров'я співробітників і клієнтів, що сприяє формуванню культури довіри та взаємодопомоги.

Розвиток адаптивності та психологічної стійкості персоналу є одним із ключових напрямів вдосконалення корпоративної культури в кризових умовах. Воєнний стан посилює емоційне навантаження на колектив, тому культура банку повинна активно сприяти розвитку емоційного інтелекту, навичок регуляції емоцій і конструктивної взаємодії. Це досягається через систематичні тренінги з управління стресом, вирішення конфліктів і командної співпраці, які можуть проводитися як в очному, так і в цифровому форматі. Водночас процеси змін, пов'язані з цифровою трансформацією, потребують застосування структурованих підходів щодо управління трансформаціями, де культура виступає каталізатором, а не бар'єром. Створення коаліцій змін серед менеджменту середньої ланки та формування відчуття спільної відповідальності за інновації допоможе подолати опір і забезпечити інституціоналізацію нових практик.

Паралельно з цим необхідно активно розвивати цифрову грамотність і інноваційну орієнтацію культури, оскільки цифрова трансформація є невід'ємною умовою виживання банківських установ. Створення внутрішніх програм навчання, орієнтованих на опанування технологій великих даних, штучного інтелекту та кібербезпеки, дозволить сформувати культуру постійного професійного розвитку. Стимулювання творчого потенціалу працівників через механізми заохочення ініціатив, такі як внутрішні конкурси ідей чи програми підтримки інноваційних проєктів, інтегрує технологічні нововведення в повсякденну етику та єдність колективу, підвищуючи загальну ефективність організації.

Управління ризиками через культурні механізми набуває особливого значення в умовах зростання кіберзагроз і нестабільності. Культура банку повинна уникати надмірної орієнтації на короткострокову конкуренцію, натомість акцентуючи принципи контролю, безпеки та відповідального прийняття рішень. Інтеграція ризик-менеджменту в культурні норми через регулярне обговорення потенційних загроз на всіх рівнях управління та моніторинг культурних індикаторів, таких як плинність кадрів чи рівень внутрішньої довіри, дозволить запобігти системним збиткам. У воєнний період ця культура має також включати механізми протидії дезінформації в комунікації з клієнтами та партнерами.

Лідерство відіграє вирішальну роль у всіх цих процесах, тому керівникам банків доцільно переходити до динамічного, ситуативного стилю управління, який балансує жорсткий контроль з елементами участі та підтримки. Стратегічна комунікація повинна бути прозорою та орієнтованою на цифрові канали, забезпечуючи швидке інформування та зворотний зв'язок. Новопризначеним керівникам рекомендується застосовувати методи швидкої адаптації до існуючої культури, щоб ефективно впливати на її еволюцію.

Нарешті, вдосконалення корпоративної культури має бути безперервним процесом, а не разовими заходами. Створення спеціалізованих підрозділів або посад, відповідальних за культурний розвиток, з використанням ключових показників ефективності культури, таких як рівень задоволеності персоналу чи індекс організаційної ідентифікації, забезпечить системний моніторинг і корегування. Реалізація такого комплексного підходу дозволить банківським установам України сформувати адаптивну, етично зрілу та інноваційно спрямовану корпоративну культуру, здатну не лише протистояти сучасним викликам, але й перетворювати їх на джерело конкурентних переваг, забезпечуючи стає функціонування та розвиток у довгостроковій перспективі. Подальше вивчення ефективності запропонованих заходів у реальних умовах українських банків відкриває широкі перспективи для наукових і практичних узагальнень.

**Висновки та пропозиції.** Проведене дослідження дозволяє зробити низку узагальнюючих висновків щодо ролі та місця корпоративної культури в процесі реалізації стратегій організаційних змін у банківських установах України в умовах цифрової трансформації та воєнного стану. Насамперед, корпоративна культура – це динамічний феномен, що виконує інтеграційну, регулятивну та адаптивну функції, визначаючи не лише внутрішню згуртованість колективу, але й здатність банку ефективно реагувати на турбулентність зовнішнього середовища. Аналіз теоретичних

джерел свідчить, що сильна, адаптивна культура, орієнтована на баланс між контролем, інноваціями, співпрацею та етичними принципами є стратегічним ресурсом, який посилює стійкість організації, знижує опір змінам і сприяє синергійному ефекту трансформаційних процесів.

### ЛІТЕРАТУРА

1. Агарков О. А., Буканов Г. М. Система організації соціальної сфери: деонтологічні засади, прогнозування та правовий документальний супровід. *Психологія та соціальна робота*. 2025. №1. С. 11 – 20.
2. Агарков О. А., Буканов Г. М. Конструктивна психологічна взаємодія: теоретичний аспект. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2024. №1. С. 3 – 10.
3. Алексеєнко І.В. Удосконалення стилів управління керівників органів системи МВС України як систематизуючий фактор ефективності роботи підлеглих колективів / І.В. Алексеєнко, Г.А. Магась, О.А. Агарков. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2019. № 2 (99). С. 15 – 20.
4. Береславська, О. Трансформація банківських послуг в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60 [Електронний ресурс]. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3649/3578>.
5. Буканов Г. М. Політична комунікація влада і суспільства в умовах воєнного стану в Україні. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право*. 2025. № 1. С. 72 – 78.
6. Буканов Г. М. Концепція сталого розвитку як основа формування державної екологічної політики на державному та регіональному рівні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2020. Т. 31 (70) № 3. С. 71 – 76.
7. Вараксіна, О., & Шульга, В. Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. [Електронний ресурс]. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63>.
8. Головень Ю., Буканов Г. Трансформація концепту політичної стабільності в умовах воєнного стану. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Політичні науки*. Вип. 2 (78). 2025. С. 50 – 56.
9. Гусева О.Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти. *Донецьк: Ноулідж*, 2014. 395 с.
10. Кліпкова О.І., Аспекти формування корпоративної культури у банківському секторі України. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Вип. 40. С. 215 – 221.
11. Котковський В. С., Гузенко О. П. Банківська інновація в системі заходів покращення корпоративної культури. *EconomicAnnals-XXI*. 2015. № 1 – 2(2). С. 39 – 42.
12. Приймак Н. С. Корпоративна культура в системі управління змінами підприємства. *«Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 2(88). С. 91 – 97.

13. Пуліна Т., Куц А., Юдицький В. Етичні виклики використання ШІ у рекрутингу: як уникнути дискримінації та упередженості. *Економічний простір*. 2025. № 203. С. 216–222.
14. Пуліна Т. В. Сучасні аспекти та методи управління ризиками інноваційних проєктів в Україні. *Економіка та держава*. 2017. № 10. С. 4–8.
15. Ризик-менеджмент у банку: теорія та організація: монографія. Укладачі О. А. Криклій, І.В. Белова, О.М. Пожар, Н.П. Верхуша. Суми : КОРПУНКТ, 2014. 147 с.
16. Трансформація економічного середовища в умовах ентропії: кол. мон. за заг. ред. д.е.н., проф. Прохорової В. В. Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2024. 260 с.
17. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass, 2011. 259 p.
18. Comino V. 'Corporate Culture' Is The 'New Black' – Its Possibilities And Limits As A Regulatory Mechanism For Corporations And Financial Institutions? *University of New South Wales Law Journal*. 2021. Vol. 44 (1). Pp. 295 – 325.
19. Kotter J. P. *Leading Change: With a New Preface by the Author*. Harvard Business Review Press, 2012. 208 p.
20. Mukha S. V. Modern ukrainian corporate culture and transformation of business processes. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 204 – 209.
21. Nguyen D. D., Nguyen L., Sila V. Does corporate culture affect bank risk-taking? Evidence from loan-level data. *British journal of management*. 2019. Vol. 30, Issue 1. Pp. 1 – 51.
22. Nwoke J. Digital Transformation in financial services and fintech: trends, innovations and emerging technologies. *International Journal of Finance*. 2024. Vol. 9, Issue No 6. Pp. 1 – 24.
23. Patel, J. The Role Of Adaptive Culture In Organizational Success: A Comprehensive Review. *Journal of Organizational Culture Communications and Conflict*. 2024. №28(S2). Pp. 1 – 3.
24. Schein E. H., Schein P. A. *Organizational Culture and Leadership*. 5th ed. Wiley, 2017. 416 p.
25. SuS., Baird K., Munir R. Organisational resilience: the role of organisational culture from an organisational life cycle perspective. *International Journal of Manpower*. 2022. № 44(3). [Електронний ресурс]. URL: [https://www.researchgate.net/publication/363317170\\_Organisational\\_resilience\\_the\\_role\\_of\\_organisational\\_culture\\_from\\_an\\_organisational\\_life\\_cycle\\_perspective](https://www.researchgate.net/publication/363317170_Organisational_resilience_the_role_of_organisational_culture_from_an_organisational_life_cycle_perspective).
26. Trompenaars F., & Hampden-Turner C. *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. 4th ed. Nicholas Brealey Publishing, 2020. 450 p.
27. Tytarenko L., Levchenko I., Potkalo K. Corporate culture priorities in the context of international transformations. *Економіка і регіон*. 2024. № 1 (92). С. 79 – 86.

28. Watkins M. D. *The First 90 Days: Proven Strategies for Getting Up to Speed Faster and Smarter*. Harvard Business Review Press, 2023. 304 p.

## REFERENCES

1. Aharkov O. A., Bukanov G. M. (2025) The system of organization of the social sphere: deontological principles, forecasting and legal documentary support. *Psychology and social work*, 1, 11 – 20 (in Ukrainian).
2. Aharkov O. A., Bukanov G. M. (2024) Constructive psychological interaction: theoretical aspect. *Scientific Bulletin of the Lviv State University of Internal Affairs*, 1, 3 – 10 (in Ukrainian).
3. Alekseenko I. V. (2019) Improvement of management styles of heads of bodies of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine as a systematizing factor of the efficiency of the work of subordinate teams / I. V. Alekseenko, G. A. Magas, O. Agarkov. *Scientific Bulletin of the Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs*, 2 (99), 15 – 20 (in Ukrainian).
4. Bereslavska, O. (2024) Transformation of banking services in the conditions of digitalization. *Economy and Society*, 60 [Electronic resource]. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3649/3578> (in Ukrainian).
5. Bukanov G. M. (2025) Political communication of the authorities and society under martial law in Ukraine. *Bulletin of NTUU "KPI". Political science. Sociology. Law*, 1, 72–78 (in Ukrainian).
6. Bukanov G. M. (2020) The concept of sustainable development as the basis for the formation of state environmental policy at the state and regional levels. *Academic notes of V. I. Vernadsky TNU. Series: State administration*, 31 (70), 3, 71 – 76 (in Ukrainian).
7. Varaksina, O., & Shulga, V. (2023) The role of corporate culture in the modern business environment. *Economy and Society*, 49. [Electronic resource]. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63> (in Ukrainian).
8. Goloven Yu., Bukanov G. (2025) Transformation of the concept of political stability in martial law. *Scientific works of the Interregional Academy of Personnel Management. Political Sciences*. Issue 2 (78), 50 – 56 (in Ukrainian).
9. Guseva O.Yu. (2014) *Management of strategic changes: theory and applied aspects*. Donetsk: Knowledge, 395 p. (in Ukrainian).
10. Klipkova O.I. (2020) Aspects of corporate culture formation in the banking sector of Ukraine. *Economics and enterprise management*. Issue 40, 215 – 221 (in Ukrainian).
11. Kotkovsky V. S., Guzenko O. P. (2015) Banking innovation in the system of measures to improve corporate culture. *Economic Annals-XXI*. No 1 – 2(2), 39 – 42 (in Ukrainian).
12. Pryymak N. S. (2019) Corporate culture in the enterprise change management system. *Bulletin of ZhDTU: Economics, management and administration*, 2(88), 91 – 97 (in Ukrainian).

13. Pulina T., Kuts A., Yudytsky V. (2025) Ethical challenges of using AI in recruiting: how to avoid discrimination and bias. *Economic Space*, 203, 216 – 222 (in Ukrainian).
14. Pulina T. V. (2017) Modern aspects and methods of risk management of innovative projects in Ukraine. *Economy and State*, 10, 4 – 8 (in Ukrainian).
15. Risk Management in the Bank: Theory and Organization: Monograph. Compiled by O. A. Kryklii, I. V. Belova, O. M. Pozhar, N. P. Verkhusha (2014), 147 p. (in Ukrainian).
16. Transformation of the Economic Environment under Entropy Conditions: Coll. mon. under the general editorship of Doctor of Economics, Prof. Prokhorova V. V. Kh.: Ivanchenko I. S. (2024) Publishing House, 260 p. (in Ukrainian).
17. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011) Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass, 259 p.
18. Comino V. (2021) Corporate Culture Is The 'New Black – Its Possibilities And Limits As A Regulatory Mechanism For Corporations And Financial Institutions? *University of New South Wales Law Journal*, 44 (1), 295 – 325.
19. Kotter J. P. (2012) Leading Change: With a New Preface by the Author. Harvard Business Review Press, 208 p.
20. Mukha S. V. (2019) Modern ukrainian corporate culture and transformation of business processes. *Бізнес Інформ*, 5, 204 – 209.
21. Nguyen D. D., Nguyen L., Sila V. (2019) Does corporate culture affect bank risk-taking? Evidence from loan-level data. *British journal of management*, 30, 1, 1 – 51.
22. Nwoke J. Digital Transformation in financial services and fintech: trends, innovations and emerging technologies. *International Journal of Finance*. Vol. 9, Issue No 6. Pp. 1 – 24.
23. Patel, J (2024). The Role Of Adaptive Culture In Organizational Success: A Comprehensive Review. *Journal of Organizational Culture Communications and Conflict*. 28(S2), 1 – 3.
24. Schein E. H., Schein P. A. (2017) Organizational Culture and Leadership. 5th ed. Wiley, 416 p.
25. SuS., Baird K., Munir R. (2022) Organisational resilience: the role of organisational culture from an organisational life cycle perspective. *International Journal of Manpower*, 44(3). URL: [https://www.researchgate.net/publication/363317170\\_Organisational\\_resilience\\_the\\_role\\_of\\_organisational\\_culture\\_from\\_an\\_organisational\\_life\\_cycle\\_perspective](https://www.researchgate.net/publication/363317170_Organisational_resilience_the_role_of_organisational_culture_from_an_organisational_life_cycle_perspective)
26. Trompenaars F., & Hampden-Turner C. (2020) Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business. 4th ed. Nicholas Brealey Publishing, 450 p.
27. Tytarenko L., Levchenko I., Potkalo K. (2024) Corporate culture priorities in the context of international transformations. *Economy and region*, 1 (92), 79 – 86.
28. Watkins M. D. (2023) The First 90 Days: Proven Strategies for Getting Up to Speed Faster and Smarter. Harvard Business Review Press, 304 p.