

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-93>

УДК 658.311.6

Дороніна Ольга Анатоліївна

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту та поведінкової економіки,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7430-4881>

Бурлака Олександр Сергійович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-6695-4362>

Olha Doronina, Oleksandr Burlaka

Vasyl Stus Donetsk National University

ІНКЛЮЗИВНА КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК СЕРЕДОВИЩЕ ЕФЕКТИВНОГО КОМАНДОТВОРЕННЯ

INCLUSIVE CORPORATE CULTURE AS AN ENVIRONMENT FOR EFFECTIVE TEAM BUILDING

Анотація. Стаття присвячена актуальним питанням формування інклюзивної корпоративної культури. У статті обґрунтовано роль інклюзивної корпоративної культури як середовища, що сприяє ефективній реалізації процесів командотворення в компаніях, зокрема в ІТ-сфері. Розкрито сутність корпоративної культури як управлінського ресурсу, визначено її функціональні прояви та амбівалентний вплив на командну взаємодію. Запропоновано авторське визначення інклюзивної корпоративної культури та проаналізовано її відмінності від інших типів культур. Доведено, що інклюзивна культура забезпечує психологічну безпеку, залученість і довіру в командах, сприяє ефективному використанню різноманіття та сталому розвитку команд. Визначено функції інклюзивної корпоративної культури в контексті командотворення та окреслено перспективи подальших досліджень у сфері управління культурними процесами.

Ключові слова: корпоративна культура, інклюзія, інклюзивна корпоративна культура, командотворення, команда, функції корпоративної культури, управління корпоративною культурою.

Summary. The article is devoted to topical issues of forming an inclusive corporate culture. The article substantiates the role of inclusive corporate culture as an environment that facilitates the effective implementation of team-building processes in companies, with a particular focus on the IT sector. Corporate culture is considered as an important managerial resource that shapes values, norms, behavioral patterns and interaction practices within teams. The study analyzes the functional manifestations of corporate culture and its ambivalent impact on team cohesion, effectiveness and adaptability. An author's definition of inclusive corporate culture is proposed, and its key differences from other types of corporate cultures are identified. So, we propose defining inclusive corporate culture as a system of values, norms, management practices, and behavior models within a company (team) that ensures equal opportunities for participation, respect for diversity, and psychological safety for all employees, promoting their engagement, effective interaction, and realization of professional potential regardless of individual differences. It is argued that inclusive culture ensures psychological safety, equal participation, open communication and a high level of employee engagement, which are critical prerequisites for sustainable and effective team building. The functions of inclusive corporate culture in the context of team formation are outlined, including integrative, communicative, motivational, adaptive and innovative functions. Special attention is paid to the transformation of corporate culture in Ukrainian IT companies under wartime conditions, where inclusivity becomes a factor of resilience, trust and organizational stability. The results demonstrate that inclusive corporate culture creates favorable conditions for productive use of team diversity, reduction of conflicts and strengthening of team identity. The article emphasizes the importance of purposeful and strategic management of corporate culture and outlines prospects for further research related to the development of integrated models of inclusive culture management and empirical assessment of its impact on team performance and organizational development.

Keywords: corporate culture, inclusion, inclusive corporate culture, team building, team, functions of corporate culture, corporate culture management.

Постановка проблеми. У сучасних умовах функціонування українських компаній особливої актуальності набуває проблема ефективного командотворення, що підсилюватиме значущість та стратегічну цінність людського капіталу і його розвитку. Традиційні управлінські підходи, орієнтовані переважно на формальні структури, ієрархію та контроль, дедалі частіше виявляються недостатніми для забезпечення згуртованої командної взаємодії, високого рівня залученості персоналу та стійкої результативності команд, зокрема в умовах війни. У цих умовах корпоративна культура відіграє ключову роль як неформальний механізм регуляції поведінки, комунікації та взаємодії працівників у межах команди. Саме вона є тим середовищем, в якому протікають процеси командотворення, а отже, її тип та рівень розвитку безпосередньо впливають на ефективність підходів до формування, мотивації, розвитку команд в компаніях різних видів діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку корпоративної культури є доволі популярною у сучасній науці. Серед вітчизняних дослідників теоретичні підходи до формування корпоративної культури викладено у дослідженнях Базалійської Н. [2], Ведернікова М. [2], Волянської-Савчук Л. [2], Вознюк Р. [2], Гливи С. [3], Гресь Є. [4], Дияка Р. [5], Клімас В. [2], Передало Х. [3], Язвінської Н. [4]. Мотиваційна функція корпоративної культури висвітлена в роботі авторського колективу у складі Семикіної М., Дмитришина Б., Савеленко Г. та Коваль Л. [9]. Питання трансформації корпоративної культури в умовах війни, секторальні підходи до її формування викладено в наукових статтях Баловсяк Н. [1], Лахижа Р. [6], Ленда В. [7], Мельникової К. [8], Мохненка А. [8], Оганесян Г. [7], Скібської К. [7], Спіціної А. [10]. Однак, сучасні виклики, що стоять перед менеджментом в сфері ефективного командотворення та розвитку корпоративної культури потребують подальших активних наукових пошуків в цій царині щодо напрацювання підходів до формування нових типів корпоративної культури, що будуть відрізнятися високим рівнем інклюзії та адаптивності.

Попри зростаючу увагу до проблем різноманітності, рівності та залученості персоналу, у наукових дослідженнях бракує комплексного розгляду інклюзивної культури саме як середовища, що створює сприятливі умови для формування ефективних команд, забезпечує психологічну безпеку, довіру та активну участь усіх членів команди. Це зумовлює необхідність поглибленого дослідження ролі інклюзивної корпоративної культури, її відмінностей від інших типів корпоративних культур та механізмів реалізації її функцій у процесах командотворення.

Мета статті полягає в обґрунтуванні ролі інклюзивної корпоративної культури як серед-

овища, що сприяє ефективній реалізації процесів командотворення в компанії, визначенні її відмінностей від інших типів культур та функцій, через які вона підтримує формування згуртованих, результативних і стійких команд.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як відомо, корпоративна культура визначає систему цінностей, норм, стандартів поведінки та практик, які формують сприйняття та взаємодію працівників у межах компанії. Позитивна корпоративна культура сприяє залученню та утриманню талановитих кадрів, підвищенню продуктивності та ефективності роботи, створенню сприятливого робочого середовища та зменшенню конфліктів у колективі [7, с. 298].

Поділяємо думку науковців Хмельницького національного університету, про те, що корпоративна культура є одним із вагомих управлінських ресурсів, адже створює свого роду соціальний фундамент, який впливає та регулює діяльність і взаємодію працівників в межах сучасного бізнес-середовища, з окремими цільовими групами, створює сприятливі умови для розвитку підприємства [2, с. 158]. При цьому, в контексті командотворення в компанії визнаємо, що корпоративну культуру слід розглядати як середовище в якому формуються бізнес-команди, їх цінності, правила взаємодії, командна мотивація та командний дух. Ознаки та складники корпоративної культури компанії безпосередньо впливають на результативність та швидкість всіх етапів командотворення, а в подальшому й на ефективність взаємодії в окремих командах.

Сильна корпоративна культура може сприяти згуртованості колективу та підвищенню ефективності організації (авт. або окремих команд, що в ній функціонують). З іншого боку, вона може призводити до групового мислення та опору змінам. Ця амбівалентність відображає складну природу соціальних інститутів (авт. до яких можна віднести й команди), які завжди мають як явні, так і латентні функції. Функціональні прояви корпоративної культури можуть включати підвищення мотивації працівників, формування сильної організаційної ідентичності, покращення комунікації. Дисфункціональні прояви можуть виражатися у формуванні закритих елітарних груп, придушенні інновацій, створенні бар'єрів для міжгрупової взаємодії [5, с. 57].

Унікальна особливість корпоративної культури полягає в тому, що вона здатна згуртовувати та мотивувати керівництво і персонал до активної спільної діяльності, розробки та впровадження передових ідей та інновацій, розвитку та використання креативного потенціалу працівників, слугувати інструментом підвищення ефективності праці, прибутковості підприємства, підвищення його конкурентоспроможності на ринку [9, с. 5].

Крім стану ринкового середовища в якому функціонує компанія, на її корпоративну культуру впливають масштаб діяльності, розмір та вік компанії, форма власності, сфера діяльності, менталітет працівників та стиль керівництва [4]. Додамо до цих факторів ще феномен лідерства, який на рівні команди, на нашу думку, має беззаперечний вплив на ті складники, що в підсумку є складниками корпоративної культури компанії.

Сучасні дослідження корпоративної культури пропонують механізми передачі корпоративної культури в сучасному бізнес-середовищі розділяти на первинні (критерії при прийомі на роботу, підвищенні і звільненні; критерії розподілу заохочень і винагород; стратегії подолання кризових ситуацій; створення зразків для наслідування; об'єкти оцінки і контролю керівника) та вторинні (історії, розповіді, легенди; системи і принципи діяльності; документи, що декларують місію та цілі; дизайн та оформлення приміщень; організаційна структура підприємства) [2, с. 160]. Пропонуємо до первинних механізмів відносити комунікаційні процеси в командах, які функціонують в компаніях, оскільки саме через щоденну взаємодію, обмін інформацією та зворотний зв'язок в командах відбувається трансляція цінностей, норм поведінки та моделей взаємодії, що формують корпоративну культуру команди.

Комунікація в команді безпосередньо транслює ключові елементи корпоративної культури, а саме, через комунікаційні процеси передаються цінності, норми взаємодії, стиль лідерства, культура ставлення до помилок тощо. Тобто комунікаційні процеси не просто поширюють елементи корпоративної культури в командах та організації в цілому, а безпосередньо формують цю культуру.

Вважаємо, що саме первинні механізми мають сильніший і швидший вплив на розвиток як корпоративної культури так і на процеси командотворення, бо вони емоційно забарвлені, регулярні та сприймаються працівниками як «реальність», а не декларація.

Дослідники зазначають, що в умовах війни корпоративна культура українських компаній трансформується, що може нести як позитивний, так і негативний вплив на компанію. З одного боку, вона може стимулювати інновації, зміну стратегій та підходів до проблем, що є важливим для виживання підприємства у складних умовах. З іншого боку, зміна корпоративної культури може породжувати внутрішні конфлікти, погіршувати комунікацію та підвищувати ризики для організації [7, с. 298].

В умовах війни зміна корпоративної культури відбувалась практично в усіх сферах діяльності. Розглянемо такі зміни на прикладі ІТ-сфери, яка традиційно визначається високим рівнем гнучкості управління, поширенням командного спо-

соби організації діяльності та прогресивністю інструментів, що застосовуються в сфері управління персоналом. За результатами узагальнення досвіду українських ІТ-компаній, експерти називають такі зміни в корпоративній культурі в умовах війни [1]:

1. Більше уваги почали приділяти працівникам, безпеці їх та їхніх сімей, підтримці одне одного, а на наступному етапі – забезпеченню технічної можливості працювати;

2. Надто важливою стала оперативна та відверта комунікація на всіх рівнях.

3. Розвиток соціальної відповідальності і волонтерства.

4. Турбота про психічне та ментальне здоров'я працівників, взаємодія та підтримка всередині команди.

5. Безпека працівників та комфорт на робочому місці – пріоритет корпоративної культури.

Загалом, війна принципово не змінила корпоративну культуру ІТ-компаній, але поставила нові виклики: як гарантувати безпеку кожному співробітнику, зберегти рівень якості послуг та не зупинитися у зростанні [1].

Особливості функціонування ІТ-компаній суттєво позначаються на їхній корпоративній культурі, яка є важливим чинником забезпечення конкуренто-спроможності, залучення талановитих працівників та підтримки високого рівня продуктивності [6]. Особливості корпоративної культури в ІТ-сфері визначаються такими чинниками, як висока технологічна спрямованість, креативність, швидке впровадження інновацій та використання передових методів управління. У галузі, що характеризується мультинаціональністю персоналу, міжкультурна взаємодія стає невід'ємним елементом культури. Це сприяє формуванню відкритої, інклюзивної атмосфери, яка підтримує командний дух, взаємоповагу та орієнтацію на клієнта [6]. Свій вплив на корпоративну культуру ІТ компаній має й інтернаціоналізація діяльності багатьох них, що стимулює їх створювати культуру, орієнтовану на взаємоповагу, прийняття різноманіття і відкритість. Це допомагає уникати конфліктів, пов'язаних із культурними чи мовними бар'єрами, та формує дружню творчу атмосферу в командах [6].

У роботі [7] автори серед проблем, пов'язаних з корпоративною культурою в компаніях в умовах війни зазначають такі: стрес і невизначеність, роздрібненість (порушення єдності) команди, зміна пріоритетів, етичні дилеми, збитки інфраструктури, втрата довіри та репутації, підвищення витрат і ризиків. Серед напрямів позитивного впливу корпоративної культури вони наголошують на таких: створення єдності, підтримка та захист цінностей, кризовий менеджмент, підтримка працівників [7, с. 301]. Вважаємо, що

з найбільшою силою зазначені позитивні впливи корпоративної культури на компанії та окремі команди, які в ній працюють будуть проявлятися за умови формування та підтримки інклюзивної корпоративної культури.

Інклюзивну корпоративну культуру пропонуємо визначати як систему цінностей, норм, управлінських практик і моделей поведінки в компанії (команді), що забезпечує рівні можливості участі, повагу до різноманіття та психологічну безпеку всіх працівників, сприяючи їх залученості, ефективній взаємодії та реалізації професійного потенціалу незалежно від індивідуальних відмінностей. Цей тип корпоративної культури ґрунтується на принципах різноманіття, рівності та інклюзії (залученості) й проявляється через створення такого соціально-психологічного та управлінського середовища, в якому кожен працівник компанії має можливість бути почутим, брати участь у прийнятті рішень і ефективно взаємодіяти в команді. Саме таке середовище в сучасних умовах є найбільш сприятливим для ефективного командотворення, оскільки забезпечує психологічну безпеку, рівні можливості участі всіх працівників, високий рівень довіри та залученості, що створює умови для згуртованої взаємодії, продуктивного використання різноманіття та сталого розвитку команди.

Інклюзія в процесі командотворення розглядається як підхід, спрямований на забезпечення рівної участі всіх працівників у командних процесах шляхом усунення бар'єрів та визнання різноманіття. Цей підхід забезпечує рівність можливостей, повагу до відмінностей та залучення всіх членів команди до спільної діяльності й ухвалення рішень.

В сучасних умовах психологічну безпеку можна розглядати як базову умову командотворення. Інклюзивна корпоративна культура формує психологічно безпечне середовище, у якому помилки сприймаються як джерело навчання; думка кожного члена команди має цінність; знижується страх негативних санкцій; робота з «командними хворобами» ведеться без застосування дискримінаційних практик. В свою чергу, ефективне командотворення неможливе без відкритого обміну ідеями, продуктивної та відкритої критики, спільного вирішення проблем. Отже, психологічна безпека є фундаментом згуртованості та довіри в команді.

Інклюзивність сприяє залученості та активній участі всіх членів команди в загальних проєктах, бізнес-процесах тощо. В інклюзивній корпоративній культурі створюються рівні можливості для участі всіх членів команди в обговореннях та ухваленні спільних рішень, заохочується різноманіття точок зору (надзвичайно важливо для забезпечення креативності діяльності), мінімі-

зуються ієрархічні та соціальні бар'єри між членами команди.

Крім того, інклюзивна культура підсилює довіру та командну взаємодію, оскільки інклюзивне середовище базується на взаємній повазі, формує справедливі правила взаємодії, підтримує відкриту командну комунікацію та зворотний зв'язок. За таких умов команда швидше проходить етапи формування, штормінгу і нормування. Також інклюзивна культура дозволяє ефективно використовувати різноманіття команди (міждисциплінарні, мультикультурні, вікові, гендерні тощо) та перетворює різноманіття з джерела конфліктів на ресурс розвитку, стимулює креативність і колективне мислення, сприяє ухваленню більш якісних рішень.

Інклюзивна корпоративна культура фактично представляє собою цілісну систему формальних і неформальних практик, що регулюють взаємодію працівників на засадах поваги до індивідуальних відмінностей, недискримінації та підтримки психологічної безпеки, забезпечуючи сталий розвиток компанії та ефективну командну співпрацю.

Зазначимо, що значущість формування інклюзивної корпоративної культури для ІТ-компаній обумовлена такими аргументами:

- інклюзія давно стала стандартом для глобальних ІТ-команд;
- різноманітність (diversity) напряму впливає на інновації та якість рішень в ІТ-сфері;
- ринок праці ІТ-сфери під впливом зовнішніх викликів активно рухається в бік психологічної безпеки та інклюзивного лідерства.

На основі узагальнення доробку науковців щодо функціонального призначення корпоративної культури (табл. 1), визначимо функції, що спроможна виконувати інклюзивна корпоративна культура в контексті ефективного командотворення і внесемо їх в таблицю.

Розкриємо більше детально характер функцій інклюзивної корпоративної культури, що представлено в табл. 1.

На відміну, від інших типів корпоративних культур, інклюзивна орієнтована, перш за все, на виконання командотворчої функції, бо даний тип культури забезпечує формування довіри в команді з різноманіттям, згуртованість команди, стійкість командної взаємодії на основі застосування антидискримінаційних та інтегративних практик управління.

Ціннісно-орієнтаційна функція полягає в тому, що інклюзивна культура формує в команді спільні цінності поваги, рівності, різноманіття; задає етичні орієнтири поведінки членів команди та визначає допустимі/недопустимі моделі взаємодії. Тобто, вона фактично забезпечує ціннісну єдність команди.

Таблиця 1 – Функції корпоративної культури

Автори	Перелік функцій корпоративної культури
Корпоративна культура	
Глива С.Р., Передало Х.С. [10, с. 215]	Основні (мотиваційна, об'єднувальна, регулююча, екологічна) Доповнюючі (адаптивна, іміджева, інформаційна, результативна) Специфічні (стабілізаційна, альтруїстична, підтримуюча)
Мохненко А.С., Мельникова К.В. [3]	Іміджева, мотиваційна, залучення, ідентифікаційна, адаптивна, управлінська, системоформуюча
Семикіна М., Дмитришин Б., Савеленко Г., Коваль Л. [9]	Мотиваційні функції корпоративної культури (заохочення до певних дій у певних напрямках на основі формування спільних уявлень, що вважається цінним і важливим для підприємства); зростання цінностей взаємної довіри між працівниками і роботодавцями у ключових питаннях, що стосуються праці, забезпечення гідних її умов та оплати, сприятливого середовища для підвищення трудової та інноваційної активності, безперервного професійного розвитку, запровадження традицій постійного соціального діалогу, розв'язання проблем і трудових спорів з позицій толерантності, корпоративної соціальної відповідальності
Спіціна А.С. [10, с.215]	Виховна, дослідна, адаптаційна, регулююча, мотиваційна, системоутворююча, захисна, комунікативна, інтегровальна, соціальна
Інклюзивна корпоративна культура	
Дороніна О.А., Бурлака О.С.	Командотворча, ціннісно-орієнтаційна, інтегративна, комунікативна, регулятивна, мотиваційна, адаптаційна, розвивальна, превентивна, інноваційна

Інтегративна функція сприяє комфортному об'єднанню в рамках однієї команди працівників з різним досвідом, культурним та професійним бекграундом; формуванню командної ідентичності та зниженню соціальної ізоляції окремих груп (наприклад, внутрішньо переміщених осіб, осіб з інвалідністю тощо).

Через реалізацію *комунікативної функції* інклюзивна корпоративна культура формує відкриті, двосторонні канали комунікації, підтримує зворотний зв'язок в команді та забезпечує ефективне командне спілкування.

Регулятивна функція доповнює формальні правила та політики компанії через неформальне регулювання в командах поведінки працівників, стилю управління, обраного лідером, способів вирішення конфліктів.

Мотиваційна функція, що детально прописана науковцями (табл. 1), в контексті командотворення підвищує залученість працівників, стимулює внутрішню мотивацію та зміцнює командну мотивацію, посилює відчуття приналежності до команди. Саме через неї може бути реалізована актуальна на сьогодні управлінська задача утримання та розвитку талантів.

Адаптаційна функція через адаптацію представників різних соціальних груп до спільної взаємодії в команді забезпечує швидку соціалізацію нових працівників; зменшення рівня стресу на етапі онбордингу та стадіях командної еволюції штурмінгу та нормування; адаптацію до змін у команді або проєкті.

Розвивальна функція тісно пов'язана з освітою дорослих і корпоративним навчанням. Вона сприяє розвитку команди на основі обміну знаннями, розвитку soft skills та командних компетентностей.

Превентивна функція працює на випередження управлінських проблем та дозволяє запобігати дискримінації та стигматизації в команді, знижувати рівень деструктивних конфліктів, мінімізувати плинність кадрів.

Інноваційна функція інклюзивної корпоративної культури полягає у стимулюванні різноманіття ідей через визнання та підтримку унікальності кожного члена команди, підтримці креативності та сприянні командному вирішенню складних завдань.

Таким чином, перелічені функції інклюзивної корпоративної культури визначають її відмінності (переваги) від інших типів корпоративних культур (табл. 2). Отже, на відміну від традиційних типів корпоративних культур, інклюзивна корпоративна культура забезпечує найбільш сприятливе середовище для ефективного командотворення завдяки поєднанню психологічної безпеки, відкритої комунікації та активної залученості працівників.

Щодо інтеграції інклюзивної корпоративної культури до сучасних класифікацій типів корпоративних культур, то вважаємо, що вона є своєрідним різновидом кланової культури, що схожа на родинну. У ній важливі підтримка, командність, довіра. Керівники виступають у ролі наставників, новачкам допомагають адаптуватися. Ключовими завданнями є підтримка командної динаміки, стимулювання взаємодопомоги та сприяння особистому розвитку працівників [11]. Крім того, за своїми характеристиками вона надзвичайно наближена до такого типу корпоративної культури як «Dream Team», що в своєму дослідженні виділяють А.С. Мохненко та К.В. Мельникова [8, с. 48]. Цей тип дослідники характеризують як командну модель корпоративної культури, в якій

Таблиця 2 – Відмінності інклюзивної корпоративної культури від інших типів культур

Критерій порівняння	Типи корпоративних культур			
	інклюзивна	ієрархічна / бюрократична	кланова	ринкова
Ціннісна орієнтація	Рівність можливостей, повага до різноманіття, залученість	Порядок, контроль, правила	Лояльність, традиції, згуртованість	Досягнення цілей, конкуренція
Ставлення до різноманіття	Визнається та використовується як ресурс розвитку	Нівелюється, уніфікується	Частково приймається	Оцінюється з позиції користі
Комунікаційні процеси	Відкриті, двосторонні, засновані на діалозі та зворотному зв'язку	Вертикальні, односторонні	Переважно неформальні	Функціональні, орієнтовані на результат
Психологічна безпека	Висока, підтримується організаційно	Низька	Середня	Низька–середня
Ставлення до помилок	Сприйняття як джерела навчання і розвитку	Покарання, контроль	Терпимість у межах групи	Негативне, як до втрати ефективності
Умови для командотворення	Максимально сприятливі для згуртованої командної взаємодії	Обмежені	Сприятливі в стабільних умовах	Орієнтація на індивідуальні результати
Адаптивність до змін	Висока, завдяки залученості та гнучкості	Низька	Середня	Ситуативна
Довгострокова ефективність	Стійка ефективність і розвиток команд	Стабільність без інновацій	Стабільність без швидкого розвитку	Високі результати короткостроково

Джерело: складено авторами

немає ні посадових інструкцій, ні конкретних обов'язків. Ієрархія влади горизонтальна, тобто підлеглих немає, натомість є тільки рівноцінні гравці однієї команди. Робочі питання вирішуються спільно: збирається група зацікавлених співробітників, яка виконує ту чи іншу задачу. Цінності цього типу культури: командний дух, відповідальність, свобода думки, творчість. Ідеологія базується на принципі, що тільки працюючи разом, можна досягти чогось більшого [8, с. 48].

Науковці зазначають, що корпоративна культура формується 2-ма способами: стихійно і цілеспрямовано [8, с. 47]. У першому випадку вона виникає спонтанно, на основі тих моделей комунікації, які вибирають самі співробітники. Покладатися на стихійну корпоративну культуру небезпечно. Її неможливо контролювати і важко виправити. Тому так важливо приділяти належну увагу внутрішній культурі організації, формувати її і в разі необхідності коригувати. Вважаємо, що інклюзивна корпоративна культура потребує саме цілеспрямованого формування та відповідного управління.

Висновки. Таким чином, зазначимо, що формування в компанії інклюзивної корпоративної культури сприятиме підвищенню ефективності процесів командотворення з урахуванням різноманітності на усунення бар'єрності. Управління корпоративною культурою дедалі більше набуває стратегічного значення, оскільки саме вона

визначає характер взаємодії між працівниками та менеджментом, рівень залученості персоналу, його лояльність та ефективність командної роботи. На відміну від традиційного підходу, що розглядає корпоративну культуру як відносно статичне явище, сучасні компанії потребують цілеспрямованого, системного та адаптивного управління. Особливу роль у цьому контексті відіграє інклюзивна корпоративна культура, яка створює сприятливе соціально-психологічне середовище для командотворення, забезпечує психологічну безпеку, відкриту комунікацію та ефективне використання різноманіття людського потенціалу.

Перспективи подальших наукових досліджень у сфері управління корпоративною культурою пов'язані з розробленням інтегрованих моделей її формування та розвитку з урахуванням специфіки галузей, зокрема ІТ-сектору, а також з емпіричною оцінкою впливу інклюзивних практик на результативність команд і організацій загалом. Доцільним є поглиблення досліджень механізмів управлінського впливу на корпоративну культуру, інструментів вимірювання рівня інклюзивності та взаємозв'язку між культурними характеристиками, командною ефективністю й сталим розвитком компаній. Реалізація зазначених напрямів дозволить не лише розширити теоретичні засади управління корпоративною культурою, а й сформувати практичні рекомендації для підвищення конкурентоспроможності сучасних компаній.

Список використаних джерел:

1. Баловсяк Н. Справжність та турбота. Як змінювалась корпоративна культура ІТ-компаній за війни. URL: <https://speka.ua/business/spravzhnist-ta-turbota-yak-zminyuvalas-korporativna-kultura-it-kompanii-za-viini-98xrmv> (дата звернення: 05.12.2025).
2. Ведерніков М., Базалійська Н., Волянська Савчук Л., Вознюк Р., Клімас В. Формування та розвиток корпоративної культури сучасному бізнессередовищі підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 330(3). С. 157–164.
3. Глива С.Р., Передало Х.С. Корпоративна культура: значимість, функції та цінності. *Економіка та суспільство*. Випуск 61. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3870/3790> (дата звернення: 01.12.2025).
4. Гресь Є.Ю., Язвінська Н.В. Особливості формування корпоративної культури на підприємстві. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/79b7119d-1554-4ad1-8675-366c60c3c067/content> (дата звернення: 28.11.2025).
5. Дияк Р. Корпоративна культура: теоретичні засади та практичні аспекти формування. *Науково-теоретичний альманах Грані*. 27(6). 2024. С. 52–59.
6. Лахижа Р. М. (2025). Специфіка діяльності ІТ-компаній як фактор формування їх корпоративної культури. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, № (17). 2025. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-01> (дата звернення: 30.11.2025).
7. Ленда В. М., Оганесян Г. С., Скібська К. О. Трансформація корпоративної культури під час війни. *Бізнес-інформ*. № 5. 2024. С. 297–303.
8. Мохненко А.С., Мельникова К.В. Особливості корпоративної культури на ІТ-підприємствах в сучасних умовах ведення бізнесу. *Вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. № 42. 2021. С. 45–49.
9. Семикіна М., Дмитришин Б., Савеленко Г., Коваль Л. Оцінка мотиваційної ролі корпоративної культури підприємства в контексті соціальної відповідальності. *Академічні візії*, № (28). 2024. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/958> (дата звернення: 28.11.2025).
10. Спіціна А.Є. Корпоративна культура як інструмент управління персоналом підприємств транспортної галузі в підвищенні їх конкурентоспроможності. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. № 1. 2025. С. 209–219. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2025/1/EV20251_209-219.pdf. (дата звернення: 04.12.2025).
11. Створення корпоративної культури в компанії. URL: <https://hurma.work/blog/stvorenniya-korporativnoyi-kulturi/> (дата звернення: 03.12.2025).

References:

1. Balovsiak N. Spravzhnist ta turbota. Yak zminiuvalas korporatyvna kultura IT-kompanii za viiny [Authenticity and care. How the corporate culture of IT companies has changed during the war]. Available at: <https://speka.ua/business/spravzhnist-ta-turbota-yak-zminyuvalas-korporativna-kultura-it-kompanii-za-viini-98xrmv> (in Ukrainian)
2. Vedernikov M., Bazaliiska N., VolianskaSavchuk L., Vozniuk R., Klimas V. (2024). Formuvannia ta rozvytok korporativnoi kultury suchasnomu biznesseredovyschi pidpriemstva [Formation and development of corporate culture in the modern business environment of an enterprise]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. № 330(3). P. 157–164 (in Ukrainian)
3. Hlyva S. R., Peredalo Kh. S. (2024). Korporatyvna kultura: znachymist, funktzii ta tsinnosti. [Corporate culture: significance, functions, and values.] *Ekonomika ta suspilstvo*. Vypusk 61. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3870/3790> (in Ukrainian)
4. Hres Ye.Iu., Yazvinska N.V. Osoblyvosti formuvannia korporativnoi kultury na pidpriemstvi. [Features of corporate culture formation in an enterprise.] Available at: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/79b7119d-1554-4ad1-8675-366c60c3c067/content> (data zvernennia: 28.11.2025) (in Ukrainian)
5. Dyiak R. (2024). Korporatyvna kultura: teoretychni zasady ta praktychni aspekty formuvannia. [Corporate culture: theoretical foundations and practical aspects of formation]. *Naukovo-teoretychnyi almanakh Hrani*. 27(6). P. 52–59. (in Ukrainian)
6. Lakhyzha R. M. (2025). Spetsyfika diialnosti IT-kompanii yak faktor formuvannia yikh korporativnoi kultury. [The specifics of IT companies' activities as a factor in shaping their corporate culture]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia*, (17). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-01> (data zvernennia: 30.11.2025) (in Ukrainian)
7. Lenda V. M., Ohanesian H. S., Skibska K. O. (2024). Transformatsiia korporativnoi kultury pid chas viiny [Transformation of corporate culture during wartime]. *Biznes-inform*. № 5. P. 297–303. (in Ukrainian)
8. Mokhnenko A.S., Melnykova K.V. (2021) Osoblyvosti korporativnoi kultury na IT-pidpriemstvakh v suchasnykh umovakh vedennia biznesu [Features of corporate culture at IT companies in the current business environment]. *Visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya Ekonomichni nauky*. № 42. P. 45–49. (in Ukrainian)
9. Semykina M., Dmytryshyn B., Savelenko H., Koval L. (2024) Otsinka motyvatsiinoi roli korporativnoi kultury pidpriemstva v konteksti sotsialnoi vidpovidalnosti. [Assessment of the motivational role of corporate culture in the context of social responsibility.] *Akademichni vizii*, № (28). Available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/958> (in Ukrainian)

10. Spitsina A.Ie. (2025) Korporatyvna kultura yak instrument upravlinnia personalom pidpriemstv transportnoi haluzi v pidvyshchenni yikh konkurentospromozhnosti [Corporate culture as a tool for managing personnel in transport companies to increase their competitiveness]. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki*. № 1. P. 209–219. Available at: https://ev.nmu.org.ua/docs/2025/1/EV20251_209-219.pdf (in Ukrainian)

11. Stvorennia korporativnoi kultury v kompanii [Creating a corporate culture within the company.] Available at: <https://hurma.work/blog/stvorennia-korporativnoyi-kulturi/> (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 12.12.2025