

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія
Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Менеджмент»
на тему: «Вплив корпоративної культури на ефективність комунікації з
клієнтами підприємства»

Виконав:

студент групи 5-ЕМ

Безотосний Владислав Андрійович _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., доцент Васильченко М.І. _____

Полтава – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРІЄНТОВАНОЇ НА КОМУНІКАЦІЮ З КЛІЄНТАМИ	5
1.1. Поняття корпоративної культури орієнтованої на клієнта: сутність, функції та значення	5
1.2. Процес формування корпоративної культури орієнтованої на комунікацію із клієнтами	13
1.3. Цінності клієнтоорієнтованої корпоративної культури	21
Висновок до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ АТ «СК ІНГО» ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА КОМУНІКАЦІЇ З КЛІЄНТАМИ	31
2.1. Характеристика АТ «СК ІНГО» як соціально-економічної системи	31
2.2. Аналіз фінансово- економічної діяльності АТ «СК ІНГО»	38
2.3. Дослідження корпоративної культури АТ «СК ІНГО» та її впливу на комунікації з клієнтами	42
Висновки до розділу 2	49
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ АТ «СК ІНГО»	51
3.1. Обґрунтування доцільності впровадження критеріїв обслуговування АТ «СК ІНГО»	51
3.2. Покращення підтримки зворотнього зв'язку у цифровому додатку АТ «СК ІНГО» за допомогою клієнтоорієнтованого чат-бота	59
Висновок до розділу 3	63
Висновки	64
Перелік літературних джерел	70
Додатки	76

ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку ринкових відносин ефективність діяльності підприємств і організацій значною мірою залежить від рівня сформованої корпоративної культури. Корпоративна культура виступає не лише як сукупність цінностей, норм і правил поведінки співробітників, а й як важливий чинник, що визначає стиль комунікації з клієнтами, колегами та партнерами. Вона впливає на мотивацію працівників, їхню активність і зацікавленість у досягненні спільних цілей, а також є потужним інструментом підвищення якості управління персоналом і реалізації управлінських стратегій.

Особливої актуальності тема набуває у контексті розвитку клієнтоорієнтованих підходів, коли комунікація з клієнтами стає ключовою складовою конкурентоспроможності та сталого розвитку бізнесу. Ефективна корпоративна культура, спрямована на налагодження якісної взаємодії з клієнтами, сприяє зміцненню довіри, підвищенню лояльності та створенню позитивного іміджу компанії.

Культура компанії часто відображає її основні цінності та безпосередньо відображає її лідерство. Вона сприяє досягненню стратегічних цілей організації, залучає потрібних кандидатів та утримує поточних співробітників.

Культура життєво важлива для загального успіху організації. Згідно з Глобальним індикатором організаційної культури Gallup, співробітники, які повністю погоджуються з твердженням «Я відчуваю зв'язок з культурою моєї організації», це: на 62% менша ймовірність вигорання; у 4 рази частіше залучаються; на 43% менше схильні шукати можливості в інших місцях; майже в 6 разів частіше рекомендують свого роботодавця як чудове місце роботи [57].

Таким чином, корпоративна культура стосується спільних цінностей, переконань, ставлень та поведінки, що характеризують компанію чи установу. Вона охоплює норми та практики, які формують те, як співробітники в організації взаємодіють один з одним, підходять до своєї роботи та сприймають місію та цілі організації. Організаційну культуру часто

вважають *особистістю* компанії, що впливає на залученість співробітників, процеси прийняття рішень та загальну ефективність.

Водночас аналіз наукових досліджень свідчить про відсутність єдиного узгодженого підходу до визначення поняття корпоративної культури, що зумовлює необхідність подальшої систематизації категоріально-понятійного апарату та розробки практичних рекомендацій. Проблеми формування та впровадження клієнтоорієнтованої корпоративної культури привертають увагу як теоретиків, так і практиків менеджменту, що підтверджується працями провідних вітчизняних і зарубіжних науковців — Г. Емерсона, Р. Блейка, П. Дракера, А. Файоля, Ф. Герцберга, Р. Лайкерта, А. Маслоу, Е. Мейо, Д. МакГрегора, Ф. Тейлора та інших.

Отже, дослідження формування корпоративної культури, орієнтованої на комунікацію з клієнтами, є актуальним і необхідним для підвищення ефективності управління організацією, адаптації до ринкових викликів та забезпечення стабільного розвитку підприємств у сучасних умовах.

Об'єктом дослідження є процес формування корпоративної культури на АТ «СК ІНГО».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти процесу формування корпоративної культури АТ «СК ІНГО» орієнтованої на постійну комунікацію із клієнтами.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів процесу формування корпоративної культури орієнтованої на комунікацію з клієнтами АТ «СК ІНГО» та визначення напрямів її удосконалення.

Для досягнення поставленої мети були визначені наступні завдання:

дослідити сутність, функції та значення корпоративної культури орієнтованої на клієнта;

описати процес формування корпоративної культури орієнтованої на комунікацію із клієнтами;

визначити цінності клієнтоорієнтованої корпоративної культури;

охарактеризувати АТ «СК ІНГО» як соціально-економічну систему;
провести аналіз фінансово- економічної діяльності АТ «СК ІНГО»;
дослідити корпоративну культуру АТ «СК ІНГО» та її вплив на комунікації з клієнтами;

обґрунтувати доцільність впровадження критеріїв обслуговування АТ «СК ІНГО»;

запропонувати покращення підтримки зворотнього зв'язку у цифровому додатку АТ «СК ІНГО» за допомогою клієнтоорієнтованого чат-бота.

У даній кваліфікаційній роботі було використано інформаційно-методологічну базу: навчальні підручники та посібники, праці вітчизняних та зарубіжних авторів, наукові статті, статистичні дані та електронні джерела.

У ході виконання даної роботи було використано такі методи дослідження, як емпіричні методи дослідження, системний підхід, метод порівняльного аналізу, порівняння, узагальнення, розрахунок, аналіз та синтез.

Структура кваліфікаційної роботи складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел із 57 найменування та додатків. Робота містить 10 таблиць та 17 рисунків. Обсяг основного тексту становить 76 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРІЄНТОВАНОЇ НА КОМУНІКАЦІЮ З КЛІЄНТАМИ

1.1. Поняття корпоративної культури орієнтованої на клієнта: сутність, функції та значення

Мало що є настільки важливим – і часом настільки ж важким для розуміння – як культура організації. Майбутні працівники хочуть знати, яка культура, щоб визначити, чи «впишуться» вони. Клієнти хочуть знати, чого очікувати від взаємодії зі співробітниками. Ми всі хочемо знати, звідки ми прийшли, хто ми і куди йдемо. Вище керівництво хоче знати, що таке культура компанії, щоб використовувати її для впливу на поведінку.

Отже, що *ж таке* корпоративна культура? Не дивно, що існує багато різних визначень корпоративної культури. Деякі люди визначають корпоративну культуру з точки зору її основних рис, таких як «інноваційність», «орієнтація на результативність» або «традиційність» (табл.1.1).

Таким чином, корпоративна культура – це сукупність цінностей, які є формалізованими у правила, принципи та норми поведінки організації, що використовуються у рутинні і дозволяють отримати відповідь на запитання “Як ми робимо (працюємо) в організації?”. Тому кожна організація має унікальний тип культури.

Корпоративна культура та її компоненти за своєю суттю не є ні добрими, ні поганими. Кожна організація має свою історію та цілі на майбутнє. Деякі керівники помилково недооцінюють важливість корпоративної культури, що, безсумнівно, шкодить бізнес-ефективності. Культура – це унікальний спосіб, за допомогою якого ваша організація реалізує свою корпоративну мету та виконує свої обіцянки щодо бренду, пропоновані клієнтам. З цієї причини сильна корпоративна культура функціонує як диференціатор на ринку.

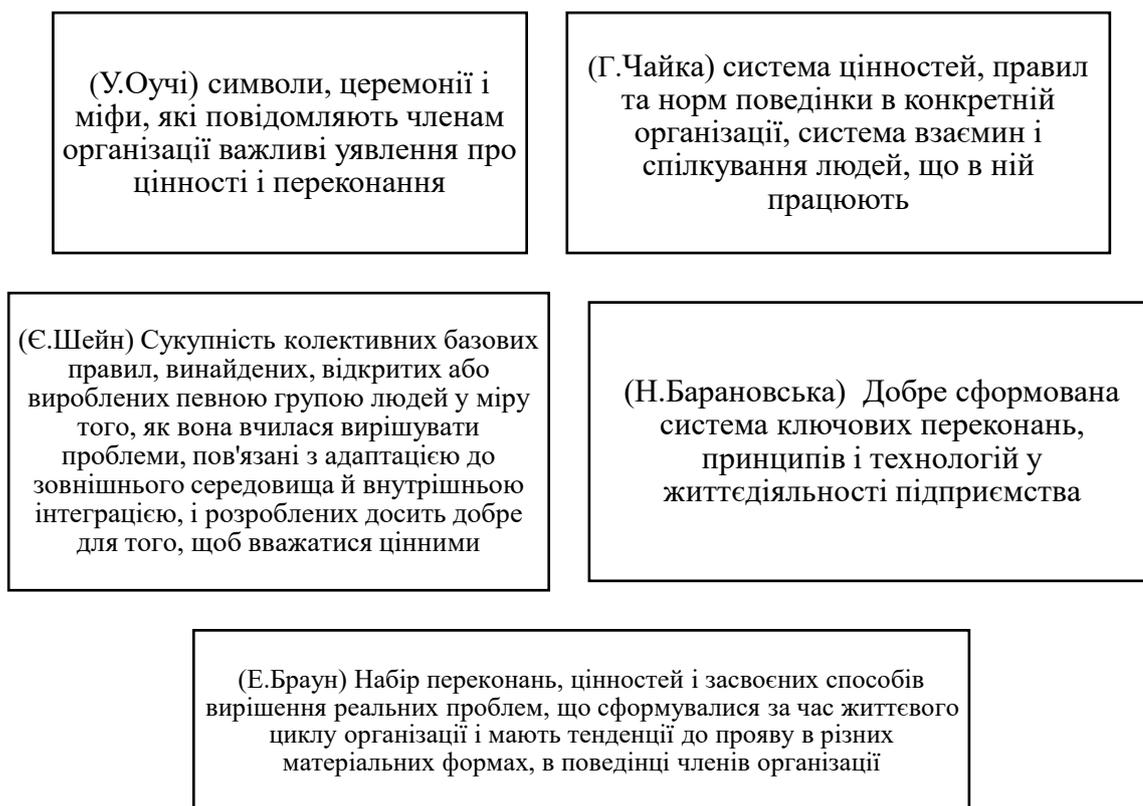


Рис.1.1 – Еволюція поняття “корпоративна культура” [складено на основі 25, 37,41 44]

Це особливий спосіб залучення клієнтів, утримання їх та перетворення на прихильників бренду. Це також спосіб залучення талановитих співробітників та перетворення їх на амбасадорів бренду. Тому, на нашу думку, доцільно запропонувати авторське визначення поняття клієнтоорієнтованої корпоративної культури (рис.1.2).

Клієнтоорієнтована корпоративна культура — це стратегічно сформована сукупність ціннісних установок, поведінкових норм і комунікаційних практик, які спрямовані на глибоке розуміння очікувань, емоцій і потреб клієнтів, інтегруючи ці потреби в місію, візію та операційні процеси компанії. Вона забезпечує довготривалу довіру клієнтів через етичну поведінку, відкритість і послідовність дій усіх працівників.

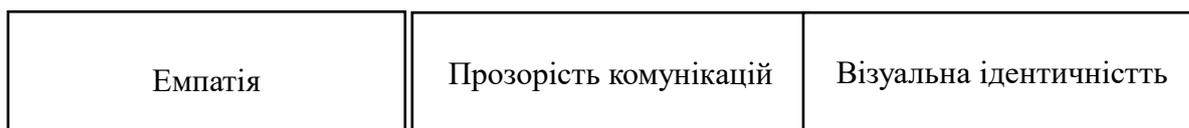


Рис.1.2 – Авторське визначення “клієнтоорієнтованої корпоративної культури”

Таким чином, гарна корпоративна культура не виникає випадково. Її розробляють та плекають лідери, які навчаються покращувати корпоративну культуру та послідовно працюють над впровадженням змін, щоб максимально враховувати потреби своїх клієнтів, що дозволить отримувати не тільки додаткові переваги (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Основні переваги, які отримує організація від формування клієнтоорієнтованої корпоративної культури [складено автором на основі 11-15, 25]

№	Перевага	Сутність
1	Зниження витрат на залучення нових клієнтів	Клієнти, задоволені якістю обслуговування, частіше стають амбасадорами бренду — діє "ефект сарафанного радіо", що зменшує потребу в агресивному просуванні.
2	Скорочення кількості конфліктів і претензій	Завдяки чітким сервісним стандартам, проактивній комунікації та навченому персоналу організація знижує кількість негативних інцидентів та витрати на їх врегулювання.
3	Зростання внутрішньої згуртованості персоналу	Клієнтоорієнтованість як спільна цінність формує сильніші командні зв'язки, синергію між підрозділами та більшу готовність до взаємодії задля спільного результату.
4	Посилення адаптивності до ринкових змін	Культура, яка постійно аналізує очікування клієнтів, легше трансформується, швидше вводить нові продукти чи послуги та чутливіше реагує на зміну трендів.
5	Брендинг та HR-маркетинг: привабливість для кандидатів	Організація з репутацією клієнтоорієнтованої компанії приваблює талантів, яким близькі цінності сервісу, поваги та відкритості — це дає кадрову перевагу.
6	Формування стратегічних партнерств	Ділові партнери (дистриб'ютори, банки, постачальники) більше довіряють компаніям, які демонструють стабільну поведінку на ринку та повагу до зовнішніх стейкхолдерів.
7	Зміцнення корпоративного іміджу та репутації	Позитивний досвід взаємодії клієнтів створює сталі асоціації з якістю, турботою та відповідальністю — це дає конкурентну перевагу навіть при рівних цінах.
8	Підвищення ефективності діджитал-комунікацій	У клієнтоорієнтованій культурі оцифровані процеси (чат-боти, CRM, аналітика) працюють не як технічний інструмент, а як реальні платформи турботи про клієнта — це покращує UX (user experience) і конверсію.
9	Внутрішній розвиток компетентностей персоналу	Через клієнтоцентричні підходи працівники розвивають soft skills: емоційний інтелект, активне слухання, вирішення проблем, що робить їх більш ефективними в будь-якій діяльності.
10	Збільшення життєвого циклу клієнта (Customer Lifetime Value)	Клієнт, якого розуміють, поважають і з яким ведуть відкриту комунікацію, залишається з компанією довше та купує більше — це створює фінансову стабільність.

Таким чином, клієнтоорієнтована корпоративна культура передбачає інтеграцію співпраці та взаємодії у корпоративні цінності, побудови основних бізнес- процесів та механізмів управління. Її основними складовими елементами є наступні(рис.1.3).

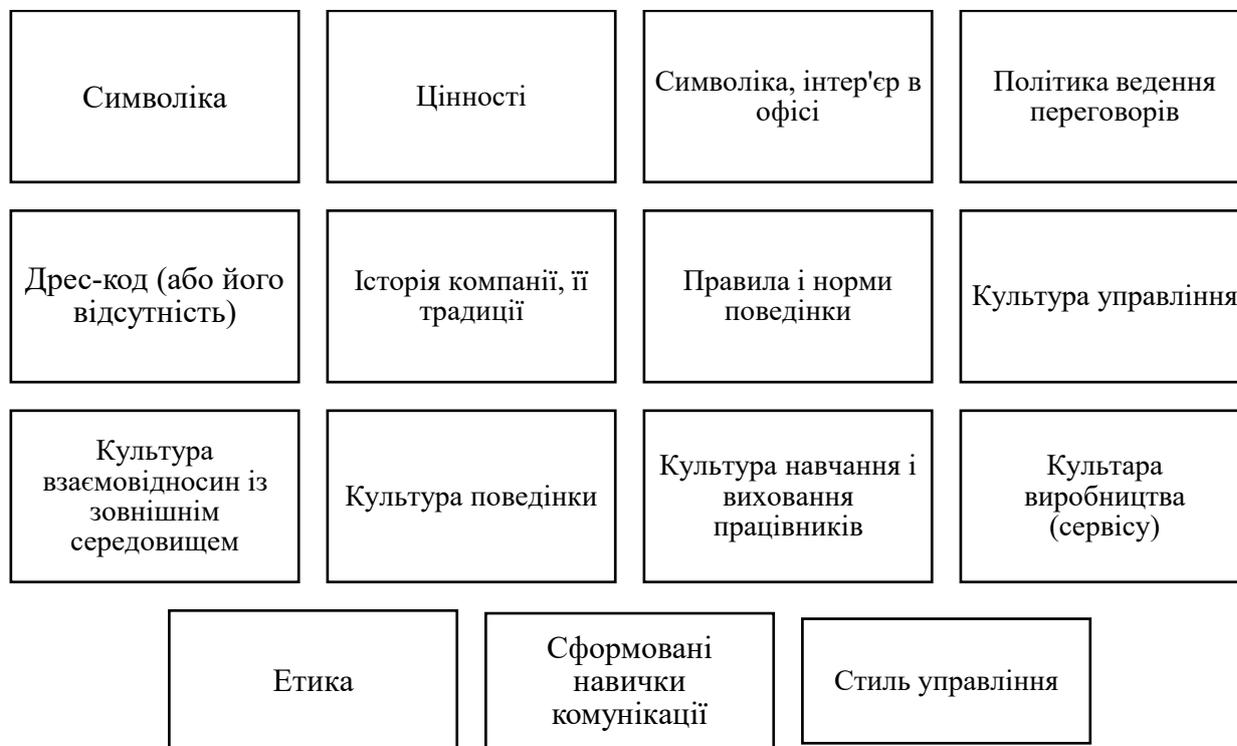


Рис.1.3 – Основні складові корпоративної культури організації [складено автором]

Таким чином, корпоративна культура дозволяє упорядкувати не тільки взаємовідносини в середині організації, але і забезпечити постійну взаємодію із зовнішніми стейкхолдерами. Вона виконує низку важливих функцій (табл.1.2).

Таблиця 1.2 – Основні функції корпоративної культури [складено і доповнено на основі]

Функція	Сутність
Іміджева та емоційно-впливова функція	Формує позитивний імідж організації шляхом інтеграції окремих елементів корпоративної культури (цінностей, символіки, традицій) у цілісну систему, що емоційно впливає на працівників, партнерів і клієнтів, посилюючи їхню прихильність та лояльність до бренду.
Мотиваційна функція	Забезпечує визначення місії, філософії та цілей організації, створюючи внутрішній зміст професійної діяльності. Мотивує персонал до активності, ініціативності, самореалізації на основі спільно поділюваних цінностей.
Стратегічна функція	Підтримує реалізацію довгострокових цілей та стратегії організації, забезпечуючи узгодженість між культурними орієнтирами та

	стратегічними пріоритетами. Сприяє формуванню поведінкових моделей, що відповідають цільовим установкам розвитку.
Ідентифікаційна функція	Формує в працівників почуття причетності до організації, посилює корпоративну ідентичність, лояльність та згуртованість колективу. Забезпечує внутрішню єдність, коли співробітники сприймають себе частиною спільної справи й активно підтримують цінності організації.
Регулятивна функція	Встановлює та підтримує прийняті в організації норми, правила поведінки, етичні стандарти й взаємини. Замінює або доповнює формальні інструкції, забезпечуючи саморегуляцію дій працівників через поділювані культурні орієнтири.
Адаптаційна функція	Об'єднує колектив в умовах змін і різноманіття, полегшує соціалізацію нових співробітників, підтримує сталі правила взаємодії та зберігає організаційну цілісність у динамічному середовищі.
Комунікативна функція	Створює єдиний комунікаційний простір в організації, уніфікує стиль спілкування, забезпечує зрозумілість, прозорість і ефективність взаємодії між працівниками та з клієнтами. Сприяє запобіганню конфліктів, зміцнює горизонтальні й вертикальні зв'язки.

Отже, корпоративна культура є важливим управлінським інструментом сучасного керівника. Це підтверджують і дослідження відомих світових науковців, які у своїх працях досліджуючи корпоративну культуру і її вплив на ефективність управлінської діяльності встановили, що саме постать керівника, його стиль управління будуть прямо впливати на корпоративну культуру. Нині розроблено і використовується значна кількість типологій корпоративних культур. Однак, на нашу думку, заслуговує увагу типологія, яка запропонована професором Джеффри Зонненфельдом, який виокремив 4 типи корпоративної культури (рис.1.4).



Рис.1.4 – Типологія корпоративної культури за Джеффри Зонненфельдом[18]

«Бейсбольна команда» — тип корпоративної культури, у центрі якої — висококваліфіковані, результативні працівники, що є ключовими активами організації. Компанія цілеспрямовано шукає, залучає та утримує найкращих фахівців на ринку праці, використовуючи сучасні HR-інструменти. Основним недоліком такої культури є її низька толерантність до помилок: навіть досвідчені та цінні працівники можуть бути звільнені за один промах, що потенційно знижує сталість команди та може негативно впливати на довгострокову ефективність організації.

«Клуб» — тип корпоративної культури, що базується на взаємній лояльності, стабільності та довірі між працівниками і організацією. Для неї характерна підтримка, дотримання спільно встановлених цінностей і сприятливий психологічний клімат. Така культура стимулює працівників до тривалого професійного розвитку в межах організації, до вдосконалення своїх навичок і поступового кар'єрного зростання. Очікується, що співробітник оволодіє всіма аспектами своєї роботи, демонструючи широку ерудицію та майстерність. Розвиток організації за такої культури є стабільним і послідовним, без різких коливань.

«Академія» — тип культури, притаманний організаціям, які інвестують у довгострокову співпрацю з молодими, амбітними фахівцями. Кар'єрне зростання базується на високих показниках роботи та професійній майстерності. Водночас, така культура має певні обмеження: вона фокусується переважно на вузькій спеціалізації, що ускладнює міжфункціональну кооперацію та обмежує ширше особистісне зростання працівників.

«Фортеця» — тип корпоративної культури, що характеризується нестабільністю робочих місць і відсутністю чітких перспектив для кар'єрного зростання. Часті реструктуризації, скорочення персоналу та адаптація до змінного зовнішнього середовища створюють атмосферу невизначеності. Така культура є стресогенним середовищем для більшості працівників, однак водночас може приваблювати сильних менеджерів, які прагнуть викликів і здатні до швидких адаптивних рішень.

Кожен із наведених вище типів корпоративної культури має свій унікальний потенціал для забезпечення стабільності, гнучкості та стратегічного успіху компанії, а також по-різному впливає на кар'єрні траєкторії працівників. Одні культури стимулюють індивідуальні досягнення та швидке зростання, інші — підтримують командну стабільність і довгострокову професійну реалізацію.

У 1982 році Терренс Діл та Аллан Кеннеді у праці «Корпоративні культури. Звичай і церемоніали корпоративного життя» висловили ідею, що існує стільки ж типів корпоративної культури, скільки й організацій. Водночас вони запропонували чотири узагальнених моделі культур, що можуть бути застосовані для класифікації типових організаційних середовищ (рис.1.5).

Культура «жорстких хлопців». Характерна для організацій, які функціонують у динамічному, високоризиковому середовищі (наприклад, біржі, спорт, медіа, продажі). Ця культура вимагає від працівників швидкого ухвалення рішень і повної віддачі. Ключовим девізом є принцип «все або нічого». Співробітники орієнтовані на досягнення результату, однак працюють переважно індивідуально, без сильної командної взаємодії.

Культура «став на свою компанію». Притаманна організаціям з високим рівнем ризику, але довготривалим зворотним зв'язком (наприклад, енергетика, нафтогазова галузь). Працівникам необхідно витратити значно більше часу на досягнення результату, що формує особливу культуру терпіння, витримки й відданості. Основою є довгострокове партнерство між працівником і компанією.

Культура «робота в задоволення». Поширена в комерційних компаніях, зокрема дистриб'юторських і сервісних, де рівень ризику є помірним, а результати роботи можна спостерігати майже одразу. Така культура стимулює індивідуальні досягнення через публічне визнання (напр., «працівник місяця») і активно використовує зворотний зв'язок як засіб мотивації. Атмосфера заохочує енергійність, ініціативність і змагальність.

Процесна культура. Притаманна здебільшого державному сектору або великим ієрархічним організаціям, які працюють у відносно стабільному середовищі. Основна увага приділяється не результату, а самому процесу, процедурній правильності та дотриманню регламентів. Прийняття рішень є повільним, але контрольованим, з низьким рівнем ризику.

Рис.1.5 – Класифікація типів корпоративної культури згідно Терренс Діл та Аллан Кеннеді [складено на основі 18]

Таким чином, корпоративна культура є стратегічно важливим елементом функціонування організації, що визначає поведінку працівників, рівень мотивації та стиль взаємодії з клієнтами. Вона не лише формує внутрішній клімат, а й на пряму впливає на репутацію та ефективність бізнесу. Особливу роль відіграє клієнтоорієнтована корпоративна культура, яка забезпечує високий рівень сервісу та лояльність споживачів. Завдяки чітко сформованій культурі організація отримує додаткові переваги — від зниження витрат до формування сильного бренду. Різноманіття типів культур, зокрема за Зонненфельдом або Ділом і Кеннеді, дозволяє адаптувати стиль управління до потреб конкретного середовища. Відтак, культура — це не абстракція, а дієвий інструмент досягнення цілей компанії.

1.2. Процес формування корпоративної культури орієнтованої на комунікацію із клієнтами

У сучасних умовах глобальної конкуренції, цифровізації та зростаючої ролі клієнтського досвіду корпоративна культура перестає бути внутрішнім інструментом виключно для регулювання поведінки персоналу. Вона трансформується у стратегічний актив, що безпосередньо впливає на ефективність взаємодії організації з її зовнішніми стейкхолдерами, насамперед — із клієнтами. Формування корпоративної культури, орієнтованої на комунікацію з клієнтами, є складним, але необхідним процесом, що охоплює не лише зміну управлінських підходів, а й трансформацію цінностей, норм, правил поведінки та стилю внутрішніх і зовнішніх комунікацій.

Клієнтоорієнтованість стає однією з базових складових успішної корпоративної культури. Вона передбачає не лише задоволення очікувань споживачів, а й активне залучення персоналу до побудови довготривалих партнерських відносин із клієнтами. Така культура вимагає послідовного підходу до формування сервісної поведінки, внутрішньої комунікаційної

узгодженості, відкритості до зворотного зв'язку та здатності до адаптації в динамічному ринковому середовищі.

Адже, саме через ціннісну систему організації, сформовану у процесі становлення клієнтоорієнтованої корпоративної культури, можна досягти підвищення лояльності клієнтів, зростання ринкової частки, репутаційної стійкості й синергії між підрозділами. Дослідження процесу її формування дозволяє не лише краще зрозуміти механізми впливу культури на комунікацію, а й запропонувати практичні рекомендації для удосконалення організаційної поведінки в умовах сучасного ринку.

У сучасних умовах динамічного розвитку бізнес-середовища корпоративна культура виступає не лише об'єктом посиленого інтересу з боку компаній, а й ефективним інструментом формування внутрішнього середовища, здатного забезпечити підтримку організаційних змін, зростання продуктивності, лояльність працівників і довіру зовнішніх партнерів. Вона є основою для створення цілісної системи взаємин, яка регламентує поведінку співробітників і дозволяє передбачити їхню реакцію на вплив внутрішніх і зовнішніх факторів.

Формування корпоративної культури зумовлюється як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. Внутрішні чинники пов'язані насамперед з багаторічною управлінською практикою, у процесі якої формується добірка ефективних норм, стандартів, поведінкових моделей і принципів, схвалених керівництвом і підтриманих колективом. Зовнішні чинники включають систему цінностей, цілей і соціальних уявлень, що домінують у суспільстві, і які транслуються до організації через працівників, клієнтів, партнерів, законодавчі та культурні впливи.

Проблематика формування ефективної корпоративної культури полягає, зокрема, у необхідності досягнення гармонійної взаємодії між її окремими елементами. Як свідчить практика, в реальних організаціях завжди спостерігається нерівномірність рівня розвитку культурних складових, що створює умови для напруженості або фрагментарності ціннісного середовища. Ця внутрішня асиметрія не може бути єдиним критерієм оцінки рівня культури,

однак її подолання є передумовою для системного вдосконалення культурного клімату. Отже, досягнення цілісної, функціональної корпоративної культури потребує активної роботи над зміцненням слабких або суперечливих її елементів та послідовної інтеграції в усі управлінські процеси.

Тому важливо враховувати, що формування корпоративної культури передбачає здійснення низки заходів на 3-х рівнях (згідно Е.Шейна) (рис.1.6).



Рис.1.6 – Основні рівні формування корпоративної культури за Е.Шейном, що приводить Зленко А. [18]

Таким чином, на поверхневому рівні (артефактів) формування клієнтоорієнтованої корпоративної культури передбачає організаційні зміни, що виявляються у зовнішніх проявах: створення стандартів обслуговування, впровадження корпоративного стилю комунікації з клієнтами, використання технологій управління клієнтським досвідом (наприклад, CRM-систем) (рис.1.7), формування сервісних інтерфейсів, що відображають цінності організації. Саме

на цьому рівні клієнт стикається з «обличчям» компанії, тому кожен елемент має бути ретельно вивірений і відповідати задекларованим орієнтирам.



Рис.1.7 – Адаптована клієнтоорієнтована модель формування корпоративної культури на основі Е.Шейна [адаптовано автором]

На внутрішньому (видимому) рівні формуються офіційні цінності, місія, принципи діяльності, які підкреслюють пріоритет клієнта в системі цінностей організації. Зокрема, це може бути формалізовано в етичних кодексах, політиках сервісної поведінки, посадових інструкціях та програмах навчання персоналу.

Цей рівень відповідає за узгодженість дій персоналу з обіцяним рівнем сервісу та стандартами якості взаємодії з клієнтами.

На глибинному (невидимому) рівні відбувається внутрішнє прийняття клієнтоцентричних цінностей усіма членами організації. Тут формується підсвідоме ставлення до клієнта як до партнера, закріплюється внутрішня мотивація допомагати, відповідати на потреби, емпатійно спілкуватися. Цей рівень є найстійкішим і найважчим для трансформації, однак саме він визначає справжню культуру поведінки працівників у нестандартних чи критичних ситуаціях. Отже, ефективне формування клієнтоорієнтованої корпоративної культури вимагає узгодженого впливу на всі три рівні.

Лише цілісне й послідовне впровадження змін дає змогу забезпечити справжню трансформацію організаційної поведінки й досягнення довготривалих переваг на ринку. Тому формування корпоративної культури, яка орієнтована на клієнта розглядається через наступні етапи: аналізу внутрішніх організаційних процесів підприємства; аналізу психологічного клімату на підприємстві; формування моделі корпоративної культури (визначення місії та основних базових цінностей); формування правил поведінки працівників виходячи з базових цінностей; опису традицій та символіки [29].

Однак, формування корпоративної культури, яка орієнтується на клієнта потребує, на нашу думку, більш складної організаційної роботи, яка потребує використання методів реінженірингу та організаційного дизайну (рис.1.8).

Етап 1. Створення робочої групи з розробки клієнтоорієнтованої корпоративної культури. На початковому етапі формується міжфункціональна робоча група, до складу якої входять представники керівництва, HR-служби, фахівці з внутрішніх комунікацій та корпоративної культури. Мета: розробити цілісну концепцію внутрішнього PR, корпоративних стандартів і клієнтоорієнтованих практик взаємодії. Результати цього етапу — погоджений план дій, відповідальні особи, часові рамки.

Етап 2. Аналіз організаційних процесів і психологічного клімату. Проводиться аудит існуючих бізнес-процесів, корпоративної комунікації та

рівня сервісної поведінки. Додатково оцінюється психологічний клімат: лояльність персоналу, рівень довіри, відкритість до клієнтоцентричних змін. Методи: анкетування, інтерв'ю, фокус-групи, аналіз зворотного зв'язку клієнтів і співробітників.

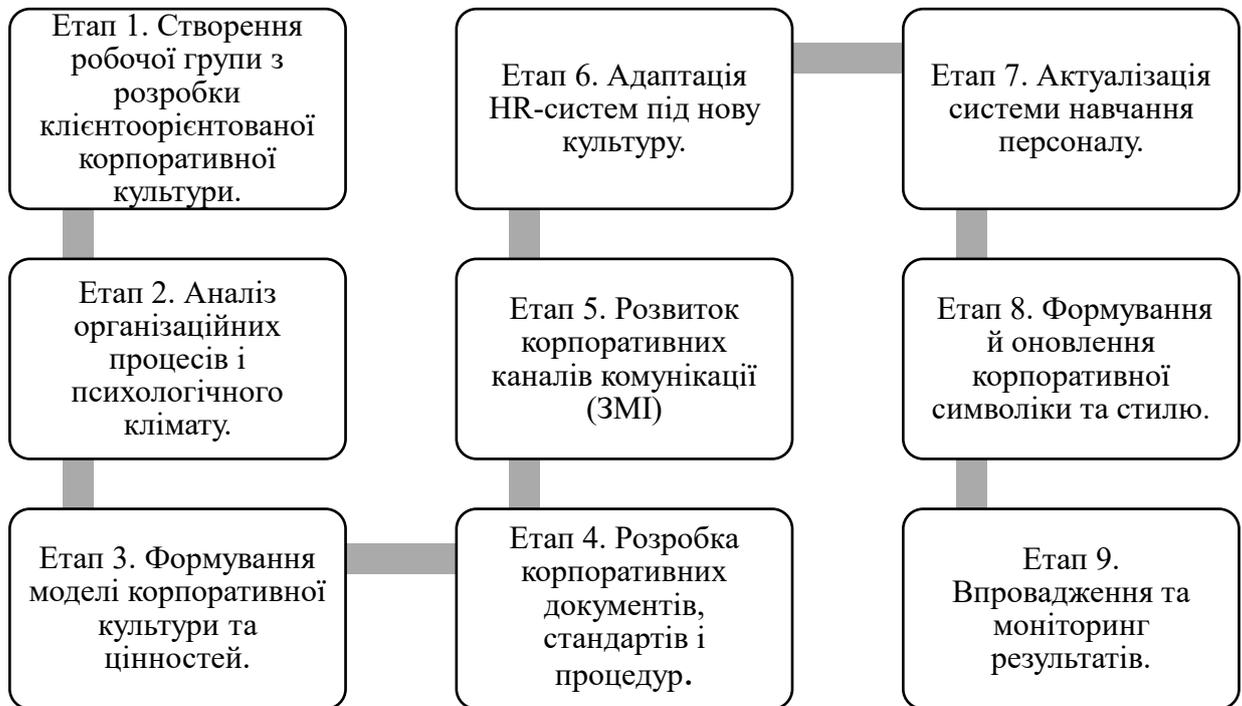


Рис.1.8 – Етапи формування клієнтоорієнтованої корпоративної культури [розроблено і удосконалено автором на основі 29]

Етап 3. Формування моделі корпоративної культури та цінностей. Розробляється концепція корпоративної культури, в якій особлива увага приділяється місії, баченню та базовим клієнтоорієнтованим цінностям. На цьому етапі створюється корпоративна карта співробітника — буклет або цифровий гід з описом цінностей, традицій, принципів взаємодії з клієнтами й колегами.

Етап 4. Розробка корпоративних документів, стандартів і процедур. Впроваджуються нові та оновлюються існуючі корпоративні політики, зокрема: правила сервісної поведінки; стандарти комунікації з клієнтами; регламенти нарад, переговорів, презентацій; принципи організації корпоративних заходів із залученням клієнтів або з фокусом на сервісну культуру. Документи

оформлюються з урахуванням реальних кейсів та очікувань як працівників, так і клієнтів.

Етап 5. Розвиток корпоративних каналів комунікації (ЗМІ). Створюється система внутрішніх ЗМІ (друковане видання, Інтранет-портал, корпоративна пошта тощо), яка поширює цінності клієнтоцентричної культури, інформує про зміни, успішні приклади сервісної поведінки, дає зворотний зв'язок. Це дозволяє формувати емоційний зв'язок, відчуття єдності та сервісну ідентичність.

Етап 6. Адаптація HR-систем під нову культуру. Удосконалюються підходи до: мотивації персоналу (заохочення за сервісні досягнення, премії за клієнтські відгуки); атестації та оцінювання (оцінка за сервісними компетенціями); відбору кадрів (врахування сервісної сумісності при підборі). Усі HR-практики переглядаються через призму «цінностей-клієнтів».

Етап 7. Актуалізація системи навчання персоналу. Вносяться зміни до програм навчання та адаптації працівників: інтегруються модулі про емоційний інтелект, управління клієнтським досвідом (СХМ), ефективну комунікацію, конфлікт-менеджмент.

Етап 8. Формування й оновлення корпоративної символіки та стилю. Розробляється або оновлюється корпоративний стиль, логотип, кольорова палітра, дизайн носіїв, які візуально підкреслюють сервісну культуру й емоційне ставлення до клієнта. Символіка має посилювати ідентичність і бути впізнаваною в точках контакту з клієнтами.

Етап 9. Впровадження та моніторинг результатів. Після реалізації змін проводиться оцінювання результативності (аналітика задоволеності працівників і клієнтів, показники зростання лояльності, зміни в атмосфері й продуктивності). Запроваджується механізм постійного вдосконалення на основі зворотного зв'язку.

Яскравим прикладом успішної трансформації корпоративної культури можна вважати історію модернізації автомобільного заводу General Motors у місті Фрімонт (США). У 1982 році підприємство перебувало під управлінням американської компанії, корпоративна культура якої характеризувалася низьким

рівнем довіри, слабкою мотивацією працівників і відсутністю командної взаємодії. Це призводило до хронічних виробничих проблем, високої плинності кадрів та низької якості продукції (табл.1.3).

Таблиця 1.3 – Приклад сильної і слабкої корпоративної культури на матеріалах компанії Toyota і General motors [16]

	1982 (General Motors)	1986 (Toyota)
Кількість найманих робітників	5000	2500
Проголи	20 %	2 %
Кількість стихійних забастовок	3—4	0
Модельний ряд машин	1 тип машин	4 типи машин
Витрати на збірку одного автомобіля	На 30 % вище, ніж у конкурентів	Таке ж саме
Продуктивність праці	Найнижче в галузі	Найвище в галузі
Якість продукції	Найгірше	Найвище

У 1986 році управління заводом перейшло до японської компанії Toyota, яка впровадила принципово іншу модель організаційної культури, засновану на філософії поваги до людини, безперервного вдосконалення (kaizen) і залучення працівників до ухвалення рішень. Замість сприйняття працівника як виконавця, Toyota сформувала атмосферу, у якій кожен співробітник відчував гордість за свою працю, причетність до спільного результату та персональну відповідальність за якість продукції.

Завдяки такому культурному зсуву завод перетворився на одне з найуспішніших підприємств концерну, продемонструвавши, що саме сильна корпоративна культура є критичним фактором підвищення ефективності, якості й мотивації персоналу.

Зокрема, в Україні на сучасному етапі можна знайти приклади сильної та слабкої клієнтоорієнтованої корпоративної культури. Наприклад, Нова пошта, яка входить у ТОП брендів довіри в Україні, особливо серед малого бізнесу. Вона має наступні ознаки: розгалужену мережу сервісу, гнучка логістика, зручні мобільні додатки; системний підхід до зворотного зв'язку: чат-боти, гаряча лінія, особисті кабінети, опитування; програму навчання персоналу з акцентом на

емоційний сервіс і рішучість у вирішенні проблем клієнта; slogans типу «Швидко. Зручно. Надійно» відповідають дійсності.

Приклад слабкої корпоративної клієнтоорієнтованої культури є Укрзалізниця, яка має: низький рівень сервісної комунікації (недоступність довідкових служб, формальність реакцій на звернення); відсутність клієнтської культури в персоналу, особливо в операційному обслуговуванні; повільна реакція на запити клієнтів щодо комфортності перевезень, сервісу в поїздах; фокус більше на технічних, а не емоційно-сервісних стандартах[38].

Таким чином, процес формування корпоративної культури, орієнтованої на комунікацію з клієнтами, є комплексним управлінським завданням, що поєднує трансформацію внутрішніх організаційних процесів із побудовою зовнішньої сервісної ідентичності. Така культура перестає бути виключно внутрішнім інструментом регулювання поведінки персоналу — вона перетворюється на стратегічний актив компанії, що забезпечує підвищення лояльності клієнтів, зростання ринкової частки, зміцнення репутації та конкурентних позицій.

1.3. Цінності клієнтоорієнтованої корпоративної культури

Компанії часто використовують корпоративну культуру та корпоративні цінності як взаємозамінні, але це не те саме. Основні відмінності полягають у людях, які їх визначають, їхньому впливі на компанію та їхній адаптивності до змінних потреб бізнесу. Якщо уявити свою компанію як дерево, один термін визначає його коріння — основоположні принципи вашої компанії, а інший описує її плоди — прояв цих принципів.

Працівники та клієнти дедалі частіше обирають компанії, цінності яких збігаються з їхніми власними переконаннями та життєвими пріоритетами. Це перетворює формування і чітке декларування корпоративних цінностей не лише на елемент внутрішньої культури, а й на потужний інструмент залучення клієнтів і талановитих фахівців. Відповідність цінностей стає критично важливою у контексті побудови довготривалих відносин довіри. Згідно з результатами одного

з досліджень, представники покоління міленіалів у США готові погодитися на зниження річної заробітної плати в середньому на 7 600 доларів за умови наявності сильної корпоративної культури[36], можливостей для професійного зростання, балансу між роботою та особистим життям, а також високої емоційної якості робочого середовища. Це підтверджує зростаючу роль нематеріальних чинників у системі мотивації персоналу. Таким чином, корпоративні цінності перетворюються на стратегічний актив, що визначає привабливість компанії як для споживачів, так і для працівників. Крім того, чітко сформульовані й правильно комуніковані цінності допомагають підприємству визначити стратегічний напрям розвитку, сформувати єдине бачення всередині колективу та забезпечити стійку позитивну репутацію на ринку. Вони задають тон організаційної поведінки, впливають на стиль комунікації з клієнтами, слугують орієнтиром при ухваленні управлінських рішень і навіть сприяють ефективнішому просуванню продукції або послуг.

Корпоративні цінності мають бути не загальними гаслами, а конкретними, дієвими та стабільними у часі. Саме на них ґрунтуються взаємовідносини між працівниками та керівництвом, формується внутрішня довіра, підтримується командний дух і мотивація. Такі цінності, як повага до особистості, чесність, продуктивність, пристрасть, різноманітність, інновації, відданість клієнту, командна робота, якість ... зазвичай зустрічаються у баченні та місії більшості організацій у всьому світі. Згідно з дослідженням HBR, 55% усіх компаній зі списку Fortune 100 мають чесність як основну цінність, 49% – задоволення клієнтів, а 40% – командну роботу[53].

Сильні цінності створюють культуру відповідальності, співпраці та клієнтоорієнтованості, які в сукупності забезпечують сталий розвиток бізнесу. У сучасному управлінні виділяють чотири ключові типи корпоративних цінностей, яких доцільно дотримуватись кожній організації для забезпечення її стратегічної узгодженості та емоційної привабливості.

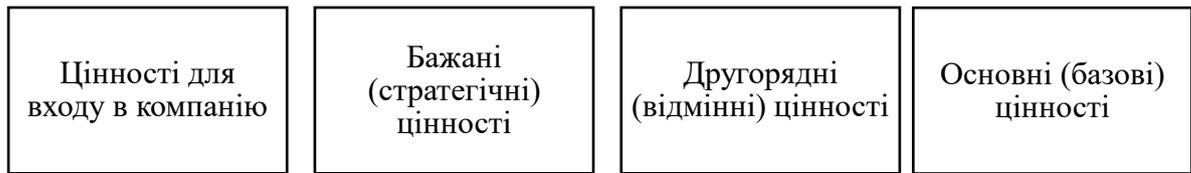


Рис.1.9 – Види корпоративних цінностей [29]

Основні (базові) цінності. Це чітко сформульовані переконання, які лежать в основі всіх внутрішніх процесів компанії. Вони визначають стратегічні напрями розвитку, формують основу корпоративного іміджу та забезпечують спадкоємність управлінських підходів. Ці цінності зазвичай закладаються засновниками компанії й залишаються актуальними упродовж усього життєвого циклу організації. Приклади: відповідальність, чесність, орієнтація на якість.

Бажані (стратегічні) цінності. Це цінності майбутнього — орієнтири, до яких прагне компанія. Вони відображають бачення, ким організація хоче стати, та закладають основу для формування цільової корпоративної культури. Саме ці цінності дозволяють адаптуватися до змін у середовищі та підтримувати трансформаційні процеси. Наприклад: інноваційність, сталий розвиток, клієнтоцентричність.

Цінності для входу в компанію. Ці цінності формують набір очікуваних особистісних і поведінкових якостей, якими мають володіти потенційні працівники. Вони відіграють важливу роль у процесах підбору, адаптації та соціалізації персоналу. Такі цінності допомагають забезпечити культурну сумісність новачків із наявною командою. Наприклад: проактивність, відкритість до навчання, командність.

Другорядні (відмінні) цінності. Це унікальні характеристики, що вирізняють компанію серед конкурентів і формують її специфічний образ. Вони можуть бути пов'язані з етичними чи соціальними установками, стилем управління або навіть неформальними традиціями. Приклади: екологічна свідомість, горизонтальне управління, неформальна атмосфера в колективі.

Дослідження свідчать про поступове зниження значущості традиційних корпоративних орієнтирів, таких як «слухняність», «жорстка дисципліна»,

«ієрархічність» і «кар'єризм». Натомість зростає популярність гуманістичних і колективно-орієнтованих цінностей: «самовизначення», «творчість», «відкритість», «передбачуваність поведінки», «надійність» та «професійність». Це пояснюється зростаючою потребою працівників у самореалізації, емоційному комфорту та співпраці на засадах довіри.

Корпоративні цінності відіграють подвійну роль — як інструмент управління поведінкою персоналу, і як основа для вибудови зовнішнього іміджу компанії. Вони допомагають зменшити потребу в адміністративному контролі, підвищуючи рівень саморегуляції, згуртованості та залученості працівників. Крім того, цінності сприяють прийняттю узгоджених рішень в умовах невизначеності, підтримують корпоративний дух та створюють сприятливе середовище для реалізації стратегічних цілей.

Щоб корпоративні цінності були ефективними, вони мають бути конкретними, сталими, взаємодоповнюючими та такими, що не суперечать одна одній. Їх успішна реалізація передбачає підтримку з боку керівництва, закріплення в корпоративному кодексі, а також активну комунікацію на всіх рівнях організації.

Поширення корпоративних цінностей повинно здійснюватися за принципом ієрархічної послідовності — від вищого керівництва до всіх рівнів персоналу. Лише за умови, що цінності транслиуються власним прикладом топ - менеджменту, вони мають шанс бути прийнятими та втіленими в повсякденну поведінку працівників. У процесі впровадження нових ціннісних орієнтацій керівництву необхідно здійснювати безперервний моніторинг, оцінювання ефективності змін і своєчасну адаптацію підходів до управління.

Водночас важливо застосовувати принцип участі персоналу — залучати колектив до обговорення цінностей, надавати можливість висловлювати пропозиції, ділитися досвідом і зворотним зв'язком. Це не лише сприяє формуванню довіри, а й підвищує рівень прийняття нових цінностей з боку працівників, оскільки вони відчують свою причетність до їх формування.

Такий підхід формує стійке культурне підґрунтя та адаптує цінності до реального контексту діяльності підприємства.

Крім того, кризові ситуації, виклики або радикальні зміни у зовнішньому середовищі можуть бути використані як каталізатори для переосмислення та оновлення корпоративних цінностей. Саме в нестабільних умовах працівники більш відкриті до змін і шукають нових точок опори — цінності в цей момент можуть виконувати роль стабілізатора, що дає сенс і напрям для дій.

За класифікацією Г. Хаєта, до найбільш значущих трудових цінностей працівників належать: тривала оплачувана відпустка, участь в управлінні, соціальна підтримка, визнання досягнень, надійність майбутнього, можливість реалізації ідей та прояву творчих здібностей. Ці цінності актуальні для побудови привабливого соціального клімату в організації, що підсилює емоційне залучення персоналу [29].

Також важливо враховувати цінності, яких співробітники очікують від своїх керівників, оскільки саме управлінська поведінка є носієм культурного зразка. Умовно їх можна поділити на дві групи:

Людські якості, до яких працівники відносять: почуття власної гідності, повагу до людей, чесність і природність поведінки, волю до досягнення мети, терплячість, комунікабельність і вміння вести діалог, креативність і відкритість.

Професійні якості, що включають: відданість справі, дисциплінованість, високий рівень професіоналізму, уміння чітко формулювати завдання, інноваційність у прийнятті рішень, прагнення до постійного професійного зростання.

Сформовані на таких цінностях відносини сприяють побудові довірчої, стабільної і клієнтоорієнтованої організаційної культури, яка виступає базою для сталого розвитку компанії та ефективної взаємодії на всіх рівнях.

У контексті клієнтоорієнтованої корпоративної культури особливого значення набувають цінності, що регулюють взаємодію з зовнішніми стейкхолдерами, зокрема клієнтами. До таких цінностей належать: емпатія, оперативність, відповідальність, чесність у комунікації, індивідуальний підхід і

гнучкість у прийнятті рішень. Саме вони задають тон сервісної поведінки персоналу, впливають на стиль відповіді на запити, готовність вирішувати проблеми клієнта та підтримувати з ним довгостроковий діалог. Висока клієнтоорієнтованість проявляється не в гаслах, а у щоденних діях, які ґрунтуються на внутрішньо прийнятих цінностях і стандартах. Таким чином, корпоративні цінності стають фундаментом для створення послідовного клієнтського досвіду на всіх етапах взаємодії — від першого контакту до післяпродажного обслуговування. Так, розглянемо приклади практичної реалізації цих цінностей (рис.1.10).

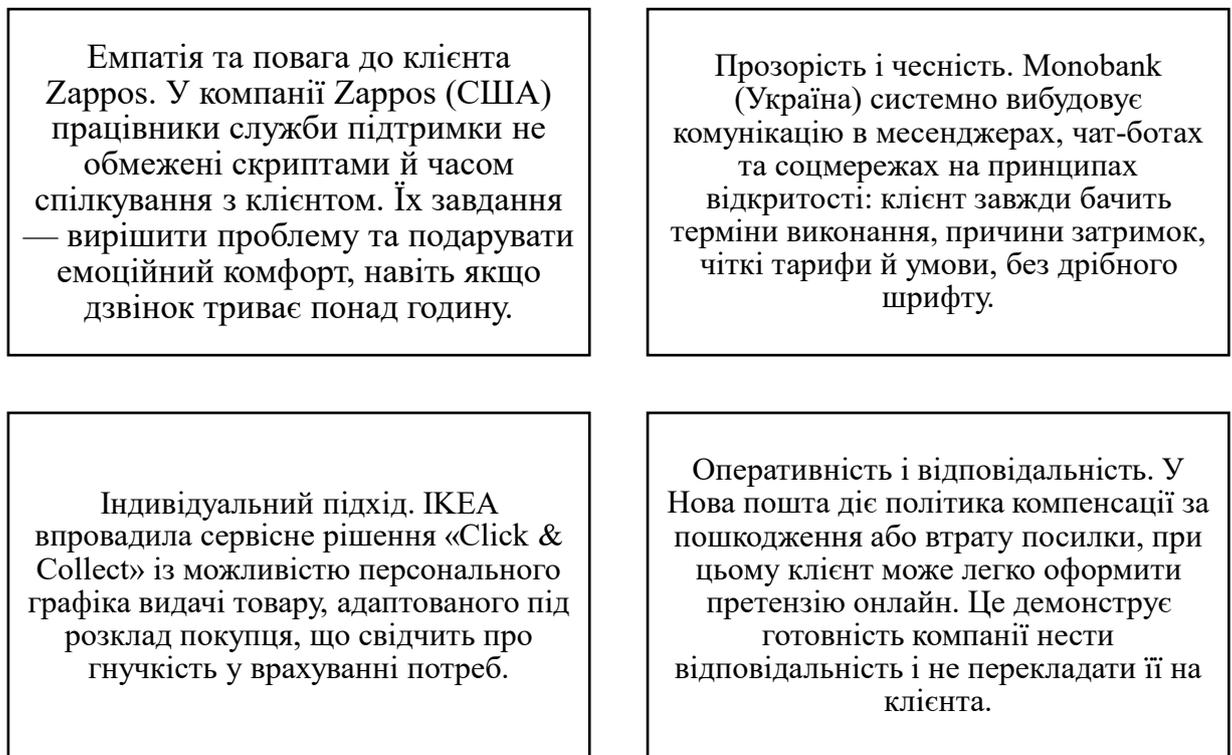


Рис.1.10 – Приклади реалізації корпоративних цінностей у практиці українських компаній [складено автором]

Однією з найважливіших цінностей, яку підлеглі хотіли б бачити в особі свого керівника, є довіра. Саме ця якість виступає основою ефективної взаємодії в колективі, підвищує мотивацію, знижує потребу в жорсткому контролі та створює сприятливий психологічний клімат. Як зазначав один із найвідоміших управлінців сучасності — Джек Уелч, багаторічний CEO компанії *General Electric*, довіру до керівника формують такі ключові риси: незалежність у

судженнях, здатність до самостійного прийняття рішень, креативність і вміння вести за собою команду, а також послідовність у діях і дотримання єдиних правил гри.

Він підкреслював, що справжній лідер поєднує стратегічне бачення з особистою відповідальністю та дисципліною. Дослідження у сфері організаційного управління підтверджують, що в компаніях, де працівники довіряють своїм керівникам, прибутки акціонерів у середньому майже втричі перевищують аналогічні показники у підприємствах із низьким рівнем довіри. Це свідчить про те, що довіра — це не лише етична категорія, а й ключовий економічний фактор, який безпосередньо впливає на ефективність організації, стійкість культури та здатність до розвитку.

Коли організації покращують внутрішню довіру, вони мають більше шансів виявити/найняти чудових співробітників, утримати своїх найкращих співробітників, покращити співпрацю та створити кращий досвід для співробітників/керівників, коли вони покращують внутрішню довіру. Основною метою кожної організації має бути створення культури, в якій співробітники можуть бути емоційно залучені, АЛЕ це відбувається лише тоді, коли довіра зростає через дії (а не через слова). Декілька ключових елементів для побудови та підвищення довіри включають:

1.Прозорість – Керівники «створюють простір» для співробітників, щоб вони могли «заповнити прогалини» власними думками та причинами, коли вони не пояснюють прийняті рішення. На жаль, людська природа полягає в тому, щоб заповнювати ці прогалини страхом, занепокоєнням або непов'язаними з цим мисленням процесами, що може призвести до браку довіри. Керівництво повинно бути відкритим і чесним, повідомляючи про речі, які впливають на співробітників – якомога швидше, щоб завоювати довіру. Коли виявляється зміна або оновлення, керівництво повинно повідомити всім співробітникам як «що», так і «чому» на рівні, що відповідає їхньому розумінню.

2.Комунікація – комунікація має бути відкритою, чесною (прозорою) та частою... чим більше (і частіше) менеджери щодня взаємодіють зі

співробітниками, тим більше вони впливають на те, чи залишаться співробітники, чи йдуть. Менеджери, яким бракує ефективних комунікативних навичок, часто відкладають важливі розмови. Організації з високим рівнем довіри цілеспрямовано розвивають комунікативні навички своїх менеджерів, щоб побудувати справжні стосунки (що створює довіру) зі співробітниками.

3. Емоційна безпека – це саме те, що вона означає – бажання, щоб працівники почувалися емоційно безпечно на роботі. Емоційна безпека існує, коли кожен може ділитися тим, що в нього на думці, не боячись осуду чи помсти. Емоційна безпека полягає не у створенні простору, де всі відчуваються добре і нічий почуття не ображаються. Натомість, це створення середовища, де може відбуватися відкритий діалог, і люди можуть навчатися один в одного.

4. Підвищення посади потрібних людей – Працівники помічають, хто отримує підвищення, а хто ні. Вони усвідомлюють, як часто компанія звертається до зовнішніх організацій, щоб заповнити вакансії, а не просувати персонал зсередини. Працівники часто знають, кого слід підвищити (а кого ні), оскільки вони щодня бачать інших та працюють з ними. Підвищення посади «потрібних людей» всередині організації зміцнить довіру працівників до керівництва ТА до його судження.

5. Забезпечення того, щоб співробітників бачили та чули – співробітники будують довіру до керівництва, коли їх бачать (визнають) та чують (визнають / звертають на них увагу). Співробітники хочуть знати, що керівництво знає, хто вони (їх бачили), і відкрито та часто визнає їхній внесок в організацію. Співробітники також хочуть бути почутими, оскільки саме вони виконують усю роботу та мають гарні ідеї, якими можуть запропонувати. Компанія не лише покращується, коли керівництво слухає та діє на основі пропозицій, але й довіра між людьми будується на фундаменті, створеному завдяки «баченню, чуттю та реагуванню» на інших.

Формування довіри між працівниками та керівництвом є не лише запорукою стабільного внутрішнього середовища, а й потужним фактором підвищення клієнтоорієнтованості. Адже саме довіра всередині колективу створює

передумови для відкритої, уважної та відповідальної взаємодії із зовнішніми клієнтами. Чим вищий рівень довіри в організації, тим глибшою, стабільнішою та автентичнішою буде клієнтоорієнтована корпоративна культура. Довіра є важливою частиною культури та щоденного функціонування компанії, але її важко побудувати (її потрібно заслужити), а втратити надзвичайно легко. Коли організації підвищують рівень довіри, вони мають більше шансів утримати своїх найкращих спеціалістів, покращити співпрацю та створити кращий досвід для співробітників

Висновки до розділу 1

Корпоративна культура — це стратегічний ресурс, який формує внутрішню згуртованість, визначає поведінкові моделі працівників і впливає на клієнтський досвід. Клієнтоорієнтована культура, зокрема, стає основою стійкої конкурентної переваги та репутаційної цінності компанії. Її формування — свідомий і послідовний процес, який починається з лідерства.

Процес формування клієнтоорієнтованої корпоративної культури вимагає системного підходу, який охоплює всі рівні культури — від артефактів до базових цінностей. Особливу роль відіграє участь робочої групи, яка розробляє документи, символіку, стандарти поведінки та внутрішні комунікації. Адаптація HR-процедур, оновлення системи навчання та впровадження сервісних принципів формують основу сервісної поведінки персоналу. Така культура створює синергію між підрозділами та сприяє зростанню лояльності клієнтів. Її ефективність забезпечується послідовним втіленням змін і постійним аналізом результатів.

Корпоративні цінності є не лише основою внутрішньої культури, а й стратегічним активом для формування позитивного іміджу компанії. Їх чітке визначення, комунікація та практичне втілення сприяють залученню клієнтів і талантів, зміцнюють довіру й згуртованість персоналу. Сучасні організації переходять від традиційних ієрархічних цінностей до гуманістичних,

орієнтованих на людину та команду. Особливу роль відіграє довіра — як у взаємодії працівників між собою, так і у ставленні до клієнта. Високий рівень внутрішньої довіри формує умови для послідовної клієнтоорієнтованої поведінки на всіх рівнях. Таким чином, сильні, стабільні й клієнтоорієнтованої цінності є запорукою стійкого розвитку та конкурентоспроможності бізнесу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ АТ «СК ІНГО» ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА КОМУНІКАЦІЇ З КЛІЄНТАМИ

2.1. Характеристика АТ «СК ІНГО» як соціально-економічної системи

Страховий ринок відіграє ключову роль як інституційний гарант фінансової безпеки, забезпечуючи механізми попередження ризиків та ефективного реагування на їх наслідки. Це дає змогу компаніям функціонувати без суттєвих фінансових потрясінь у кризових умовах. Оговтавшись від наслідків пандемії COVID-19, оголошеної Всесвітньою організацією охорони здоров'я, український страховий сектор зіткнувся з новим безпрецедентним викликом — повномасштабною війною, що розпочалася 24 лютого 2022 року внаслідок військового вторгнення Російської Федерації.

Запровадження воєнного стану призвело до різкого зростання невизначеності й турбулентності у фінансовому середовищі. Страхові компанії були змушені оперативно адаптуватися до нової реальності, зокрема вирішуючи питання переміщення персоналу, переходу на дистанційну модель роботи, розірвання договорів та відтермінування страхових виплат. Удар по ринку також завдали зниження обсягу страхових премій, руйнування застрахованого майна та обмежений доступ до зон, де мали здійснюватися виплати, особливо в регіонах активних бойових дій. Проте, досвід, набутий під час пандемії COVID-19, став важливим ресурсом адаптації: значна частина ринку вже мала цифрову інфраструктуру для дистанційної взаємодії з клієнтами. Крім того, рекомендації Національного банку України щодо спрощення процедур врегулювання збитків дозволили страховим компаніям швидко адаптуватися та підтримувати операційну діяльність навіть в умовах воєнного часу. Це продемонструвало стійкість і здатність українського страхового ринку до трансформації в екстремальних обставинах. Однак, протягом 2020-2024 року



Рис.2.1 –Динаміка страхових премій у 2020-2025 роки [39]

У 2024 році валові страхові премії на українському ринку склали понад 53 млрд грн, що на 3,37 млрд грн більше, ніж у довоєнному 2021 році. Це — найвищий показник за останні п'ять років, що свідчить про поступове відновлення ринку попри складні умови. Структура премій залишалася традиційною: майже 90% припадало на ризикове страхування, тоді як страхування життя становило близько 10%.

У номінальному вираженні ринок зріс на 12,9% порівняно з 2023 роком, однак такий приріст майже повністю відповідає рівню річної інфляції — індекс споживчих цін у грудні 2024 року склав 12%. Це означає, що в реальному вимірі обсяги ринку залишаються стабільними, але без істотного економічного зростання. У валютному еквіваленті, за середнім курсом НБУ, валові страхові премії в євро зросли незначно порівняно з 2023 роком, проте залишаються на 317 млн євро нижчими за довоєнний рівень. Це свідчить про збереження певного відставання у відновленні ринку в реальних (конвертованих) показниках, що зумовлено як валютними коливаннями, так і загальним рівнем ділової активності. У розрізі видів страхових послуг (рис.2.2).



Рис.2.2 – Динаміка валових страхових премій основних класів страхування у 2020-2025 роках [39]

За результатами 12 місяців 2024 року валові страхові премії на українському ринку склали 53,08 млрд грн, що на 6,06 млрд грн більше, ніж за аналогічний період 2023 року. Така динаміка свідчить про стабільне відновлення ринку страхування попри складну макроекономічну ситуацію.

Премії зі страхування, іншого ніж страхування життя (non-life), склали 47,35 млрд грн або 89,2% від загального обсягу валових премій. У IV кварталі 2024 року обсяг non-life страхування зріс на 13,1 млрд грн, що на 5,5 млрд грн більше, ніж у відповідному періоді попереднього року.

Обсяг валових премій зі страхування життя (life) становив 5,72 млрд грн, або 10,8% загального портфеля. Протягом IV кварталу 2024 року він зріс на 1,7 млрд грн, що на 560 млн грн перевищує відповідний показник 2023 року.

У структурі премій з ризикового страхування понад 80% припадає на транспортне та особисте страхування, зокрема: КАСКО — 28%, ОСЦПВ — 21%, страхування здоров'я — 19%, «Зелена картка» — 12%.

Ці ж напрями формують 92% від усіх страхових виплат у секторі non-life, що підкреслює їхню домінуючу роль у ринковій структурі.

Комісійна винагорода та інші аквізаційні витрати у 2024 році становили 15,4 млрд грн, що в середньому відповідає 29,1% від суми валових страхових премій. Водночас у деяких класах ризикового страхування ця частка перевищувала 40%, що може свідчити про високу залежність від каналів продажу з посередницькою моделлю та потребу в оптимізації витрат на залучення клієнтів. Таким чином, тенденції страхового ринку відображаються у діяльності АТ «СК ІНГО».

АТ «СК ІНГО» — один із провідних українських страховиків з понад 30-річною історією, що пройшов шлях від локального забезпечення до міжнародного стандарту обслуговування. Компанія орієнтується на клієнта, інноваційність, високу якість сервісу та соціальну відповідальність, будучи високорейтинговим і надійним партнером як для фізичних осіб, так і для бізнесу.

Засновано у 1994 році на базі київської філії САО «Остра-Київ», тоді це була ЗАТ «Акціонерна страхова компанія „Остра-Київ“». У 2004 році компанія приєдналася до міжнародної групи Ingosstrakh та змінила назву на АСК «ІНГО Україна». У 2017 році стала частиною бізнес-групи DCH, яку очолює Олександр Ярославський. У 2020 році проведено ребрендинг: компанія офіційно стала АТ «Страхова компанія «ІНГО», оновивши логотип і стиль. Основними видами діяльності АТ «СК ІНГО» є наступні (рис.2.3).



Рис.2.3 – Основні види діяльності АТ «СК ІНГО» [складено на основі 26]

Основною місією АТ «СК ІНГО» є надання якісних, клієнтоорієнтованих послуг щодо забезпечення захисту інтересів своїх клієнтів у будь-якій життєвій ситуації з урахуванням особистих потреб.

Основними цілями АТ «СК ІНГО» є наступні (табл.2.1).

Таблиця 2.1 – Основні цілі АТ «СК ІНГО» [складено автором на основі 26]

Цілі	Конкретизація
Економічні цілі	Зміцнення позицій серед ТОП-3 страховиків України за обсягами валових премій та активів у сегменті non-life страхування.
	Розширення продуктової лінійки із фокусом на комплексне медичне страхування, страхування життя, воєнні ризики та страхування бізнес-континуїтету.
	Розвиток цифрових каналів через удосконалення мобільного додатку, особистого кабінету клієнта та АРІ-інтеграції з партнерами.
	Розширення клієнтської бази на 10% щороку в ключових сегментах: МСБ, корпоративні клієнти, автомобілісти, подорожувальники.
	Розбудова агентсько-філіальної мережі у регіонах з недостатнім рівнем страхового покриття (зокрема деокуповані та прифронтові території).
Фінансові цілі	Досягнення темпів зростання валових страхових премій на рівні не менше 15% щорічно, з одночасним утриманням оптимального рівня збитковості.
	Формування стабільного обсягу страхових резервів відповідно до вимог Національного банку України та міжнародних стандартів (Solvency II).
	Удосконалення фінансового планування та перестраховальної політики, з метою мінімізації ризику надвеликих збитків у період воєнних дій.
	Оптимізація аквізаційних витрат, зокрема через балансування комісійної політики в різних каналах продажів.
	Підвищення рентабельності власного капіталу (ROE) до рівня не нижче 12% у середньостроковій перспективі.
Соціальні цілі	Підвищення рівня довіри клієнтів шляхом впровадження єдиних стандартів сервісу, зменшення строків виплат і цифрової прозорості процесів.
	Реалізація освітніх ініціатив із фінансової грамотності серед молоді, ветеранів, підприємців, зокрема через партнерство з освітніми платформами.
	Підтримка персоналу: розширення внутрішніх навчальних програм, програми психологічної допомоги та страхування життя для співробітників.
	Інвестування в медичну інфраструктуру та розвиток мережі клінік INGO Medical Center для покращення доступу до якісної медицини.
	Підтримка військових та цивільного населення через спеціальні програми страхування, знижки, розширене покриття в умовах війни.

Таким чином, визначена місія конкретизується через цілі АТ «СК ІНГО» дозволяють товариству упорядкувати процес управління та забезпечити результативність діяльності. Важливе значення при цьому відіграє організаційна структура товариства (додаток А). У даному випадку система управління побудована згідно законодавства, оскільки товариство відноситься до корпоративного типу (Наглядова рада, Загальні збори акціонерів, правління), яка передбачає структурування відділів та департаментів за функціональним типом, що дозволяє забезпечити чітке розмежування відповідальності та компетенцій; ефективну координацію процесів у межах кожної функції; можливість уніфікації бізнес-процедур і контролю за їх виконанням; гнучкість у масштабуванні структури залежно від розвитку бізнес-напрямів.

Ключовим чинником діяльності товариства є персонал (табл.2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка загальної структури персоналу АТ «СК ІНГО», по категоріях зайнятих за 2022-2024 рр. [складено і розраховано автором на основі 26]

Категорія зайнятих	Звітні роки						Відхилення (%) , 2024 р. від	
	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2022 р.	2023 р.
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %		
Управлінський персонал	261	48,24	269	47,78	267	47,85	-0,39	0,07
У тому числі: Керівники	30	5,55	34	6,04	33	5,91	0,36	-0,13
Спеціалісти	212	39,19	216	38,37	215	38,53	-0,66	0,16
Технічні працівники	19	3,51	19	3,37	19	3,41	-0,10	0,03
Торгівельний персонал	280	51,76	294	52,22	291	52,15	0,39	-0,07
Разом	541	100	563	100,00	558	100,00	0	0

У 2022–2024 роках загальна чисельність персоналу залишалася стабільною, зі зниженням лише на 5 осіб у 2024 році після зростання у 2023 році. Співвідношення між управлінським та торговельним персоналом зберігається на рівні близько 48% до 52% відповідно, що свідчить про збалансовану кадрову політику. Незначні зміни у питомій вазі керівників і спеціалістів можуть бути пов'язані з оптимізацією управлінських функцій або реструктуризацією

підрозділів. Відсутність суттєвих кадрових коливань у поєднанні з незначною динамікою питомих ваг свідчить про організаційну стабільність і контрольовану зміну персоналу. Також ми можемо здійснити аналіз персоналу за окремими категоріями (табл.2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка показників чисельності окремих категорій працівників АТ «СК ІНГО», за 2022-2024 рр.

Показники	Звітні роки			Відхилення(+,-) 2024 р. від, %	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022р.	2023 р.
	Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, осіб	541	563	558	17
З них: - працівники основного складу, осіб	510	511	505	-5	-6
Крім того: - сумісники, осіб	-	-	-	-	-
-працюючі за договорами цивільно-правового характеру, осіб	31	52	53	22	1

Джерело: розраховано автором на основі 26

Загальна чисельність штатних працівників облікового складу в АТ «СК ІНГО» у 2024 році склала 558 осіб, що на 17 осіб більше, ніж у 2022 році, однак на 5 осіб менше, ніж у 2023 році. Це свідчить про незначну зміну у кадровій політиці компанії з тенденцією до стабілізації чисельності персоналу. Кількість працівників основного складу у 2024 році становила 505 осіб, що демонструє зменшення на 5 осіб порівняно з 2022 роком та на 6 осіб — порівняно з 2023 роком. Це може бути пов'язано з оптимізацією внутрішньої структури або природним відтоком кадрів. Чисельність працівників, залучених за договорами цивільно-правового характеру, навпаки, продовжує зростати: з 31 особи у 2022 році до 52 у 2023 році та 53 у 2024 році. Це свідчить про посилення практики залучення фахівців за гнучкими формами зайнятості, що є характерною тенденцією для страхового сектору в умовах нестабільного середовища. Загалом, компанія демонструє помірну стабільність у кадровому складі, із поступовим переходом до більш гнучких форм зайнятості, зокрема через зростання ролі співпраці за договорами ЦПХ. Це може бути реакцією на зовнішні виклики та

потребу в оптимізації витрат. Таким чином, доцільно зробити висновок, що на товаристві працює відносно стабільний колектив, який орієнтований на розвиток і досягнення поставлених цілей.

Отже, АТ «СК ІНГО» успішно відповідає на сучасні виклики, демонструючи приклад клієнтоорієнтованої, соціально відповідальної та інноваційної страхової компанії.

2.2. Аналіз фінансово- економічної діяльності АТ «СК ІНГО»

Діяльність бідь-якого товариства в умовах сьогодення передбачає отримання прибутку, що дозволить не тільки покривати витрати, але і створювати передумови для стійкого розвитку. Адже, динамічність та складність змін факторів зовнішнього середовища актуалізує питання ефективного і раціонального використання ресурсів, які є обмеженими у просторі та часі. При цьому важливо забезпечити, щоб оперативна діяльність товариства здійснювалася на принципах самокупності та самофінансування, безперервності, якості та своєчасності. Саме управління фінансовими, матеріальними та економічними ресурсами є одним із стратегічних завдань менеджменту на основі яких формуються КРІ не тільки для працівників, але і організації в цілому. Тому проведемо аналіз показників АТ «СК ІНГО» за три роки (табл.2.4). У 2024 році спостерігається зростання як власного, так і сукупного капіталу підприємства порівняно з попередніми роками. Середня вартість власного капіталу зросла на 39,26% порівняно з 2022 роком і на 12,87% — щодо 2023 року, що свідчить про поступове посилення фінансової автономії компанії.

Таблиця 2.4 –Аналіз фінансово-економічних показників АТ «СК ІНГО» за 2022 -2024 роки [складено і розраховано автором]

Показники	Період аналізу, рік			Відхилення 2024 року до			
	2022	2023	2024	2022-го	приріст,%	2023-го	приріст,%
КАПІТАЛ ПІДПРИЄМСТВА							
Середня вартість власного капіталу, тис. грн	2291120	2826607	3190515	899394,5	39,26	363908	12,87
Середня вартість сукупного капіталу, тис. грн	2787201	3367153	3541090	753889	27,07	173937	5,16
РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА							
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	231451,5	238461,5	241341,5	9890	4,27	2880	1,21
Середньорічна вартість нематеріальних активів, тис. грн	62567	78141	94480	31913	51,01	16339	20,91
Середні залишки оборотних засобів, тис. грн	1812608	2221418	2246436	433827,5	23,93	25018	1,12
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	541	563	558	17	3,14	-5	-0,88
ЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ							
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	1513075	2005196	2739333	1226258	81,04	734137	36,61
Операційні витрати, тис. грн	668262	855141	1076973	408711	91,37	221832	25,94
Фонд оплати праці усіх працівників, тис. грн	132357	181525	253287	120930	91,37	71762	39,53
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	244,6525	322,4245	453,9194	209,266	85,54	131,494	40,78
ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ							
Валовий прибуток, тис. грн	633918	677272	357774	-276144	-43,56	-319498	-47,17
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	71850	108491	133744	61894	86,14	25253	23,27
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн	245173	363494	417727	172554	70,38	54233	14,91
Чистий прибуток, тис. грн	159056	232540	257797	98741	62,08	25257	10,86
ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ ТА ВИТРАТ							
Продуктивність праці працівників, тис. грн / особу	2796,811	3561,627	4909,199	2112,387	*	1347,572	*
Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року	0,28	0,31	0,33	0,04	*	0,02	*
Фондовіддача, грн / грн	6,54	8,41	11,35	4,81	*	2,94	*
Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	0,83	0,90	1,22	0,38	*	0,32	*
Середній період обороту оборотних засобів, днів	431,27	398,82	295,22	-136,04	*	-103,595	*
Коефіцієнт обіговості активів	0,54	0,60	0,77	0,23	*	0,18	*
Операційні витрати на 1грн. реалізованої продукції, коп.	44,16	42,64	39,31	-4,85	*	-3,33	*
ПОКАЗНИКИ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА							
Рентабельність сукупного капіталу, %	5,71	6,91	7,28	1,57		0,37	
Рентабельність власного капіталу, %	6,94	8,23	8,08	1,14		-0,15	
Рентабельність продукції, %	10,51	11,60	9,41	-1,10		-2,19	

Середня вартість сукупного капіталу зросла на 27,07% у порівнянні з 2022 роком та на 5,16% — з 2023 роком, що демонструє загальне зростання фінансових ресурсів підприємства.

Більш динамічне зростання саме власного капіталу АТ «СК ІНГО» у 2024 році свідчить про підвищення рівня фінансової стабільності та довгострокової платоспроможності компанії, зменшуючи її залежність від зовнішніх джерел фінансування. Це позитивна тенденція, яка свідчить про ефективне управління капіталом та сприятливі перспективи розвитку підприємства.

У 2024 році ресурси АТ «СК ІНГО» продовжили зростати, хоча темпи приросту відрізнялися за окремими складовими. Найбільше зростання продемонстрували нематеріальні активи, середньорічна вартість яких збільшилася на 51,01% порівняно з 2022 роком і на 20,91% — з 2023 роком, що свідчить про активні інвестиції в інтелектуальний капітал і цифровізацію.

Основні засоби зросли помірно — на 4,27% за два роки, а оборотні засоби — на 23,93% у порівнянні з 2022 роком, що може вказувати на збільшення обсягів операційної діяльності або зростання запасів.

Середньооблікова чисельність працівників АТ «СК ІНГО» у 2024 році зменшилася на 5 осіб порівняно з 2023 роком, що свідчить про незначну оптимізацію персоналу на фоні зростання ресурсної бази.

У цілому, підприємство демонструє позитивну динаміку в нарощуванні як матеріальних, так і нематеріальних ресурсів, що створює підґрунтя для подальшого розвитку.

Чистий дохід від реалізації продукції АТ «СК ІНГО» у 2024 році зріс на 81,04% порівняно з 2022 роком та на 36,61% — з 2023 роком, що свідчить про значне зростання обсягів реалізації та позитивну динаміку фінансових результатів АТ «СК ІНГО».

Операційні витрати АТ «СК ІНГО» також зросли — на 91,37% у порівнянні з 2022 роком та на 25,94% щодо 2023 року, однак темпи зростання витрат у 2024 році є нижчими за приріст доходу, що свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності.

Фонд оплати праці збільшився більш ніж удвічі з 2022 року — на 91,37%, та майже на 40% у порівнянні з 2023 роком, що вказує на посилення соціальної політики компанії щодо працівників.

Середньомісячна заробітна плата одного працівника АТ «СК ІНГО» у 2024 році зросла на 85,54% порівняно з 2022 роком і на 40,78% — з 2023 року, що є позитивною тенденцією щодо матеріального стимулювання персоналу.

Загалом, АТ «СК ІНГО» демонструє позитивну фінансову динаміку, забезпечуючи зростання доходів, контроль над витратами та покращення рівня оплати праці, що свідчить про успішну адаптацію до ринкових умов і ефективне управління ресурсами.

На основі наведених даних про ефективність використання ресурсів та витрат АТ «СК ІНГО» у 2022–2024 роках можна зробити такі висновки:

Продуктивність праці працівників АТ «СК ІНГО» зросла суттєво — з 2796,81 тис. грн/особу у 2022 році до 4909,20 тис. грн/особу у 2024 році, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів на понад 75%.

Коефіцієнт зносу основних засобів зріс з 0,28 до 0,33, що може сигналізувати про необхідність оновлення основних фондів у майбутньому для запобігання втратам у виробничій ефективності.

Фондовіддача покращилася з 6,54 до 11,35 грн/грн, що означає зростання віддачі з кожної гривні інвестованих в основні засоби майнових ресурсів на 73,5%, тобто компанія ефективніше використовує свою матеріальну базу.

Коефіцієнт обіговості оборотних засобів АТ «СК ІНГО» збільшився з 0,83 до 1,22, що є позитивною тенденцією — засоби стали обертатися швидше, а середній період обороту скоротився майже на 32%, з 431 до 295 днів.

Коефіцієнт обіговості активів АТ «СК ІНГО» зріс з 0,54 до 0,77, що означає покращення загальної ефективності використання всіх активів компанії.

Операційні витрати на 1 грн реалізованої продукції скоротилися з 44,16 коп. до 39,31 коп., що свідчить про покращення контролю над витратами та підвищення операційної рентабельності.

Отже, у 2024 році спостерігається суттєве покращення ключових показників ефективності, що свідчить про вдосконалення ресурсного та фінансового управління, зростання продуктивності праці та економію витрат.

Рентабельність сукупного капіталу АТ «СК ІНГО» зросла на 1,57 п.п., а рентабельність власного капіталу зросла лише на 1,14 п.п., але з незначним зниженням у 2024 році порівняно з 2023 роком, що може свідчити про уповільнення темпів повернення інвестицій.

Рентабельність продукції АТ «СК ІНГО» знизилась із 11,60% до 9,41%, що потребує додаткової уваги до контролю собівартості та ціноутворення, попри загальне зростання доходів.

Таким чином, доцільно зробити висновок, що у 2022-2024 роках відбувалися зміни у фінансово-економічному стані АТ «СК ІНГО». Найкращий фінансовий стан був у 2024 році. Товариство демонструє позитивну динаміку використання ресурсів, зростання продуктивності та покращення фінансових коефіцієнтів. Проте зниження рентабельності вимагає подальшого аналізу витратної частини та стратегічних змін у системі управління прибутковістю.

2.3. Дослідження корпоративної культури АТ «СК ІНГО» та її впливу на комунікації з клієнтами

Корпоративна культура є основою успіху компанії, яка формує те, як співробітники працюють, співпрацюють та розвиваються. Вона виходить за рамки спільних цінностей чи письмових політик — це колективна поведінка, ставлення та норми, які визначають, як люди взаємодіють та узгоджують свої дії для досягнення спільної мети.

Сильна культура сприяє співпраці, стимулює інновації та будує довіру, впливаючи на все: від залучення співробітників до сприйняття клієнтів. Незалежно від того, чи йдеться про вирішення проблем, прийняття рішень чи створення змістовних зв'язків, організаційна культура є силою, яка формує кожен аспект бізнесу.

Тому, здійснивши аналіз основних стратегічних документів АТ «СК ІНГО» ми встановили, що корпоративна культура товариства побудована на наступних корпоративних цінностях, які логічно впливають із публічно задекларованих принципів діяльності компанії, її місії, історії та стратегічних цілей. (рис.2.4).

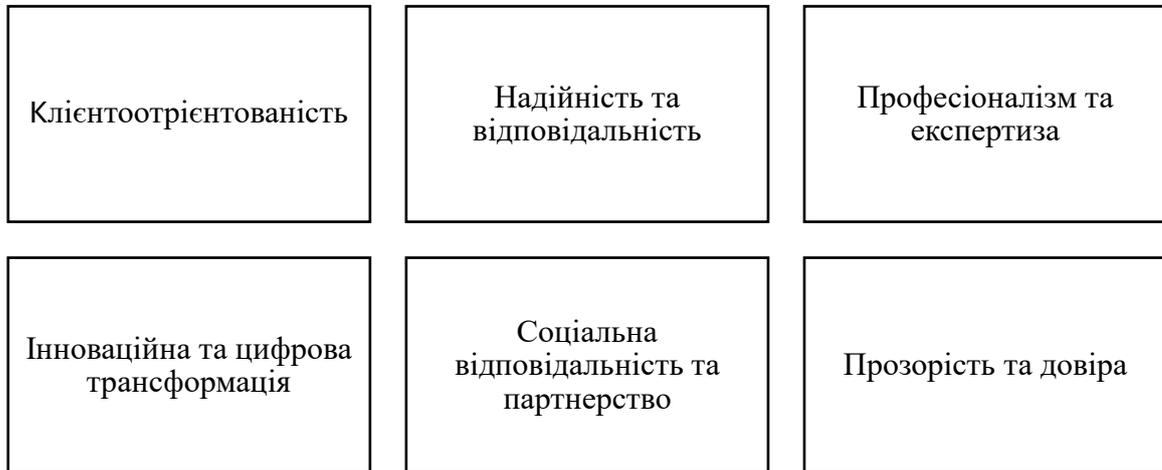


Рис.2.4 – Основні корпоративні цінності АТ «СК ІНГО» [складено автором] Охарактеризуємо їх (табл.2.5).

Таблиця 2.5 –Характеристика основних корпоративних цінностей АТ «СК ІНГО»

Цінність	Сутність	Приклад
1. Клієнтоорієнтованість	АТ «СК ІНГО» прагне до глибокого розуміння потреб клієнтів, пропонуючи індивідуальні страхові рішення, які забезпечують максимальний захист і комфорт.	<i>Приклад реалізації:</i> оптимізована система врегулювання збитків, якісна комунікація з клієнтом, гнучкі умови страхування.
2. Надійність та відповідальність	Компанія понад 30 років дотримується зобов'язань перед клієнтами та партнерами, що формує її репутацію як одного з найстійкіших гравців ринку.	<i>Приклад реалізації:</i> стабільність страхових виплат навіть в умовах війни, дотримання стандартів Solvency II.
3. Професіоналізм і експертиза	Фахівці компанії мають глибокі знання, сучасні компетенції та використовують найкращі практики страхування як в Україні, так і на міжнародному рівні.	<i>Приклад реалізації:</i> постійне підвищення кваліфікації персоналу, впровадження інновацій у страхові продукти.
4. Інноваційність та цифрова трансформація	Компанія активно розвиває онлайн-сервіси, мобільні додатки, клієнтські кабінети та API-інтеграції для партнерів.	<i>Приклад реалізації:</i> розвиток INGO Medical Center, цифрові інструменти самообслуговування.

5. Соціальна відповідальність і партнерство	Т «СК ІНГО» підтримує освітні, медичні та благодійні ініціативи, співпрацює з громадами, ветеранськими організаціями та медичними закладами.	<i>Приклад реалізації:</i> програми фінансової грамотності, підтримка військових і цивільного населення в умовах війни.
6. Прозорість і довіра	Відкрита корпоративна політика, етична поведінка, чіткі внутрішні стандарти — це основа взаємодії з клієнтами, працівниками та регулятором.	<i>Приклад реалізації:</i> дотримання норм НБУ, комунікація змін та ризиків, відкритість у процедурі врегулювання збитків.

Таким чином, корпоративна культура АТ «СК ІНГО» базується на системі цінностей, що визначають щоденну поведінку працівників, управлінські підходи та стратегічні орієнтири компанії. Основними цінностями є: законність, чесність, сумлінність, професіоналізм, репутація, розвиток, інновації, дисципліна, відповідальність, самоконтроль, спадкоємність поколінь, командна єдність та здоровий спосіб життя. У своїй діяльності компанія суворо дотримується вимог законодавства, нормативних стандартів і принципів доброчесності. Взаємини з працівниками, діловими партнерами та державними органами будуються на засадах відповідальності, чесності, сумлінності та прозорості. Це сприяє зміцненню ділової репутації як надійного, соціально відповідального та респектабельного страхового партнера.

Керівництво компанії спрямовує ресурси на сталий розвиток, цифрову трансформацію та впровадження інновацій. Працівників заохочують до ініціативності, відкритості до змін, подання нових ідей та участі в удосконаленні внутрішніх процесів і сервісу. Особлива увага приділяється підтримці інновацій у взаєминах з клієнтами, державними структурами та міжпрофесійною взаємодією.

Професіоналізм і безперервне навчання — ключові орієнтири у формуванні кадрового потенціалу. Працівники компанії повинні володіти сучасними знаннями, навичками впровадження нових технологій і передавати досвід молодшому поколінню. Підтримується наступність традицій, цінується внесок ветеранів і трудових династій.

АТ «СК ІНГО» функціонує як єдиний організм, у якому взаємозалежність, командна робота, партнерство та взаємодопомога є основою досягнення спільних цілей. Компанія заохочує активну участь працівників у корпоративному та громадському житті, підтримує ініціативу та лояльність до місії компанії.

Значну увагу приділяють дотриманню трудової та виконавської дисципліни, а також розвитку самоконтролю й відповідального ставлення до виконання завдань. Працівники, які виявляють самодисципліну та орієнтовані на результат, отримують підтримку керівництва.

Компанія пропагує здоровий спосіб життя та створює умови для його підтримки. У колективному договорі передбачені пільгові умови для відвідування спортивних клубів і медичних закладів. Здійснюється контроль за шкідливими звичками — зокрема, регламентується час, відведений на куріння, і передбачено дисциплінарну відповідальність за вживання алкоголю в робочий час. Зазначені цінності закріплено у внутрішніх регламентах компанії, а їх реалізація підтримується системою внутрішніх комунікацій, стандартами поведінки та корпоративною етикою, що формують фундамент довіри, ефективності та лояльності.

Також у компанії розроблено брендбук, визначений корпоративний стиль, який використовується для офіційного сайту та мобільного застосунку (рис.2.5).



Рис.2.5 – Корпоративний логотип АТ «СК ІНГО» [26]

Фірмовий логотип компанії є лаконічним і сучасним. Він складається з: стилізованої назви INGO — виконаної у фірмовому шрифті з чіткими геометричними лініями, що символізують надійність і впевненість;

графічного елемента у вигляді щита або абстрактного знаку, що символізує захист, безпеку та гарантії, як базову функцію страхування.

Колір логотипу — синій (індіго), як головний колір, що асоціюється з надійністю, стабільністю, експертністю та спокоєм. Також може використовуватися додатково білий або сірий колір як фоніві.

Розроблений брендбук, брендovanі шаблони договорів, довідок, звітів тощо з логотипом компанії, водяними знаками й чіткою структурою дозволяють упорядкувати ділові комунікації. Що дозволяє : підвищити впізнаваність компанії серед клієнтів і партнерів; транслювати цінностей компанії через візуальні рішення: довіра, турбота, професіоналізм; формувати позитивний імідж та відчуття стабільності навіть у періоди криз; підтримувати лояльність клієнтів, які сприймають бренд як послідовний і цілісний. Таким чином, корпоративна символіка та фірмовий стиль АТ «СК ІНГО» — це не лише естетичний компонент, а стратегічний інструмент комунікації з ринком. Через візуальні елементи компанія передає свої стратегічні орієнтири, надійність і ціннісні пріоритети, формуючи сильний бренд у свідомості клієнтів.

Одним із важливих елементів корпоративної культури АТ «СК ІНГО» є чітка регламентація етичної та професійної поведінки працівників. Ці стандарти не лише забезпечують ефективну щоденну взаємодію в колективі, а й формують позитивний імідж компанії у зовнішньому середовищі. Основні положення корпоративної поведінки визначаються наступними принципами:

1. Особистий приклад та ділова етика. Кожен працівник є носієм корпоративної культури, тому повинен демонструвати високий рівень професійної етики, повагу, скромність, витриманість, гідність у спілкуванні з колегами, клієнтами та партнерами. Поведінка співробітників відображає репутацію компанії в цілому.

2. Культура робочого середовища. Дотримання чистоти, порядку та охайності на робочому місці й на території підприємства є проявом поваги до себе, колег і компанії.

3. Відповідальність за ресурси компанії. Після завершення робочого дня працівники зобов'язані вимикати електронне обладнання, світло, зачиняти вікна, двері, забезпечуючи безпеку майна та енергоефективність.

4. Відсутність на робочому місці. Перебування поза межами робочого місця з особистих причин допускається виключно за погодженням з безпосереднім керівником та має бути обґрунтованим.

5. Недопустимість шкідливих звичок. Строго забороняється вживання, зберігання або перебування в стані алкогольного чи наркотичного сп'яніння під час роботи. Це суперечить корпоративним цінностям та загрожує безпеці колективу.

6. Культура перерв. Куріння дозволене лише у спеціально обладнаних місцях. Одна перерва триває не більше 10 хвилин і дозволена після кожних двох годин безперервної праці. Працівники зобов'язані дотримуватись цього режиму з повагою до часу та робочого процесу колег.

7. Заборона азартних ігор. Організація та участь в азартних іграх у межах підприємства суворо заборонені як такі, що порушують етичні та правові норми.

Такий формат подачі регламенту не лише забезпечує структурованість та чіткість, а й підсилює меседж про відповідальну, етичну та професійну поведінку як основу корпоративної культури АТ «СК ІНГО».

Для демонстрації цінностей і формування клієнтоорієнтованості АТ «СК ІНГО» використовує різні види комунікацій (табл.2.6).

Таблиця 2.6 – Узальнені корпоративні цінності та комунікаційні практики їх реалізації у АТ «СК ІНГО» [складено автором]

Корпоративна цінність	Ключові комунікаційні практики
Клієнтоорієнтованість	Мультимедійні канали підтримки, чат-боти, адаптивний веб-інтерфейс
Прозорість і довіра	Регулярна внутрішня аналітика, публічні звіти, відкритий діалог із працівниками
Професіоналізм і розвиток	Корпоративні курси, програми підвищення кваліфікації, наставництво

Соціальна відповідальність	Співпраця з громадами, КСВ-проекти, участь у національних ініціативах
Інноваційність	Комунікація через цифрові продукти, API-інтеграція з партнерами
Командність і визнання	Корпоративні події, HR-блог, система заохочення

Тому охарактеризуємо більш детально зовнішні та внутрішні комунікації АТ «СК ІНГО» (табл.2.7).

Таблиця 2.7 –Інструменти , що використовуються у зовнішніх та внутрішніх комунікаціях АТ «СК ІНГО» у контексті клієнтоорієнтованості АТ «СК ІНГО» [складено автором]

Вид комунікацій	Інструменти
Внутрішні комунікації	Інтранет-платформа та електронні бюлетені – регулярне інформування співробітників про цілі, досягнення, новини компанії.
	Регулярні збори, town-hall meetings – обговорення з керівництвом важливих змін, звітів і стратегій (прозорість, залучення).
	Опитування зворотного зв'язку та eNPS – оцінка настроїв і рівня довіри до компанії (цінність: <i>прозорість, довіра, відповідальність</i>).
	Корпоративне навчання та обмін знаннями – внутрішні тренінги, вебінари, менторство (цінність: <i>розвиток, професіоналізм</i>).
	Програми визнання (наприклад, «Працівник місяця», подяки, сертифікати) – розвиток корпоративної мотивації (цінність: <i>відданість, чесність, командна робота</i>)
Зовнішні комунікації	Офіційний сайт та мобільний застосунок – джерела клієнтоорієнтованої інформації (цінність: <i>прозорість, якість</i>).
	Присутність у соціальних мережах (Facebook, LinkedIn, Instagram) – живий контакт з аудиторією, репутаційний маркетинг (цінність: <i>емпатія, довіра, інноваційність</i>).
	Партнерські інформаційні кампанії – участь у профільних конференціях, форумах, ЗМІ (цінність: <i>відповідальність, соціальна залученість</i>).
	Робота з відгуками клієнтів – зокрема в онлайн-каналах, гарячій лінії та аналітиці сервісу (цінність: <i>індивідуальний підхід, відкритість до діалогу</i>).
	Кризові комунікації – прозора і швидка реакція на виклики (наприклад, COVID-19, повномасштабна війна) для збереження довіри (цінність: <i>надійність, стабільність</i>).

Таким чином, АТ «СК ІНГО» активно використовує сучасні цифрові інструменти у зовнішній комунікації, що забезпечує зручний, ефективний та своєчасний контакт із клієнтами. Завдяки цьому компанія успішно транслює свої цінності, формує сталий позитивний імідж та підтримує високий рівень клієнтського досвіду, навіть в умовах криз.

Однак, у процесі дослідження корпоративної культури АТ «СК ІНГО» ми встановили, що : по-перше, попри відкритість до інновацій у сервісах, внутрішня культура зберігає консервативні риси, пов'язані з «ієрархічністю» та «спадкоємністю»; по-друге, задекларовані цінності є уніфікованими, але можуть не враховувати особливості поколінь Z, Y, які орієнтовані на гнучкість, самореалізацію та баланс. Тому пропонуємо у наступному розділі розглянути напрями підвищення ефективності корпоративної культури АТ «СК ІНГО».

Висновки до розділу 2

Дослідивши АТ «СК ІНГО» як соціально-економічну систему ми встановили, що АТ «СК ІНГО», демонструє високий рівень адаптивності, що стало можливим завдяки досвіду, здобутому під час COVID-19, розвитку цифрової інфраструктури та підтримці НБУ. АТ «СК ІНГО» не лише утримує лідерські позиції, а й розширює клієнтську базу, оптимізує витрати та інвестує у нові продукти. Компанія активно розвиває соціальну відповідальність, медичну інфраструктуру та внутрішні HR-програми. Її стратегія передбачає зростання рентабельності, фінансової стійкості та технологічної гнучкості. У кадровій політиці простежується тенденція до стабільності при одночасному зростанні ролі гнучкої зайнятості. Структура персоналу зберігається збалансованою між управлінськими та торговельними кадрами. Отже, АТ «СК ІНГО» успішно відповідає на сучасні виклики, демонструючи приклад клієнтоорієнтованої, соціально відповідальної та інноваційної страхової компанії.

Провівши аналіз фінансово- економічних показників АТ «СК ІНГО» доцільно зазначити, що у 2022–2024 роках АТ «СК ІНГО» демонструє позитивну динаміку у більшості ключових показників. Спостерігається зростання власного і сукупного капіталу, обсягів реалізації, продуктивності праці та ефективності використання ресурсів. Підвищення середньої заробітної плати свідчить про зміцнення соціальної політики підприємства. Зниження операційних витрат на одиницю продукції підтверджує покращення операційної ефективності.

Водночас незначне зниження рентабельності продукції вимагає додаткової уваги до управління витратами та прибутковістю.

Дослідивши корпоративну культуру АТ «СК ІНГО», ми встановили, що вона ґрунтується на клієнтоорієнтованості, професіоналізмі, відповідальності та цифрових інноваціях, що забезпечує стійке позиціонування компанії на страховому ринку. Впроваджені етичні стандарти поведінки, сучасна комунікаційна інфраструктура та чітка ціннісна система сприяють ефективній взаємодії з клієнтами та підвищенню довіри. Водночас виявлено низку викликів — надмірна ієрархічність і недостатня адаптація до очікувань молодших поколінь. Це вимагає подальшої трансформації корпоративної культури в напрямі гнучкості, інклюзивності та залучення. Загалом, корпоративна культура АТ «СК ІНГО» є потужним інструментом забезпечення клієнтського досвіду та довгострокової конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ АТ «СК ІНГО»

3.1. Обґрунтування доцільності впровадження критеріїв обслуговування АТ «СК ІНГО»

Клієнтоорієнтована культура передбачає, що потреби клієнтів знаходяться в центрі всіх бізнес-процесів компанії. Для страхової компанії це означає, що кожен співробітник і кожен підрозділ діє з позиції «клієнт насамперед». Такий підхід допомагає будувати довгострокові відносини з клієнтами та вигідно відрізнитися від конкурентів завдяки відмінному сервісу. Наприклад, одним із головних принципів успіху РЗУ Україна за 30 років роботи є «завжди знаходитись на боці клієнта» – тобто приймати рішення, вигідні в першу чергу клієнтам. Компанії, що впроваджують клієнтоцентричність, досягають відчутних бізнес-результатів: персоналізація послуг здатна збільшити додаткові продажі на ~20% і подвоїти рівень утримання клієнтів за рахунок підвищення їхньої лояльності.

Для цього важливо створити стандарти обслуговування, які будуть враховувати наступні критерії (рис.3.1).

Швидке реагування	Персоналізація	Надійність	Професіоналізм
Емпатія	Обізнаність	Привітність	Якість
Прозорість	Ефективність	Підзвітність	Задоволеність клієнтів

Рис.3.1 – Запропоновані критерії обслуговування клієнтів АТ «СК ІНГО»

1. Швидкість реагування. Коли клієнти зв'язуються з компанією, вони хочуть отримати швидку відповідь, незалежно від того, чи це відбувається через особисте спілкування, електронну пошту, соціальні мережі чи онлайн-чат. Чуйність – це стандартна навичка обслуговування клієнтів, яка полягає в негайному визнанні їхніх запитів та занепокоєнь. Коли компанія надає пріоритет цьому стандарту обслуговування, це показує, що вона щиро піклується про те, щоб її клієнти були задоволені. Більшість людей очікують відповіді протягом 5 хвилин або менше! Тому надзвичайно важливо мати чіткий план для першої взаємодії з клієнтами. Незалежно від того, чи використовуєте ви автоматизовані інструменти, чи маєте операторів служби підтримки клієнтів, обов'язково повідомте своїм клієнтам, що ви контролюєте їхні проблеми. Таким чином, вони відчують, що їх почули, і будуть впевнені, що ви наполегливо працюєте, щоб допомогти їм.

2. Персоналізація. Клієнти люблять, коли все адаптовано саме для них. Очевидно, що один із найкращих способів покращити стандарти обслуговування клієнтів – це пропонувати персоналізований досвід. Все полягає в тому, щоб взаємодія та пропозиції повністю відповідали їхнім індивідуальним уподобанням. Такий вид персоналізації може відбуватися шляхом збору та використання даних клієнтів. За допомогою цієї інформації ви можете надавати унікальні персоналізовані рекомендації, цікаві цільові маркетингові кампанії та навіть індивідуальні пропозиції щодо продуктів. Дійсно розуміючи, чого хоче та подобається кожен клієнт, компанії можуть створити досвід, який буде не просто захопливим, а абсолютно незабутнім!

3. Надійність. Бути надійним – це надзвичайно важливий приклад стандарту обслуговування, який повинні враховувати всі компанії. Йдеться про дотримання обіцянок та надання продуктів чи послуг у обіцяний час. Клієнти мають високі очікування, тому дотримання термінів та виконання зобов'язань є обов'язковим. Коли ви послідовно виконуєте їхні зобов'язання, це створює міцний фундамент довіри та авторитету. Надійність – це суперсила для бізнесу.

4. Професіоналізм. Цей приклад стандартів обслуговування стосується демонстрації вашої експертизи та надійності, ввічливості, відповідальності та поваги до людей. Уявіть собі це як пакетну угоду, яка включає такі речі, як ви одягаєтеся, як ви розмовляєте, як ви поведетеся та як ви вирішуєте проблеми клієнтів. Коли клієнти стикаються з компетентним та доброзичливим персоналом, який діє професійно, це вселяє їм почуття безпеки та зміцнює довіру до організації.

5. Емпатія. Ще один цінний приклад, який багато компаній повинні додати до своїх рекомендацій щодо обслуговування клієнтів, – це емпатія. Це заохочує членів команди розуміти клієнтів та взаємодіяти з ними на емоційному рівні. Емпатія означає поставити себе на місце своїх клієнтів та виявляти щирі турботу та співчуття. Коли у вас є емпатична взаємодія, це створює це дивовижне відчуття довіри, комфорту та розуміння. Клієнти відчують, що їхні почуття справді важливі. І знаєте, що круто? Коли компанії ставлять емпатію на перше місце, клієнти залишаються з ними та виявляють лояльність.

6. Обізнаність. Обізнаність як стандарт обслуговування підкреслює важливість добре поінформованого та компетентного персоналу. Клієнти очікують, що співробітники матимуть глибокі знання про їхні продукти чи послуги. Це також важлива основа для побудови довіри. Подумайте. Як клієнт може довіряти вашому бізнесу, якщо ваші співробітники не знають про ваш продукт чи послугу? Інвестуючи в програми навчання та розвитку, організації можуть переконатися, що їхні співробітники мають необхідний досвід для точного відповіді на запити клієнтів та надання цінної допомоги. Кваліфікований персонал вселяє довіру в клієнтів та покращує загальний досвід обслуговування клієнтів.

7. Дружелюбність/Привітність. Наявність доброзичливого та привітного персоналу робить ваш бізнес більш привабливим та надійним. Хоча може бути прикро, що ваша команда не може точно підкоритися тону клієнта під час спілкування, але якщо ви розмовляєте по телефону, зверніть увагу на їхній стиль. Але, ну, в живому чаті ви навіть можете додати трохи гумору, якщо це відповідає

ситуації. Це не залишиться непоміченим. Зрештою, ваша команда підтримки, продажів або гостинності часто є першою точкою контакту для людей. Переконайтеся, що ваші співробітники знають етикет спілкування, і не забудьте отримати відгуки клієнтів за допомогою подальших опитувань. Загалом, пам'ятайте, що привітність значною мірою сприяє створенню позитивного досвіду для клієнтів.

8. Якість. Якість – це як святий Грааль стандартів обслуговування, і це один із прикладів, який ви не можете дозволити собі ігнорувати. Без належного забезпечення та оцінки якості ви можете втратити клієнтів. Якщо ви хочете переконатися, що якість вашого обслуговування відмінна, почніть з малого, прислухаючись до відгуків клієнтів і надаючи своїй команді доступ до різних [навчальних курсів із забезпечення якості](#). Ви також можете запропонувати своїй команді обговорити спільні проблеми клієнтів та знайти найкращі способи їх вирішення. А ось секретна зброя: інвестуйте в інструмент обслуговування клієнтів, який вигідний для всіх. Це повністю підніме вашу гру на новий рівень.

Коли ви докладаете максимум зусиль, щоб забезпечити винятковий сервіс, це робить ваших клієнтів надзвичайно щасливими. Це може призвести до збільшення кількості рекомендацій та рекомендацій, що є вірним способом отримати більший прибуток. Тож не недооцінюйте силу якості — вона може стати вирішальним фактором для вашого успіху!

9. Прозорість. Цей приклад може здатися простим, але іноді тиск догодити клієнтам може дещо ускладнити його. Ось у чому річ: коли клієнт ставить запитання, а члени вашої команди не знають відповіді, гадати – це велике «ні». Натомість навчіть їх відповідати чесно, наприклад, кажучи: «Я не впевнений, але я зроблю все можливе, щоб дізнатися для вас». Така прозорість позбавить ваших співробітників багатьох повернень назад і незручних моментів. Говорячи про прозорість, ще одним важливим моментом у наданні послуг є повідомлення про час очікування або орієнтовний час вирішення проблеми. Поділившись цією

інформацією, ви можете допомогти зменшити тривогу, невпевненість і стрес ваших клієнтів.

Прозорість щодо часу також допомагає встановити реалістичні очікування для клієнта. Незалежно від того, чи ви спілкуєтеся з ними особисто, використовуєте чат, надсилаєте електронну пошту чи телефонуєте, набагато краще попередити їх про те, скільки часу їм, можливо, доведеться чекати. Це краще, ніж давати волю їхній уяві!

10. Ефективність. Ефективність означає найкраще використання ресурсів для надання кращого обслуговування вашим клієнтам. Це передбачає ефективне використання персоналу, часу та технологій. Щоб підвищити ефективність, ви можете спробувати кілька простих стратегій. Спочатку використовуйте для своїх співробітників такі технології, як системи управління нерухомістю, щоб автоматизувати рутинні завдання, аби вони могли більше зосередитися на своїх гостях. Також навчіть їх керувати своїм часом та поділіться будь-якими необхідними навчальними ресурсами. Навчіть їх швидко реєструватися та надавати своєчасне обслуговування для кращого обслуговування клієнтів.

11. Підзвітність. Взяття на себе відповідальності за те, що ви робите у своєму бізнесі, є важливим стандартом обслуговування, якого повинен дотримуватися кожен. Кожен ваш співробітник повинен знати свою роль і виконувати її, щоб створити позитивну атмосферу, яка приносить користь як їм, так і їхнім гостям.

Якщо співробітник швидко вирішить скаргу гостя, він зможе перетворити погану ситуацію на хорошу. Зробіть відповідальність частиною культури вашого робочого місця, чітко визначивши, за що відповідає кожен член команди. Регулярне навчання може допомогти кожному зрозуміти свої ролі та розвинути навички, необхідні для успішної роботи.

12. Задоволеність клієнтів. Зрештою, зробіть своєю місією підтримувати задоволення клієнтів. Один із найкращих способів зробити це – відстежувати показники задоволеності клієнтів вашої компанії за допомогою таких показників, як індекс Net Promoter Score (NPS) та показник задоволеності клієнтів (CSAT). Ці

провідні показники в галузі можуть допомогти вам оцінити рівень задоволеності ваших клієнтів і знайти способи зробити його ще кращим.

На основі цих критеріїв пропонує створення інструкції.

Інструкція з обслуговування клієнтів АТ «СК ІНГО»

1. Загальні положення Ця інструкція визначає стандарти обслуговування клієнтів АТ «СК ІНГО», спрямовані на формування довіри, задоволеності та лояльності клієнтів, підвищення ефективності взаємодії та зміцнення репутації компанії.

2. Стандарти обслуговування

2.1. Швидкість реагування. Перша відповідь клієнту через онлайн-чат, месенджери, соцмережі — до 5 хвилин. Відповідь на email у робочий час — до 30 хвилин. Автоматичне підтвердження запиту з зазначенням орієнтовного часу вирішення.

2.2. Персоналізація. Використання імені клієнта в усіх формах звернення. Надання індивідуальних пропозицій, адаптованих до історії та потреб клієнта.

2.3. Надійність. Дотримання термінів виконання зобов'язань. Повідомлення про будь-які зміни в умовах обслуговування завчасно.

2.4. Професіоналізм. Дотримання стандартів мови, зовнішнього вигляду, корпоративного етикету. Регулярне навчання персоналу з етики та сервісу.

2.5. Емпатія. Активне слухання, визнання ситуації клієнта, формули на кшталт: «Розумію вашу ситуацію». Надання додаткової уваги клієнтам у складних або емоційно чутливих ситуаціях.

2.6. Обізнаність. Базові знання всіх продуктів компанії — обов'язкові для кожного працівника. Використання внутрішньої бази знань для швидкого вирішення питань.

2.7. Дружелюбність / Привітність. Привітне вітання, доброзичливий тон, вдячність за звернення. У соцмережах дозволений адаптивний, неформальний, але ввічливий стиль спілкування.

2.8. Якість. Регулярний моніторинг якості сервісу за показниками NPS, CSAT. Внутрішні аудити, аналіз скарг, навчання за результатами фідбеку.

2.9. Прозорість. Надання чесної інформації про продукти, терміни, процеси. Відповідь: «Я не впевнений, але з'ясую» — краще, ніж припущення. Повідомлення про очікування (термін відповіді, рішення тощо).

2.10. Ефективність. Використання CRM та шаблонів для скорочення часу реагування. Автоматизація рутинних процесів для зосередження на ціннісному сервісі.

2.11. Підзвітність. Кожне звернення має відповідального менеджера. Регулярне оцінювання результатів обслуговування з виведенням висновків.

2.12. Задоволеність клієнтів. Щомісячне опитування CSAT та щоквартальний аналіз NPS. Впровадження коригувальних дій за результатами відгуків.

3. Положення про зворотний зв'язок Кожен клієнт має право залишити відгук про якість сервісу. Усі звернення розглядаються протягом 48 годин з відповіддю від керівника напряму або служби підтримки.

4. Відповідальність за дотримання інструкції Дотримання інструкції є частиною щорічної оцінки КРІ працівника сервісного напряму. Порухення стандартів тягне за собою дисциплінарну відповідальність згідно з внутрішніми нормативами.

5. Періодичність оновлення Інструкція переглядається щорічно або за необхідності в разі зміни сервісної політики чи регламентів.

Затверджено Наказом Генерального директора АТ «СК ІНГО» від ..2025 року №__.

Таким чином, впровадження чітких стандартів обслуговування сприяє підвищенню лояльності та довіри клієнтів, а також зміцненню конкурентних переваг. Основні критерії включають швидкість реагування, персоналізацію, надійність, професіоналізм та емпатію, що разом формують якісний клієнтський досвід. Важливу роль відіграють також обізнаність, дружелюбність, прозорість, ефективність та підзвітність персоналу. Завдяки цим стандартам компанія зможе

не лише задовольняти очікування клієнтів, а й підвищувати показники продажів та утримання клієнтів.

3.2. Покращення підтримки зворотнього зв'язку у цифровому додатку АТ «СК ІНГО» за допомогою клієнтоорієнтованого чат-бота

Орієнтація на клієнта — це не просто тренд, це перевірений шлях до сталого зростання. Розмірковуючи про власний бізнес, приділіть хвилинку, щоб оцінити, наскільки клієнтоорієнтована ваша поточна стратегія, і подумайте про практичні кроки, які ви можете зробити для посилення цієї орієнтації.

Підтримка ефективного зворотнього зв'язку з клієнтами є одним із ключових чинників успішної діяльності страхової компанії в умовах цифрової трансформації. Сучасні споживачі очікують швидкої, якісної та персоналізованої взаємодії з компанією через зручні цифрові канали.

Для АТ «СК ІНГО» важливо не лише своєчасно реагувати на звернення клієнтів, а й створювати позитивний досвід спілкування, що зміцнює довіру та лояльність. Однак існуючі механізми підтримки зворотнього зв'язку у цифровому додатку компанії можуть мати обмеження у швидкості відповіді та рівні персоналізації. Впровадження клієнтоорієнтованого чат-бота здатне суттєво покращити комунікацію, автоматизувати обробку типових запитів і забезпечити цілодобову підтримку. Тому доцільно запропонувати впровадження клієнтоорієнтованого чат-боту у АТ «СК ІНГО».

Чат-бот допоможе скоротити час очікування відповіді та надасть клієнтам можливість отримувати оперативну допомогу у будь-який час. Важливо, щоб чат-бот працював не лише як технічний інструмент, а й відображав цінності клієнтоорієнтованості, забезпечуючи емпатійну і персоналізовану взаємодію. Такий підхід сприятиме підвищенню задоволеності клієнтів і зміцненню репутації АТ «СК ІНГО» на ринку.

З огляду на зростаючі вимоги до цифрового сервісу, оптимізація зворотнього зв'язку стає стратегічним завданням компанії. Впровадження

клієнтоорієнтованого чат-бота в цифровий додаток – це логічний крок у розвитку сервісної культури та підвищенні конкурентоспроможності.

Клієнтоорієнтований чат-бот — це програмний інструмент, який автоматично взаємодіє з користувачами через цифрові канали, зосереджуючись на потребах і очікуваннях клієнтів. Він не просто відповідає на стандартні запити, а працює з урахуванням індивідуальних особливостей клієнта, історії його взаємодії з компанією та персоналізує комунікацію. Такий чат-бот володіє можливістю розпізнавання природної мови, завдяки чому здатен розуміти контекст запитів і надавати релевантні відповіді або перенаправляти складні питання живому оператору. В його роботі поєднуються швидкість, точність, доброзичливий тон та здатність виявляти емпатію, що створює комфортне спілкування для користувача. Клієнтоорієнтованість чат-бота проявляється у прагненні не лише вирішити запитання клієнта, а й зробити цей процес максимально зручним, ефективним та приємним.

АТ «СК ІНГО» має сучасний цифровий додаток, який дозволяє клієнтам отримувати базові послуги та інформацію про страхові продукти в зручному форматі. У додатку реалізовані такі функції, як перегляд полісів, оплата страхових внесків, подання заявок на відшкодування та отримання консультацій. Однак, механізми підтримки зворотного зв'язку через додаток поки що мають низку обмежень.

Зокрема, час відповіді на запити клієнтів не завжди відповідає сучасним стандартам оперативності, що призводить до зниження задоволеності користувачів. Крім того, існуючі канали комунікації не завжди забезпечують персоналізований підхід, що важливо для формування довготривалих відносин з клієнтами. Відсутність автоматизації обробки типових запитів збільшує навантаження на службу підтримки і подовжує час очікування відповіді.

Клієнти також часто стикаються з непрозорістю процесу обробки їх звернень, що викликає додаткове розчарування. Відсутність інструментів для швидкого збору зворотного зв'язку ускладнює оперативний моніторинг якості обслуговування.

Впровадження клієнтоорієнтованого чат-бота у цифровий додаток АТ «СК ІНГО» стане важливим кроком для підвищення якості та оперативності підтримки зворотного зв'язку. Основна ідея полягає у створенні інтелектуального чат-бота, який здатен миттєво відповідати на типові запити клієнтів, автоматично повідомляти про статус їхніх заявок і спрямовувати складні або нестандартні звернення до живих операторів. Такий підхід значно скоротить час очікування відповіді та покращить загальний клієнтський досвід.

Важливим елементом концепції є персоналізація спілкування. Чат-бот використовуватиме ім'я клієнта, аналізуватиме історію його звернень та надаватиме рекомендації, адаптовані до індивідуальних потреб. Це дозволить зробити комунікацію більш людяною і наближеною до реального діалогу, що підвищить довіру та задоволеність користувачів.

Прозорість процесу обробки запитів є ще одним ключовим аспектом. Чат-бот інформуватиме клієнта про орієнтовний час очікування відповіді або рішення, а також про можливі варіанти подальших дій. Такий відкритий підхід зменшує невизначеність і підвищує рівень довіри до компанії.

Особлива увага приділяється емпатійному стилю спілкування чат-бота. Завдяки виваженим формулюванням, дружньому тону та розумінню емоцій клієнта, чат-бот формуватиме позитивне враження та зменшуватиме рівень стресу під час вирішення проблем. Це допоможе зміцнити емоційний зв'язок між клієнтом і компанією, що є важливою складовою лояльності.

Загалом, така концепція дозволяє ефективно поєднати технології автоматизації з індивідуальним підходом, що значно підвищить якість і швидкість підтримки клієнтів у цифровому середовищі АТ «СК ІНГО».

Тому удосконалення клієнтоорієнтованого підходу до удосконалення чат-боту дозволить отримати наступні переваги (рис.3.2). Впровадження клієнтоорієнтованого чат-бота потребує комплексної інтеграції з існуючими інформаційними системами компанії. Насамперед, чат-бот має бути інтегрований із CRM-системою, що дозволить йому отримувати актуальні дані про клієнтів, історію їх звернень, статус заявок та взаємодії з компанією.

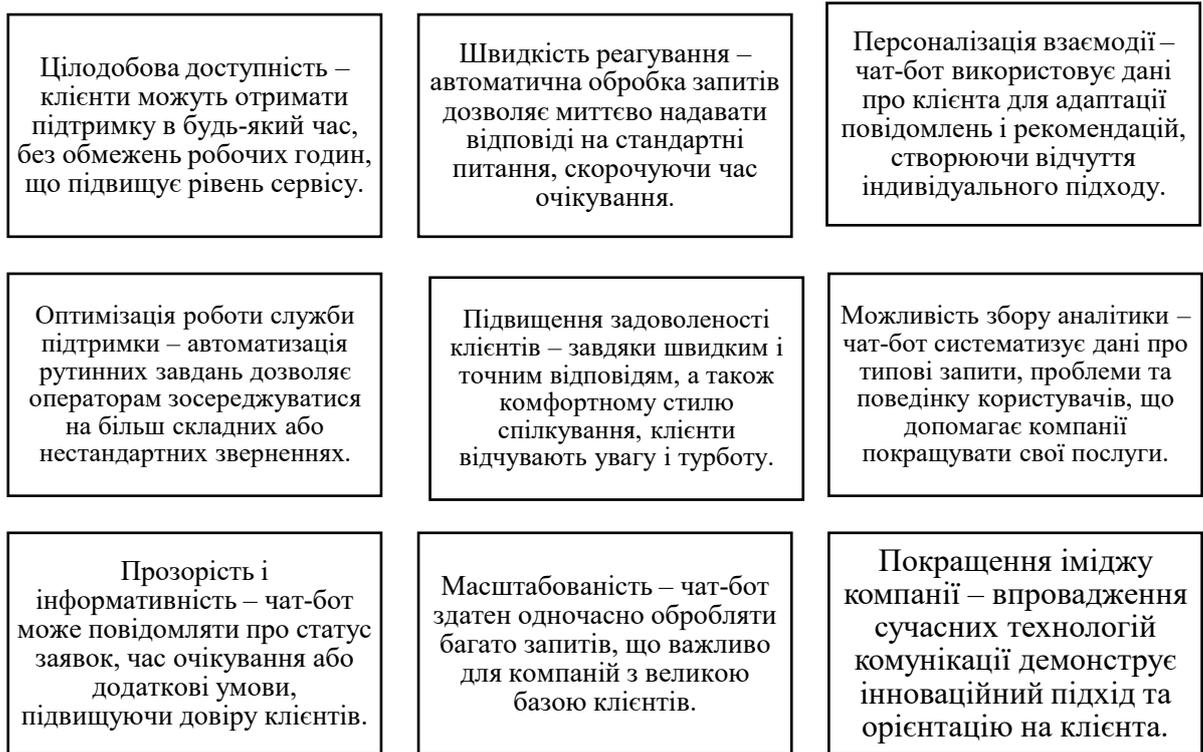


Рис.3.2 – Переваги, які отримує АТ «СК ІНГО» від впровадження чат-боту [складено автором]

Також важливо забезпечити зв'язок з базою знань, щоб чат-бот міг оперативно надавати точні відповіді на часті питання, ґрунтуючись на актуальній інформації. Інтеграція із системою управління зверненнями дозволить автоматично реєструвати нові запити, оновлювати статуси та передавати складні кейси на опрацювання живим операторам, забезпечуючи безперервність сервісу.

Для підвищення якості обробки запитів у чат-боті застосовуються технології штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання. Завдяки цьому чат-бот здатен розпізнавати природну мову користувачів, аналізувати контекст повідомлень і навчатися на основі історичних даних. Це дозволяє йому з часом покращувати точність відповідей, розпізнавати складні запити та пропонувати релевантні рішення, що значно підвищує рівень клієнтоорієнтованості.

Окрему увагу слід приділити забезпеченню захисту персональних даних та конфіденційності інформації клієнтів. Впроваджені механізми мають відповідати чинним вимогам законодавства про захист персональних даних, зокрема GDPR та українським нормативам. Усі дані, які обробляє чат-бот, мають бути надійно

зашифровані під час передачі та зберігання. Необхідно реалізувати багаторівневу систему контролю доступу, а також забезпечити можливість аудиту дій системи для запобігання несанкціонованому доступу чи витоку інформації. Такий підхід гарантує безпеку клієнтів та формує довіру до цифрових сервісів компанії.

Для успішного впровадження чат-бота важливо ретельно розробити сценарії взаємодії, які базуватимуться на аналізі типових запитів клієнтів компанії. Це дозволить чат-боту ефективно обробляти найпоширеніші питання, надавати релевантні відповіді та пропонувати варіанти подальших дій. Важливо враховувати різні ситуації — від простих інформаційних запитів до складних випадків, які потребують перенаправлення до живого оператора.

Наступним кроком має стати комплексне тестування чат-бота у реальних умовах з обмеженим колом користувачів. Поступове впровадження дозволить виявити недоліки, відкоригувати алгоритми та покращити якість сервісу перед масштабним запуском. Такий підхід мінімізує ризики та забезпечує плавну адаптацію клієнтів до нового інструменту.

Для ефективної взаємодії чат-бота з клієнтами необхідно навчити персонал, який працюватиме у службі підтримки. Працівники мають розуміти принципи роботи чат-бота, знати, як приймати і обробляти запити, які він перенаправляє, а також як коректно взаємодіяти з клієнтами, підтримуючи загальний рівень сервісу.

Важливим елементом підтримки якості є регулярне оновлення бази знань, на основі якої працює чат-бот, а також вдосконалення його алгоритмів машинного навчання. Це дозволяє швидко реагувати на зміни в продуктивній лінійці, нові типи запитів і покращувати точність відповідей. Систематичний аналіз фідбеку від користувачів допоможе оптимізувати роботу чат-бота та забезпечити високий рівень задоволеності клієнтів.

Висновки до розділу 3

Впровадження чітких стандартів обслуговування сприяє підвищенню лояльності та довіри клієнтів, а також зміцненню конкурентних переваг. Основні критерії включають швидкість реагування, персоналізацію, надійність, професіоналізм та емпатію, що разом формують якісний клієнтський досвід. Важливу роль відіграють також обізнаність, дружелюбність, прозорість, ефективність та підзвітність персоналу. Завдяки цим стандартам компанія зможе не лише задовольняти очікування клієнтів, а й підвищувати показники продажів та утримання клієнтів. Регулярне оцінювання задоволеності через NPS і CSAT допомагає вчасно коригувати сервіс. Інструкція з обслуговування закріплює ці стандарти, визначаючи обов'язки персоналу і механізми контролю. Таким чином, впровадження стандартів обслуговування є доцільним і необхідним кроком для розвитку та успіху АТ «СК ІНГО».

Покращення підтримки зворотного зв'язку у цифровому додатку АТ «СК ІНГО» через впровадження клієнтоорієнтованого чат-бота є важливим кроком для підвищення якості обслуговування. Чат-бот дозволить автоматизувати обробку типових запитів, скоротити час очікування відповіді та забезпечити цілодобову підтримку клієнтів. Завдяки персоналізації та емпатійному стилю спілкування, він покращить взаємодію та зміцнить довіру користувачів. Інтеграція з CRM і базою знань забезпечить актуальність інформації та оперативність реакції. Використання штучного інтелекту підвищить точність розуміння запитів і якість відповідей. Загалом, чат-бот сприятиме підвищенню лояльності клієнтів і конкурентоспроможності компанії.

ВИСНОВКИ

Провівши дослідження ми можемо зробити наступні висновки.

У результаті дослідження сутності поняття «корпоративна культура» ми встановили, що вона є однією з ключових складових управлінської ефективності та стратегічного успіху організації. Вона відображає цінності, норми, переконання й поведінкові установки, що формуються в компанії протягом її розвитку. Різні типи корпоративних культур мають різний вплив на персонал, клієнтів і ділове середовище, формуючи відповідні моделі взаємодії та мотивації. Сильна культура може стати потужним конкурентним інструментом, допомагаючи утримувати клієнтів, залучати таланти, мінімізувати конфлікти та формувати позитивний бренд. Особливої уваги заслуговує клієнтоорієнтована корпоративна культура, яка ставить в центрі уваги задоволення потреб споживача через узгоджені внутрішні процеси та сервісну поведінку персоналу. Такий підхід дозволяє організації підвищити гнучкість, ефективність комунікацій, адаптивність до ринкових змін і посилити емоційний зв'язок із клієнтами. Корпоративна культура виконує комплекс управлінських функцій — від ідентифікаційної й мотиваційної до стратегічної, іміджевої та комунікативної. Її формування є не випадковим процесом, а результатом цілеспрямованих дій керівництва, яке відіграє провідну роль у її розвитку. Типології, такі як моделі Зонненфельда або Діла й Кеннеді, допомагають краще зрозуміти різноманіття культур та їх вплив на поведінку в організації. Саме через культуру організація не лише визначає «як працює», а й досягає довгострокових результатів у взаємодії з клієнтами, працівниками та партнерами.

Описавши процес формування корпоративної культури орієнтованої на клієнта ми встановили, що її ефективне формування передбачає узгоджений вплив на всі три рівні, визначені моделлю Е. Шейна: від зовнішніх артефактів до глибинних базових припущень. Водночас її створення неможливе без комплексного підходу, що охоплює як діагностику наявного стану, так і розробку цілісної концепції, нормативно-комунікаційного супроводу, адаптації HR-систем, оновлення внутрішніх каналів взаємодії, інституалізацію нових правил

поведінки, символіки та традицій. Важливо, що такий процес має реалізовуватися у формі структурованого проєкту з чіткими етапами — від створення робочої групи до впровадження змін і моніторингу результатів. Його реалізація вимагає залучення керівництва, сервісних команд, HR-фахівців та експертів з внутрішніх комунікацій. Лише за умов системного підходу, відкритості до зворотного зв'язку та послідовної реалізації запланованих кроків клієнтоорієнтована корпоративна культура може стати джерелом стійкої ринкової переваги та внутрішньої організаційної цілісності.

Визначивши цінності клієнтоорієнтованої корпоративної культури ми дійшли до висновку, що вони виступають фундаментом організаційної культури, яка визначає стиль управління, характер взаємодії та рівень відповідальності персоналу. Їх чітке формулювання, послідовна трансляція та підтримка з боку керівництва створюють передумови для ефективної внутрішньої комунікації та лояльності працівників. У сучасних умовах конкуренції цінності стають також інструментом формування привабливого бренду роботодавця та залучення клієнтів. Гуманістичні цінності, такі як довіра, відкритість, інноваційність і відповідальність, витісняють традиційні ієрархічні підходи, формуючи нову парадигму організаційних відносин. Одним із найважливіших факторів стало зростання ролі довіри як основи емоційної залученості працівників та якості їхньої взаємодії з клієнтами. Високий рівень довіри дозволяє компаніям не лише утримувати таланти, а й розвивати клієнтоорієнтовану культуру через прозору комунікацію, визнання внеску, емоційну безпеку та внутрішню згуртованість. Це, у свою чергу, впливає на якість сервісу, послідовність дій у складних ситуаціях та готовність до змін. Саме завдяки внутрішньо прийнятим цінностям компанії здатні будувати довготривалі відносини довіри із клієнтами. Таким чином, корпоративні цінності перетворюються на фактор стратегічної стабільності та ринкової привабливості. Їх належне впровадження є вирішальним етапом у формуванні сильної клієнтоорієнтованої корпоративної культури.

Охарактеризувавши АТ «СК ІНГО» як соціально-економічну систему ми встановили, що у 2024 році український страховий ринок зміг досягти

рекордного за п'ять років обсягу валових премій — понад 53 млрд грн, що свідчить про поступове відновлення після пандемії та в умовах повномасштабної війни. Попри складну ситуацію, структура ринку залишається стабільною: основну частину формує ризикове страхування, зростає частка страхування життя. У реальному вимірі ринок зберігає сталість без суттєвого економічного приросту, що пов'язано із впливом інфляції та валютними коливаннями. Страхові компанії, зокрема АТ «СК ІНГО», демонструють високий рівень адаптивності, що стало можливим завдяки досвіду, здобутому під час COVID-19, розвитку цифрової інфраструктури та підтримці НБУ. АТ «СК ІНГО» не лише утримує лідерські позиції, а й розширює клієнтську базу, оптимізує витрати та інвестує у нові продукти. Компанія активно розвиває соціальну відповідальність, медичну інфраструктуру та внутрішні HR-програми. Її стратегія передбачає зростання рентабельності, фінансової стійкості та технологічної гнучкості. У кадровій політиці простежується тенденція до стабільності при одночасному зростанні ролі гнучкої зайнятості. Структура персоналу зберігається збалансованою між управлінськими та торговельними кадрами. Отже, АТ «СК ІНГО» успішно відповідає на сучасні виклики, демонструючи приклад клієнтоорієнтованої, соціально відповідальної та інноваційної страхової компанії.

Провівши аналіз фінансово- економічних показників АТ «СК ІНГО» доцільно зазначити, що у період 2022–2024 років АТ «СК ІНГО» забезпечило стабільне зростання фінансових і ресурсних показників, зокрема власного капіталу (на 39,26%) та чистого доходу (на 81,04%). Це свідчить про посилення фінансової незалежності компанії та зростання операційної потужності. Значне збільшення інвестицій у нематеріальні активи підтверджує курс на цифровізацію й інноваційний розвиток. Продуктивність праці зросла на понад 75%, а фондівдача — на 73,5%, що вказує на ефективне використання людських і матеріальних ресурсів. Операційні витрати на 1 грн реалізації зменшилися, що також є ознакою підвищення управлінської ефективності. Рентабельність капіталу зросла, однак рентабельність продукції дещо знизилася, що свідчить про потребу в кращому контролі собівартості. Компанія активно покращує умови

праці та винагороду працівників, про що свідчить зростання фонду оплати праці та середньої заробітної плати. Скорочення періоду обороту оборотних засобів і зростання коефіцієнта обіговості активів підтверджують посилення ділової активності. Незначне скорочення чисельності працівників відбулося на фоні зростання продуктивності, що свідчить про оптимізацію кадрової політики. Загалом, фінансово-економічна стабільність АТ «СК ІНГО» у 2024 році створює надійне підґрунтя для подальшого розвитку, проте потребує стратегічної уваги до підвищення рентабельності продукції.

Дослідивши корпоративну культуру АТ «СК ІНГО» ми встановили, що вона відіграє стратегічну роль у формуванні клієнтоорієнтованої моделі діяльності компанії. Цінності, такі як прозорість, надійність, професіоналізм, інноваційність, соціальна відповідальність та командність, знаходять своє практичне втілення у системі комунікацій — як зовнішніх, так і внутрішніх. Стандарти етичної поведінки працівників доповнюють фірмовий стиль та бренд-комунікацію, формуючи у клієнтів образ стабільного, відкритого й сучасного партнера. Водночас результати дослідження виявили потенційні напрями для вдосконалення. Внутрішня культура компанії все ще демонструє риси надмірної формалізації, вертикальності в управлінні та уніфікованості у підходах до мотивації персоналу. Особливо це відчутно в контексті залучення молодих працівників, для яких важливими є гнучкість, самореалізація та баланс. Також потребує уваги подальший розвиток практик внутрішнього зворотного зв'язку та персоналізованого навчання. Попри окремі слабкі сторони, корпоративна культура АТ «СК ІНГО» є системно вибудованою, ефективною та динамічною. Вона дозволяє не лише забезпечувати якість сервісу, а й формувати довіру до бренду в умовах кризи.

Для підвищення ефективності організаційної культури АТ «СК ІНГО» було запропоновано:

Клієнтоорієнтована культура в АТ «СК ІНГО» базується на принципі «клієнт насамперед», що вимагає від усіх підрозділів і співробітників орієнтуватись на задоволення потреб клієнтів у всіх бізнес-процесах. Впровадження системи

стандартів обслуговування, що враховує низку важливих критеріїв, сприяє формуванню позитивного, персоналізованого досвіду для кожного клієнта. Особливе значення мають швидкість реагування на запити, забезпечення надійності та дотримання зобов'язань, а також професіоналізм і емпатія, що створюють довіру і комфорт у взаємодії з компанією. Важливими є також дружелюбність і прозорість, які допомагають уникати непорозумінь та формують відкриті стосунки з клієнтами. Ефективність обслуговування підвищується завдяки використанню сучасних технологій і автоматизації, що дозволяє оптимізувати час та ресурси. Підзвітність персоналу та регулярне оцінювання якості сервісу через показники NPS і CSAT забезпечують безперервне вдосконалення клієнтського досвіду. Інструкція, розроблена на основі цих критеріїв, чітко регламентує стандарти обслуговування, відповідальність працівників і процедури контролю, що є необхідними для досягнення стабільних бізнес-результатів. Загалом, впровадження та підтримка цих стандартів дозволить АТ «СК ІНГО» зміцнити репутацію, підвищити лояльність клієнтів і залишатись конкурентоспроможною на ринку страхових послуг.

Запропоновано впровадження клієнтоорієнтованого чат-бота у цифровий додаток дозволить значно покращити якість і швидкість обслуговування, автоматизуючи обробку стандартних запитів та забезпечуючи цілодобову допомогу клієнтам. Особлива увага приділяється персоналізації взаємодії: чат-бот враховуватиме ім'я клієнта, історію його звернень і надаватиме індивідуальні рекомендації, що сприятиме формуванню довіри та позитивного досвіду спілкування. Прозорість процесу комунікації, включно з інформуванням про час очікування і можливі рішення, зменшить рівень невизначеності та розчарування клієнтів. Інтеграція чат-бота з CRM, базою знань і системою управління зверненнями, а також застосування технологій штучного інтелекту та машинного навчання, забезпечить високу точність розпізнавання запитів і своєчасність відповідей. Особливий акцент зроблено на захисті персональних даних, що відповідає вимогам законодавства і формує довіру до цифрових сервісів компанії. Для успішного впровадження важливими є розробка якісних сценаріїв,

поступове тестування, навчання персоналу і регулярне оновлення бази знань чат-бота. У підсумку, такий підхід сприятиме не лише підвищенню рівня задоволеності та лояльності клієнтів, а й зміцненню репутації та конкурентних позицій АТ «СК ІНГО» на ринку страхових послуг.

ПЕРЕЛІК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андросова О.Ф. Визначення і сутність корпоративної культури в сучасному управлінні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Випуск 1 (11).2017. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/11_2017/75.pdf
2. Артеменко М. Зелені прапорці корпоративної культури: у якій компанії комфортно працювати... URL: happymonday.ua/zeleni-praportsi-korporativnoi-kultury
3. Бала О.І., Мукан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємства: сутність та види. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 682. С. 11-15.
4. Бугаєвська Ю.В. Поняття корпоративної культури: її суть і структура. *Засоби навчальної та науково-дослідної роботи*. 2011. № 36. С. 12-17.
5. Воронкова А.Е., Баб'як М.М., Коренєв Е.Н., Мажура І.В. Корпорації: управління та культура: монографія. Дрогобич: Вимір, 2006. 376 с.
6. Глива С., & Передало, Х. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА: ЗНАЧИМІСТЬ, ФУНКЦІЇ ТА ЦІННОСТІ. *Економіка та суспільство*, № 61, 2024. URL://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-137
7. Глебова А.О. ,Гарасименко К.О. Цифрова освіта і цифрові компетенції: сучасні можливості співпраці влади, бізнесу і громадських інституцій для забезпечення сталого розвитку. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах воєнного стану* : матеріали Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 09 черв. 2022 р. Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2022. С. 380–381.
8. Гевко В. Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 16 С. 9-12
9. Граціотова Г. О. Методи формування та удосконалення корпоративної культури на державних підприємствах. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2021. № 2 (16). С. 25-33 URL: <https://economics.opu.ua/ejopu/2021/No2/25.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.02.2021.3. DOI: 10.5281/zenodo.4954958

10. Гресь Є. Ю., Язвінська Н. В. Особливості формування корпоративної культури на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених..* 2014. Вип. 8. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/14144>
11. Григорська Н.М., Савчук Л.М. Формування та розвиток корпоративної культури в компанії. *Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених.* 2010. Вип. 4. С. 23-26.
12. Данюк В.М., Чернушкіна О.О. Сучасне розуміння корпоративної культури. *Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Спец. вип.: у 3 т. Соціально-трудова відносина: теорія і практика.* Київ: КНЕУ. 2010. Том 1. С. 250–259.
13. Євтушенко Н. О. Управління організаційною культурою підприємства. *Економічний простір.* 2020. №164 С. 86-90.
14. Захарчин Г. М. Корпоративна культура / [Г. М. Захарчин, Н. П. Любомудрова, Р. О. Винничук, Н. В. Смолінська]. Навчальний посібник : Львів 2011 р. 317 с.
15. Карамушка Л.М. Психологічні засади організаційного розвитку: монографія / за наук. ред. Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2013. 206 с.
16. Карамушка Л.М., Філь О.А. Формування конкурентоздатної управлінської команди: Монографія. Київ: Фірма «ІНКОС», 2007. 268 с.
17. Качан Є. П. Економіка праці та соціально-трудова відносина: Навч. посіб. К.: , 2008. 372 с.
18. Корпоративна культура та етикет: навчальний посібник / [Уклад. А.М. Зленко]. Переяслав-Хмельницький: К.С.В., 2019. 324 с.
19. Копитко М. І., Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2021. Вип. 2 (62) (Червень), С. 92-99. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-92-99>

20. Кицак Т. Г., Коваленко І. Ф. Інноваційні напрями розвитку корпоративної культури на вітчизняних підприємствах. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 171-177/
21. Кицак, Т.Г. Вітчизняні реалії становлення корпоративної культури на підприємствах, *Ефективна економіка*, 2014. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2810> .
22. Лепейко Т. І., Баркова К.О. Вдосконалення методичного підходу до визначення типу організаційної культури. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. №1. Том 5. С. 93–100.
23. Орбан-Лембрик Л.Е. Соціальна психологія : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2005. С. 446.
24. Отенко І., Чепелюк М. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.
25. Організаційна культура: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Дніпропетровськ, ДДФА, 2011 166 с.
26. Офіційний сайт компанії АТ «СК ІНГО». URL: https://ingo.ua/?gad_source=1&gad_campaignid=20892535437&gbraid=0AAAAAC3f1SeZWSyo86YMsSPsry-BkA_Iy&gclid=Cj0KCQjwsNnCBhDRARIsAEzia4AL8WKsb7pTFpD1axGCo11935SjHLbfuZB4YNZNPoy4NWl_BpzNV28aAkMhEALw_wcB
27. Пачковський Ю.Ф. Психологія підприємництва : [навч. посіб.]К. : Каравела, 2006. 408 с.
28. Петрунько О.В. Організаційна культура університету як чинник його конкурентоздатності на ринку освітніх послуг. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. №1(65) С. 164-175. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-65-164-175>.
29. Полянська А.С., Дюк О.М. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Випуск 27. С. 9–16.

30. Пуліна Т. В., Бібікова Т. В., Бойченко К. С. Організаційна культура як інструмент стратегічного розвитку організації. «Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення»: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 25- 26 травня 2023 р. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 111-112.
31. Про введення воєнного стану в Україні. Указ Президента України від 24 лютого 2022 року № 2102-IX із змінами та доповненнями. URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/U064_22?utm_source=biz.ligazakon.net&utm_medium=news&utm_content=b_izpress01&_ga=2.31234495.1634821309.1681121436-565598937.1644944548.
32. Ринкевич Н.С. Організаційна культура підприємств: виклики, загрози та тенденції, *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3(57). С. 123–136.
33. Руда О. Л. Розвиток страхового ринку в Україні. Ефективна економіка. 2020. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7634>
34. Семикіна М.В. Еволюція організаційної культури на українських підприємствах: проблеми та суперечності *Держава та регіони*. Сер. : Економіка та підприємництво. Запоріжжя. 2009. №6. С. 199–202.
35. Синицька О.І., Білецька О.О. Організаційна чи корпоративна культура: теоретичні підходи до тлумачення понять. *Економічні науки*. 2011. №5. С. 99- 102. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_5_1/099-102.pdf.
36. Скуратівський А. Правова культура у контексті особливостей розвитку соціального буття українського суспільства та національного характеру українців // *Вісник УАДУ при Президентові України*. 2002. № 1. С. 255-261.
37. Сікорська Л.В., Лесько О.Й. Формування корпоративної культури підприємства. 2019. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/63uen>.
38. Смісова В.Л., Ковтун Н.В. Оцінювання рівня розвитку корпоративної культури промислового підприємства в контексті управління та інноваційного розвитку. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. №1. 172-180. <https://doi.org/10.33271/ebdut/81.172>

39. Смолінська Н. В. Формування та зміна організаційної культури підприємства. *Вісн. НУ “Львівська політехніка”*. 2011. № 698. С. 290-294
40. У Національному банку пропонують розділити на два етапи страхування воєнно-політичних ризиків. *Укрінформ*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3694533-u-nacbanku-proponuut-rozdiliti-nadva-etapi-strahuvanna-voennopoliticnih-rizikiv.html>
41. Фіщук Н. Ю., Ломачинська І.В. Корпоративна культура організації. *Сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. Збірник наукових праць ВНАУ*. Серія: Економічні науки. №1 (56) Том 4, 2012 р. с. 81-85.
42. Харун О.А., Стецюк О.В. Сутнісні характеристики корпоративної культури підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. №13. С. 139-144.
43. Хомич, І.Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем: колективна монографія. Т.: ФОП Осадца Ю.В., 2016. С. 105–116.
44. Чайка Г.П. Культура ділового спілкування менеджера. Київ: Знання, 2005. 225 с.
45. Чернишова Т.О., Немченко Т.А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2010. Випуск 17. С. 328-330.
46. Юрченко В. В., Мельник Ю.В., Богданова Н.В. Корпоративна культура організації. Навчально-методичний посібник : КИЇВ, 2014. 44 с.
47. Belle Wong, J.D., Kelly Main. What Is Company Culture? Definition & Development Strategies. *Forbes Advisor*. URL : <https://www.forbes.com/advisor/business/company-culture/>
48. Семикіна М.В., Беляк Т.О. Корпоративна культура та якість людського капіталу: особливості взаємовпливу. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2015. № 28. С. 68-75.
49. Graham, John R., Grennan, Jillian A., Harvey, Campbell R. and Rajgopal, Shivaram. Corporate Culture: The Interview Evidence. *Journal of Applied Corporate Finance*, 2022. 34. 22–41. URL: <https://doi.org/10.1111/jacf.12528> .

50. Mikušová M., Klabusayová N., Meier V. Evaluation of organisational culture dimensions and their change due to the pandemic // Evaluation and Program Planning. – 2023. – Vol. 97. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2023.102246>
51. Ndimba Francis. What are the Four Types of Corporate Culture? (And How to Choose Yours). URL: <https://www.techtarget.com/whatis/definition/corporate-culture>
Заріпова А. Корпоративна культура воєнного часу: 5 викликів 5 рішень. Delo.ua URL: <https://delo.ua/business/korporativna-kultura-vojenного-casu-5-viklikiv-5-risen-434610/>
52. O'Donovan, G. The Corporate Culture Handbook: How to Plan, Implement and Measure a Successful Culture Change Programme / Gabrielle O'Donovan. – Dublin, Ireland : Liffey Press. 2006. 376 p.
53. Organisational Culture : Meaning, Importance, Types and Challenges. URL: <https://www.geeksforgeeks.org/business-studies/organisational-culture-meaning-importance-types-and-challenges/>
54. Sull, Donald, Turconi, Stefano, and Sull, Charles. When It Comes to Culture, Does Your Company Walk the Talk? MitSloan. Management Review. 2020. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/when-it-comes-to-culture-does-your-company-walk-the-talk/>
55. [Shymanovska-Dianyach L. Assessment of the image of the innovative enterprise as a factor of its competitiveness in the conditions of new challenges and threats / L. Shymanovska-Dianyach, O. Bondar-Pidhurska, A. Hliebova // Економіка і регіон. 2022. № 1 \(84\). С. 66–74. DOI: \[https://doi.org/10.26906/EiR.2022.1\\(84\\).2546\]\(https://doi.org/10.26906/EiR.2022.1\(84\).2546\).](#)
56. Tourky, Marwa, Sharifah Faridah Syed Alwi, Philip J. Kitchen, T.C. Melewar, and Ahmed S. Shaalan. “New Conceptualization and Measurement of Corporate Identity: Evidence from UK Food and Beverage Industry.” Journal of Business Research 109 (2020): 595–606. doi:10.1016/j.jbusres.2019.03.056.
57. 12 Types of organizational culture you should know. <https://www.aihr.com/blog/types-of-organizational-culture/>

ДОДАТКИ