

**Людмила Чорна,**

докторка економічних наук, професорка,  
професорка кафедри бізнесу та права,  
Відокремлений структурний підрозділ закладу вищої освіти  
«Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»  
Вінницький соціально-економічний інститут,  
вул. Дмитра Майбороди, 6, м. Вінниця, Україна,  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7142-4597>

**Вадим Швед,**

кандидат економічних наук, доцент,  
професор кафедри бізнесу та права,  
Відокремлений структурний підрозділ закладу вищої освіти  
«Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»  
Вінницький соціально-економічний інститут,  
вул. Дмитра Майбороди, 6, м. Вінниця, Україна,  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5497-0975>

**Ірина Наумчак,**

здобувачка вищої освіти бакалаврського рівня  
кафедри бізнесу та права,  
Відокремлений структурний підрозділ закладу вищої освіти  
«Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»  
Вінницький соціально-економічний інститут,  
вул. Дмитра Майбороди, 6, м. Вінниця, Україна,  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-2513-0551>

## ПРО ДЕЯКІ АСПЕКТИ ДОВІРИ У КОРПОРАТИВНІЙ КУЛЬТУРІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто довіру як одну з визначальних засад корпоративної культури підприємства в умовах невідомості, воєнних ризиків та організаційних змін. В статті показано, що довіра має багаторівневу природу і виражається як самодовіра працівника, міжособистісна довіра в колективі, довіра до керівництва, процедур та організаційних цінностей. Обґрунтовано, що психологічний підхід дає змогу пояснити зв'язок довіри з відчуттям безпеки, стресостійкістю, здатністю до співпраці та прийняття ризику, тоді як управлінський підхід акцентує її вплив на координацію, комунікацію, інноваційність, лояльність персоналу та зниження транзакційних витрат. Доведено, що для корпоративної культури особливе значення мають процедурна справедливість, послідовність рішень, прозорість комунікації та відповідність проголошених цінностей реальній поведінці організації. Зроблено висновок, що довіра є не лише морально-психологічною характеристикою внутрішнього клімату, а й стратегічним ресурсом підприємства, від якого залежить його стійкість, керованість і здатність адаптуватися до кризових викликів.

**Ключові слова:** довіра, корпоративна культура, організаційна довіра, самодовіра, управлінські рішення, психологічна безпека, процедурна справедливість.

### Вступ та сучасний стан досліджуваної проблеми.

У сучасному організаційному середовищі довіра дедалі частіше розглядається не як факультативна моральна чеснота, а як умова збереження життєздатності підприємства. Корпоративна культура, яка зовні може виглядати впорядкованою завдяки регламентам, посадовим інструкціям і формальним методам контролю, втрачає інтегруючу силу, якщо всередині неї відсутні очікування надійності, передбачуваності та доброчесності

взаємодії. Саме довіра дає змогу працівникам діяти спільно там, де не можна перевірити кожен крок, а керівництву – підтримувати координацію без постійного посилення тиску. У кризових обставинах, коли підприємство стикається з турбулентністю ринку, кадровими втратами, інформаційним перевантаженням та порушенням звичних виробничих ланцюгів, значення довіри лише зростає. Доказової ваги цьому підходу надають метааналітичні результати, за якими довіра

до лідерства статистично пов'язана із задоволеністю працею, організаційною прихильністю, громадянською організаційною поведінкою та оцінками продуктивності працівників (Dirks, Ferrin, 2002).

У міждисциплінарній літературі довіра осмислюється як багатомірне явище. У психології її пов'язують із базовим переживанням безпеки, готовністю прийняти вразливість у взаємодії, когнітивною оцінкою надійності іншого та поведінковою готовністю до співпраці (Bandura, 1977; Крижанівська, Свідерська, 2020). У соціально-філософському та соціологічному дискурсі довіра постає механізмом зниження складності, засобом підтримання соціального капіталу і передумовою кооперації у складних системах (Luhmann, 2017; Fukuyama, 1995; Кожем'якіна, 2016). Для менеджменту довіра є ресурсом організаційного управління, що впливає на якість комунікацій, прийняття рішень, інноваційність, відповідальність персоналу та лояльність до підприємства (Mayer, Davis, Schoorman, 1995; McAllister, 1995; Швед, Дудник, 2025).

Сучасний стан дослідження проблеми засвідчує, що в науковому полі сформувалися щонайменше два продуктивні напрями вивчення довіри. Перший, психологічний, зосереджується на внутрішніх механізмах її формування, емоційному переживанні безпеки, самодовірі, міжособистісній надійності та когнітивних викривленнях, які впливають на оцінку іншого. У цьому контексті важливими є праці, де довіра розглядається як багаторівневий процес, пов'язаний із компетентністю, доброзичливістю та цілісністю партнера по взаємодії, а також із впливом шуму та зміщення на людські судження (Швед, 2025; Kahneman, Sibony, Sunstein, 2021; Goodwin, Piazza, Rozin, 2014). Другий напрям, управлінський, фокусується на ролі довіри у внутрішніх комунікаціях, координації, лідерстві, дотриманні норм і підтриманні організаційної стійкості. У ньому довіра розглядається як чинник зниження транзакційних витрат, полегшення контролю та посилення прийняття рішень у ситуаціях невизначеності (Швед, Дудник, 2025; Швед, Ковтун, 2025).

Попри інтенсивність теоретичних напрацювань, у вітчизняному науковому дискурсі недостатньо уваги приділено саме інтеграції психологічного й управлінського бачення довіри в контексті корпоративної культури підприємства. Частина досліджень зосереджена переважно на міжособистісній довірі або на інституційній довірі до державних структур, тоді як організаційний простір потребує окремого аналітичного розгляду. Підприємство одночасно є середовищем діяльності, системою правил, носієм цінностей і простором людських стосунків, тому довіра в ньому не може бути зведена лише до емоційної симпатії чи до формального дотримання процедур. Вона охоплює індивідуальний, груповий і організаційний рівні, поєднуючи психологічні підстави взаємодії з управлінською архітектурою рішень.

Актуальність теми посилюється й тим, що сьогодні корпоративна культура підприємств функціонує в умовах високої турбулентності. Воєнний стан, економічна

нестабільність, релокація бізнесів, кадрова мобільність, деструктивний інформаційний фон і потреба в пришвидшеному ухваленні рішень радикально підвищують ціну помилок у сфері довіри. Якщо працівники не довіряють керівництву, офіційним повідомленням або професійній доброчесності колег, організація змушена компенсувати це зростанням контролю, ускладненням процедур і посиленням недовіри, що лише збільшує напруження. Саме тому аналіз довіри у корпоративній культурі підприємства є важливим як для теорії, так і для управлінської практики.

**Мета та завдання.** Метою статті є узагальнення психологічних і управлінських підходів до розуміння довіри та визначення її ролі у формуванні корпоративної культури підприємства.

Для досягнення поставленої мети розв'язано такі завдання: по-перше, розкрито психологічні підстави довіри як внутрішньої установки безпеки, саморегуляції та готовності до взаємодії; по-друге, охарактеризовано управлінські функції довіри в організації; по-третє, визначено основні прояви довіри в корпоративній культурі підприємства; по-четверте, окреслено практичні умови підтримання культури довіри у внутрішньоорганізаційному середовищі.

**Методи дослідження.** Стаття має теоретико-аналітичний характер. Методологічну основу дослідження становить міждисциплінарний підхід, який поєднує психологічні, соціально-філософські та управлінські уявлення про довіру. Для досягнення поставленої мети використано аналіз і синтез наукових праць, порівняння концептуальних підходів, інтерпретацію психологічних і менеджерських моделей, а також метод теоретичного узагальнення для виявлення спільних і відмінних рис у трактуванні довіри.

Крім того, застосовано структурно-логічний метод, що дав змогу послідовно розглянути довіру як феномен на рівні особистості, міжособистісної взаємодії, групової кооперації та організаційних процедур. Метод контент-аналізу використано для смислового групування положень джерел за ключовими тематичними блоками, а саме: самодовіра, міжособистісна довіра, організаційна довіра, довіра до керівництва, довіра до інформації та довіра до організаційних цінностей. Така методика дала змогу сформулювати цілісне уявлення про довіру як про феномен, що одночасно має психологічний зміст і управлінське значення.

Оскільки предметом дослідження є не емпіричне вимірювання окремого показника, а концептуальне осмислення ролі довіри в корпоративній культурі, методи добиралися відповідно до логіки теоретичного аналізу. Це дало можливість зосередитися на інтерпретації наукових позицій, виявленні центральних понять, зіставленні сучасних і класичних підходів, а також формуванні узагальної моделі прояву довіри в організаційному середовищі.

**Результати.** Психологічний вимір довіри в корпоративній культурі пов'язаний насамперед із відчуттям безпеки у взаємодії. Для працівника довіра означає можливість прогнозувати наслідки власних дій і дій

інших без постійного очікування прихованої загрози. Саме тому довіра тісно корелює з психологічною стійкістю, рівнем тривожності, готовністю брати на себе відповідальність і відкритістю до кооперації. Довіра до себе, як показують сучасні праці, виступає важливим ресурсом саморегуляції та витримки в умовах стресу, оскільки підтримує відчуття власної спроможності діяти, оцінювати ситуацію і приймати рішення (Гурлева, Журавльова, 2022; Bandura, 1977). Для корпоративної культури підприємства це означає, що працівник із вищим рівнем самодовіри зазвичай демонструє більшу автономність, відповідальність і професійну стійкість. Емпіричне дослідження А. Едмондсон у 51 робочій команді показало, що психологічна безпека позитивно пов'язана з навчальною поведінкою команди, готовністю обговорювати помилки та звертатися по допомогу, а отже, безпосередньо підтримує культуру довіри (Edmondson, 1999).

Разом із самодовірою ключовим компонентом корпоративної культури є міжособистісна довіра. Вона виявляється у готовності покладатися на добросовісність і компетентність колег, передавати їм частину відповідальності, координувати дії без постійного перестрашування та обмінюватися інформацією без страху бути використаним. У психологічній літературі міжособистісна довіра визначається як фактор стабільності, передбачуваності та зниження напруги в соціальній взаємодії (Губа, 2024). У практиці корпоративної культури вона створює умови для швидкої кооперації, взаємодопомоги й формування робочої солідарності. Коли ж працівники не довіряють одне одному, навіть формально прості процеси потребують додаткових узгоджень, перевірок і захисних стратегій, що уповільнює діяльність і підвищує емоційне виснаження.

Особливе значення міжособистісна довіра має там, де колектив змушений діяти в режимі невизначеності або підвищеного навантаження. У таких умовах зростає цінність не лише професійної компетентності, а й доброзичливості та моральної надійності партнера по взаємодії. На це звертають увагу дослідники, які аналізують довіру як поєднання когнітивної оцінки, афективного переживання безпеки та поведінкової готовності до ризику у взаємодії (McAllister, 1995; Швед, 2025). У корпоративній культурі підприємства ця триєдина структура означає, що реальна довіра виникає не лише тоді, коли працівник визнає професійну спроможність колеги, а й тоді, коли він переконаний у доброчесності його намірів і передбачуваності його поведінки.

З управлінської точки зору довіра є стратегічним ресурсом, який знижує транзакційні витрати й скорочує потребу в надмірному контролі (Mayer, Davis, Schoorman, 1995; Fukuyama, 1995). Якщо організація спирається винятково на формальний нагляд і наслідки, вона витрачає значні ресурси на перевірку, деталізацію процедур і подолання опору персоналу. Натомість достатній рівень довіри дає змогу швидше передавати повноваження, делегувати завдання, впроваджувати зміни та підтримувати високий темп роботи без руйнування психологічного клімату. У цьому сенсі довіра є не аль-

тернативною менеджменту, а його якісною характеристикою. Вона забезпечує функціонування управлінських механізмів у менш затратний і водночас більш ефективний спосіб. Метааналітична перевірка Дж. Колквіта, Б. Скотта і Дж. ЛеПайна засвідчила, що уявлення про компетентність, доброзичливість і цілісність іншої сторони мають самостійний внесок у формування довіри та готовності приймати ризик у взаємодії (Colquitt, Scott, LePine, 2007).

Окремим виміром організаційної довіри є довіра до керівництва. Вона формується не лише на основі формальної влади посади, а передусім через послідовність рішень, відкритість комунікації, справедливість процедур та відповідність між проголошеними цінностями й реальною поведінкою управлінців. Керівник, який ухвалює рішення непрозоро, змінює критерії оцінки залежно від ситуації або демонструє вибіркове ставлення до працівників, підриває не тільки власний авторитет, а й загальну здатність організації діяти як цілісна система. У цьому контексті довіра має інституційний характер, оскільки працівники орієнтуються не лише на особисті якості керівника, а й на те, наскільки управлінська система загалом є справедливою, передбачуваною й неупередженою (Швед, Дудник, 2025; Швед, Ковтун, 2025). Це узгоджується з висновком, що довіра до керівництва має не лише емоційний, а й поведінковий ефект, впливаючи на кооперацію, виконання завдань і готовність працівників діяти в інтересах організації понад формальні вимоги ролі (Dirks, Ferrin, 2002).

Значущим результатом аналізу є виявлення тісного зв'язку між довірою та внутрішніми комунікаціями. Корпоративна культура фактично щоденно відтворюється через мову організації: спосіб пояснення рішень, характер зворотного зв'язку, доступність офіційної інформації, тон спілкування, готовність відповідати на складні запитання. Коли комунікація є чесною, регулярною і зрозумілою, працівники легше сприймають зміни і рідше інтерпретують управлінські кроки як загрозу. Коли ж інформаційне поле підприємства заповнюють суперечливі сигнали, замовчування або демонстративна формальність, недовіра починає поширюватися не лише на керівників, а й на самі організаційні правила. Отже, довіра до інформації є окремим структурним компонентом корпоративної культури.

У сучасних дослідженнях довіри дедалі більшої уваги набуває її когнітивний вимір. Йдеться про те, що довіра нерідко формується як швидке судження в умовах неповної інформації. Людина використовує сигнали, які здаються їй переконливими, але не завжди є достатньою підставою для висновку про надійність партнера чи інституції. У цьому зв'язку важливими є концепції когнітивної легкості, евристик, зміщення та шуму суджень (Kahneman, Sibony, Sunstein, 2021; Швед, 2025). Довіра може як зміцнюватися, так і деформуватися під впливом стилю подачі інформації, статусних маркерів, особистих симпатій, випадкових вражень або ситуативного емоційного фону. Звідси випливає, що організація має не тільки апелювати до цінності довіри, а й вибудовувати процедури, які зменшують ризик

суб'єктивних перекосів у кадрових, комунікаційних і контрольних рішеннях.

Ще одним важливим результатом є розуміння довіри як індикатора справжності корпоративних цінностей. У сильній корпоративній культурі проголошені норми не залишаються декоративними гаслами, а набувають поведінкового втілення. Працівники схильні довіряти організації тоді, коли бачать, що її цінності не змінюються залежно від кон'юнктури, а керівництво не вимагає від інших того, чого не дотримується саме. Саме цілісність, поряд із компетентністю та доброзичливістю, є однією з головних підстав довіри у взаємодії з конкретною особою або системою (Goodwin, Piazza, Rozin, 2014; Швед, 2025). Для корпоративної культури це означає, що довіра руйнується не лише помилками, а насамперед моральною непослідовністю, коли розрив між цінностями й діями стає очевидним для колективу.

Управлінське значення довіри виявляється також у підтриманні змін та інновацій. Працівники охочіше приймають нові правила, технології чи формати роботи тоді, коли впевнені, що зміни мають зрозумілу логіку, враховують їхні інтереси і не спрямовані на приховане посилення тиску. Натомість за умов низької довіри навіть обґрунтовані управлінські рішення можуть сприйматися як загроза. Отже, довіра є важливим посередником між управлінським задумом і реальною організаційною поведінкою персоналу. Дослідження в командах охорони здоров'я показало, що інклюзивна поведінка лідера підвищує психологічну безпеку персоналу та залученість до вдосконалення роботи, тобто довіра прямо посилює готовність до змін та спільного навчання (Nembhard, Edmondson, 2006).

Проведений аналіз дає змогу виокремити кілька ключових проявів довіри в корпоративній культурі підприємства. По-перше, це психологічна безпека, яка дозволяє працівникам висловлювати позицію, ставити запитання і повідомляти про проблеми без страху приниження чи покарання. По-друге, це робоча надійність, що виявляється у дотриманні домовленостей, відповідальному ставленні до спільної справи та готовності підтримувати інших. По-третє, це легітимність керівництва, тобто визнання обґрунтованості рішень і справедливості процедур. По-четверте, це ціннісна ідентифікація з організацією, коли працівник сприймає корпоративні принципи не як зовнішній тиск, а як важливу рамку спільної діяльності. Сукупність цих проявів і формує культуру довіри як системну характеристику підприємства. Цю тезу підтверджує метааналіз 112 незалежних досліджень, який засвідчив стійкий позитивний зв'язок між командною довірою та результативністю команд, особливо за умов високої взаємозалежності завдань і потреби в координації (De Jong, Dirks, Gillespie, 2016).

Важливою площиною аналізу є питання відновлення довіри після її порушення. Для корпоративної культури це принципово, оскільки навіть сильні організації не застраховані від управлінських помилок, комунікаційних збоїв, конфліктів інтересів чи невиконаних очікувань. Дослідження організаційної довіри показують,

що відновлення можливе лише за наявності визнання проблеми, пояснення причин порушення, демонстрації відповідальності та фактичної зміни поведінки. Якщо керівництво намагається компенсувати втрату довіри суто риторикою, без корекції процедур і без реальної підзвітності, культура недовіри поглиблюється. Отже, відновлення довіри є не комунікаційною акцією, а організаційним процесом, який вимагає чесного перегляду практик. Кейс-аналіз відновлення довіри після організаційного порушення показав, що реальна реінтеграція стає можливою лише тоді, коли організація поєднує визнання проблеми, прозоре розслідування, персональну відповідальність та помітні системні зміни, а не обмежується символічними деклараціями (Gillespie, Dietz, Lockey, 2014).

Не менш значущим є зв'язок довіри з оцінюванням результативності персоналу. У підприємствах із низьким рівнем довіри процедури оцінювання часто сприймаються як інструмент тиску або вибіркового покарання. У підприємствах із вищим рівнем довіри та сама процедура може виконувати розвивальну функцію, якщо працівник розуміє критерії, бачить послідовність стандартів і переконаний у неупередженості зворотного зв'язку. Саме тому справедливість оцінювання є не другорядною HR-процедурою, а елементом корпоративної культури довіри. Від того, чи сприймає працівник систему оцінки як прозору і професійну, залежить його готовність приймати рекомендації, змінювати поведінку і ототожнювати себе з організацією. Водночас дослідження організаційної справедливості доводять, що працівники розрізняють процедурну, дис-трибутивну, міжособистісну та інформаційну справедливість, і кожен із цих вимірів впливає на сприйняття легітимності управлінських рішень та готовність їм довіряти (Colquitt, 2001).

У сучасних умовах доцільно розглядати довіру і як об'єкт управлінського моніторингу. Йдеться не про спрощене вимірювання лояльності, а про системне відстеження стану внутрішніх комунікацій, рівня психологічної безпеки, частоти конфліктів, якості зворотного зв'язку, сприйняття справедливості рішень та узгодженості між організаційними цінностями і реальними діями керівництва. Використання опитувань, інтерв'ю, аналізу внутрішніх кейсів, індикаторів плинності кадрів та HR-аналітики дає змогу виявляти не лише вже наявну кризу довіри, а й ранні сигнали її послаблення. У цьому виявляється практична цінність інтеграції психологічного та управлінського підходів.

У контексті воєнних і посткризових трансформацій корпоративна культура довіри набуває ще однієї важливої функції, а саме функції соціальної опори. Підприємство для працівника дедалі частіше стає не лише місцем виконання трудових завдань, а простором, у якому він очікує підтримки, передбачуваності та поваги до людської гідності. За таких умов довіра перестає бути лише функціональним ресурсом ефективності й водночас стає етичною основою організаційної спільноти. Саме ця обставина особливо виразно демонструє, що корпоративна культура довіри має значення не тільки

для менеджменту, а й для ширшої соціальної стійкості підприємства.

**Дискусія.** Отримані результати дають підстави стверджувати, що довіра у корпоративній культурі підприємства не може бути адекватно пояснена в межах лише одного дисциплінарного підходу. Психологічна складова переконливо показує внутрішні механізми довіри, її зв'язок із безпекою, самодовірою, когнітивними оцінками та емоційною вразливістю. Водночас управлінський підхід розкриває її організаційне значення як ресурсу координації, контролю, легітимації рішень і підтримання спільної діяльності. Саме тому продуктивним є інтегративне бачення, у межах якого довіра розуміється і як стан, і як відношення, і як механізм організаційного функціонування.

Дискусійним лишається питання меж довіри. У практиці управління інколи спостерігається спрощене отождошення довіри з безконтрольністю або з вимогою емоційної лояльності. Однак такий підхід є методологічно і практично хибним. Довіра не скасовує необхідності процедур, правил, зворотного зв'язку та оцінювання результатів. Навпаки, вона потребує справедливих процедур і прозорого порядку, оскільки саме вони створюють підстави для стабільних позитивних очікувань щодо поведінки інших. Отже, сильна культура довіри не заперечує управлінську вимогливість, а поєднує її з передбачуваністю, неупередженістю та людяністю.

Наукова новизна представленого обговорення полягає не лише у фіксації важливості довіри для підприємства, а в чіткішому співвіднесенні різних наукових традицій у межах єдиного розуміння корпоративної культури.

Порівняно з моделлю Р. Майєр, Дж. Девіс і Ф. Шурман, де центральними предикторами довіри виступають компетентність, доброзичливість і цілісність, у статті показано, що в організаційному середовищі ці характеристики мають розглядатися не лише як властивості конкретного суб'єкта, а і як ознаки процедур, внутрішньої інформації та ціннісної послідовності підприємства (Mayer, Davis, Schoorman, 1995).

Порівняно з підходом Д. Мак-Алістера, який розмежовує когнітивну та афективну довіру, запропонований підхід розширює це бачення через включення самодовіри працівника та довіри до управлінської системи як окремих, але пов'язаних вимірів (McAllister, 1995).

У співвіднесенні з макротеоретичними позиціями Н. Луман і Ф. Фукуями в статті уточнюється, яким саме чином довіра як механізм зниження складності та форма соціального капіталу конкретизується на рівні підприємства через психологічну безпеку, робочу надійність, легітимність керівництва, довіру до інформації та відповідність задекларованих цінностей реальній поведінці організації (Luhmann, 2017; Fukuyama, 1995).

Порівняно з проаналізованими вітчизняними дослідженнями, зосередженими переважно на міжособистісній або інституційній довірі, проблематика статті присвячена уточненню місця довіри саме в корпоративній культурі як системі, де поєднуються особистісний, груповий і управлінський рівні.

Саме в такій інтеграції психологічного, міжособистісного й управлінсько-інституційного вимірів і полягає той аспект новизни, який доповнює наявні дослідження.

Ще одна важлива позиція для дискусії стосується співвідношення довіри і швидких управлінських рішень. У складних організаційних ситуаціях керівники та працівники часто змушені діяти за дефіциту інформації, покладаючись на інтуїтивні оцінки. Це підвищує значення евристик і водночас підсилює ризик помилок. Тому подальші дослідження мають бути спрямовані на поєднання поведінкових підходів до довіри з практиками управління організаційними ризиками, внутрішніми комунікаціями та HR-аналітикою. Перспективним є також емпіричне вивчення довіри як показника якості корпоративної культури у різних типах підприємств, а також розроблення інструментів моніторингу довіри до керівництва, командної взаємодії, внутрішніх процедур та офіційної інформації.

Водночас не можна ігнорувати той факт, що рівень довіри в організації залежить від специфіки галузі, масштабу підприємства, типу власності, стилю лідерства і попереднього досвіду криз. Це означає, що універсальні управлінські рецепти мають обмежену ефективність. Принципи побудови довіри є загальними, але конкретні механізми їх реалізації повинні враховувати культуру взаємодії в певному колективі, структуру робіт, ступінь формалізації процесів і характер ризиків. Саме тому подальші прикладні розробки у цій сфері мають поєднувати загальнотеоретичні моделі з чутливістю до організаційного контексту.

Запропоноване в статті розуміння місця й ролі довіри в корпоративній культурі слід розглядати як аналітичну основу для подальшої емпіричної перевірки на підприємствах різних галузей. Подальших досліджень потребують операціоналізація виокремлених вимірів довіри, побудова валідних інструментів їх вимірювання, перевірка зв'язку між довірою до керівництва, процедурною справедливістю, довірою до інформації та результативністю команд, а також аналіз того, як ці взаємозв'язки змінюються в умовах воєнних ризиків, релокації бізнесу, кадрової нестабільності й цифровізації внутрішніх комунікацій.

**Висновки.** Таким чином, довіра в корпоративній культурі підприємства є складним багаторівневим феноменом, що поєднує психологічні та управлінські виміри. Вона охоплює самодовіру працівника, міжособистісну довіру в колективі, довіру до керівництва, внутрішніх процедур, інформації та організаційних цінностей.

Установлено, що з психологічної точки зору довіра пов'язана з переживанням безпеки, стресостійкістю, здатністю до співпраці та прийняття відповідального ризику. З управлінської точки зору вона виступає стратегічним ресурсом, який знижує транзакційні витрати, полегшує координацію, посилює легітимність рішень і підвищує ефективність внутрішніх комунікацій.

Доведено, що корпоративна культура довіри не виникає стихійно. Вона формується за умови послідовності управлінських рішень, процедурної справедливості

вості, прозорості комунікації, моральної цілісності керівництва та реальної відповідності між проголошеними цінностями й поведінкою організації.

Показано, що дефіцит довіри призводить до посилення контролю, зростання напруги, уповільнення операцій, зниження лояльності персоналу і руйнування цілісності корпоративної культури. Натомість достатній рівень довіри підвищує психологічну безпеку, робочу солідарність, відповідальність і здатність підприємства адаптуватися до складних умов.

Отже, довіру доцільно розглядати як один із центральних індикаторів якості корпоративної культури сучасного підприємства та як об'єкт цілеспрямованого управлінського впливу. Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричним вимірюванням довіри в організаціях, розробленням інструментів її моніторингу та аналізом механізмів відновлення довіри після порушення корпоративних очікувань.

### ЛІТЕРАТУРА

1. Губа Н. О. Міжособистісна довіра: сутність, види та функції. *Слобожанський науковий вісник. Серія Психологія*. 2024. № 1. С. 33–37. DOI: <https://doi.org/10.32782/psyspu/2024.1.6>
2. Губа Н. О., Мосол Н. О. Психологічні особливості міжособистісної довіри у волонтерській діяльності. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія Психологія*. 2025. Т. 36 (75), № 1. С. 79–84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2709-3093/2025.1/14>
3. Гурлева Т. С., Журавльова Н. Ю. Довіра до себе як важливий атрибут стресостійкості особистості в умовах інформаційної війни: взаємозв'язок понять. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія Психологія*. 2022. Т. 33 (72), № 4. С. 76–82. DOI: <https://doi.org/10.32838/2709-3093/2022.4/12>
4. Кожем'якіна О. М. Довіра та соціальний Кожем'якіна О. М. Довіра та соціальний капітал: просторова ціннісно-нормативна інтерпретація. *Демографія та соціальна економіка*. 2016. № 1 (26). С. 118–131. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2016.01.118>
5. Крижанівська Ю. В., Свідерська О. І. Теоретико-методологічний аналіз психологічного підходу до феномену довіри. *Вісник Національного університету оборони України*. 2020. № 58. С. 107–112. DOI: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2020-58-5-107-112>
6. Швед В. В. Психологія довіри: як сигнали підмінюють докази у рішеннях системи 1. *Журнал сучасної психології*. 2026. № 1 (40). С. 104–112. DOI: <https://doi.org/10.26661/2786-7471/2026-1-12>
7. Швед В. В., Дудник М. В. Про деякі питання довіри в організаційному управлінні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Психологія*. 2025. № 4. С. 161–166. DOI: <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2025.4.26>
8. Швед В. В., Ковтун А. В. Довіра як психолого-економічний феномен. *Інклюзія і суспільство*. 2025. № 3. С. 74–81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2787-5137-2025-3-9>
9. Bandura A. Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*. 1977. Vol. 84, No. 2. P. 191–215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
10. Colquitt J. A. On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of*

*Applied Psychology*. 2001. Vol. 86, No. 3. P. 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>

11. Colquitt J. A., Scott B. A., LePine J. A. Trust, trustworthiness, and trust propensity: a meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*. 2007. Vol. 92, No. 4. P. 909–927. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.909>
12. De Jong B. A., Dirks K. T., Gillespie N. Trust and team performance: a meta-analysis of main effects, moderators, and covariates. *Journal of Applied Psychology*. 2016. Vol. 101, No. 8. P. 1134–1150. <https://doi.org/10.1037/apl0000110>
13. Dirks K. T., Ferrin D. L. Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*. 2002. Vol. 87, No. 4. P. 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
14. Edmondson A. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*. 1999. Vol. 44, No. 2. P. 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
15. Fukuyama F. Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity. New York : Free Press, 1995. 457 p.
16. Gillespie N., Dietz G., Lockey S. Organizational reintegration and trust repair after an integrity violation: a case study. *Business Ethics Quarterly*. 2014. Vol. 24, No. 3. P. 371–410. <https://doi.org/10.5840/beq2014437>
17. Goodwin G. P., Piazza J., Rozin P. Moral character predominates in person perception and evaluation. *Journal of Personality and Social Psychology*. 2014. Vol. 106, No. 1. P. 148–168. <https://doi.org/10.1037/a0034726>
18. Kahneman D., Sibony O., Sunstein C. R. Noise: A Flaw in Human Judgment. New York : Little, Brown Spark, 2021. 464 p.
19. Luhmann N. Trust and Power. Cambridge : Polity Press, 2017. 208 p.
20. Mayer R. C., Davis J. H., Schoorman F. D. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*. 1995. Vol. 20, No. 3. P. 709–734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>
21. McAllister D. J. Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*. 1995. Vol. 38, No. 1. P. 24–59. <https://doi.org/10.2307/256727>
22. Nembhard I. M., Edmondson A. C. Making it safe: the effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*. 2006. Vol. 27, No. 7. P. 941–966. <https://doi.org/10.1002/job.413>

### REFERENCES

1. Huba, N. O. (2024). Mizhosobystisna dovira: sutnist, vydy ta funktsii [Interpersonal trust: Essence, types, and functions]. *Slobozhanskyi naukovyi visnyk. Seriya Psykholohiia*, 1, 33–37. <https://doi.org/10.32782/psyspu/2024.1.6> [in Ukrainian].
2. Huba, N. O., & Mosol, N. O. (2025). Psykholohichni osoblyvosti mizhosobystisnoi doviry u volonterskii diialnosti [Psychological features of interpersonal trust in volunteering]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya Psykholohiia*, 36(75)(1), 79–84. <https://doi.org/10.32782/2709-3093/2025.1/14> [in Ukrainian].
3. Hurlieva, T. S., & Zhuravlova, N. Yu. (2022). Dovira do sebe yak vazhlyvyi atrybut stresostiikosti osobystosti v umovakh informatsiinoi viyni: vzaiezmozv'iazok poniat

[Self-trust as an important attribute of personality stress resistance in the conditions of information war: The relationship between concepts]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriiia Psykholohiia*, 33(72)(4), 76–82. <https://doi.org/10.32838/2709-3093/2022.4/12> [in Ukrainian].

4. Kozhemiakina, O. M. (2016). Dovira ta sotsialnyi kapital: prostorova tsinnisno-normatyvna interpretatsiia [Trust and social capital: Spatial value-normative interpretation]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*, 1(26), 118–131. <https://doi.org/10.15407/dse2016.01.118> [in Ukrainian].

5. Kryzhanivska, Yu. V., & Sviderska, O. I. (2020). Teoretyko-metodolohichniy analiz psykholohichnoho pidkhotu do fenomenu doviry [Theoretical and methodological analysis of the psychological approach to the phenomenon of trust]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy*, 58, 107–112. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2020-58-5-107-112> [in Ukrainian].

6. Shved, V. V. (2026). Psykholohiia doviry: yak syhnaly pidminiaut dokazy u rishenniakh Systemy 1 [Psychology of trust: How signals substitute for evidence in System 1 decisions]. *Zhurnal suchasnoi psykholohii*, 1(40), 104–112. <https://doi.org/10.26661/2786-7471/2026-1-12> [in Ukrainian].

7. Shved, V. V., & Dudnyk, M. V. (2025). Pro deiaki pytannia doviry v orhanizatsiinomu upravlinni [On some issues of trust in organizational management]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia Psykholohiia*, 4, 161–166. <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2025.4.26> [in Ukrainian].

8. Shved, V. V., & Kovtun, A. V. (2025). Dovira yak psykholoho-ekonomichnyi fenomen [Trust as a psychological and economic phenomenon]. *Inkliuziia i suspilstvo*, 3, 74–81. <https://doi.org/10.32782/2787-5137-2025-3-9> [in Ukrainian].

9. Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>

10. Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>

11. Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic

test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909–927. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.909>

12. De Jong, B. A., Dirks, K. T., & Gillespie, N. (2016). Trust and team performance: A meta-analysis of main effects, moderators, and covariates. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1134–1150. <https://doi.org/10.1037/apl0000110>

13. Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>

14. Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

15. Fukuyama, F. (1995). Trust: The social virtues and the creation of prosperity. New York, NY: Free Press.

16. Gillespie, N., Dietz, G., & Lockey, S. (2014). Organizational reintegration and trust repair after an integrity violation: A case study. *Business Ethics Quarterly*, 24(3), 371–410. <https://doi.org/10.5840/beq2014437>

17. Goodwin, G. P., Piazza, J., & Rozin, P. (2014). Moral character predominates in person perception and evaluation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 106(1), 148–168. <https://doi.org/10.1037/a0034726>

18. Kahneman, D., Sibony, O., & Sunstein, C. R. (2021). Noise: A flaw in human judgment. New York, NY: Little, Brown Spark.

19. Luhmann, N. (2017). Trust and power. Cambridge: Polity Press.

20. Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>

21. McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24–59. <https://doi.org/10.2307/256727>

22. Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966. <https://doi.org/10.1002/job.413>

**Liudmyla Chorna,**

*Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor at the Department of Business and Law,  
Separate Structural Subdivision of Higher Education Institution  
“Open International University of Human Development “Ukraine”  
Vinnytsia Institute of Economics and Social Sciences,  
6, Dmytra Maiborody Str., Vinnytsia, Ukraine,  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7142-4597>*

**Vadym Shved,**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Professor at the Department of Business and Law,  
Separate Structural Subdivision of Higher Education Institution  
“Open International University of Human Development “Ukraine”  
Vinnytsia Institute of Economics and Social Sciences,  
6, Dmytra Maiborody Str., Vinnytsia, Ukraine,  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5497-0975>*

**Iryna Naumchak,**

*Bachelor's Degree Student at the Department of Business and Law,  
Separate Structural Subdivision of Higher Education Institution  
“Open International University of Human Development “Ukraine”  
Vinnytsia Institute of Economics and Social Sciences,  
6, Dmytra Maiborody Str., Vinnytsia, Ukraine,  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-2513-0551>*

## **ON SOME ASPECTS OF TRUST IN THE CORPORATE CULTURE OF AN ENTERPRISE**

*The article examines trust as one of the key foundations of an enterprise's corporate culture under conditions of uncertainty, wartime risks, and organizational change. The relevance of the study lies in the fact that trust ensures predictability of interaction, supports employees' psychological safety, increases the legitimacy of managerial decisions, and reduces the need for excessive control. The aim of the article is to summarize psychological and managerial approaches to the interpretation of trust and to define its role in shaping the corporate culture of a modern enterprise. The study is based on analysis, synthesis, comparison, theoretical generalization, interpretation of interdisciplinary sources, and structural-logical modeling. The findings show that trust has a multilevel nature and appears as self-trust, interpersonal trust within the team, trust in management, trust in procedures, and trust in organizational values. It is substantiated that the psychological approach explains the relationship of trust with the sense of safety, stress resistance, cooperation, and acceptance of risk, whereas the managerial approach emphasizes its influence on coordination, communication, innovation, employee loyalty, and the reduction of transaction costs. The article argues that procedural justice, consistency of decisions, transparency of communication, and correspondence between declared values and real organizational behavior are decisive for a trust-based corporate culture. It is concluded that trust is not only a moral and psychological characteristic of the internal climate but also a strategic organizational resource that determines resilience, governability, and the ability of an enterprise to adapt to crisis challenges.*

**Key words:** *trust, corporate culture, organizational trust, self-trust, managerial decisions, psychological safety, procedural justice.*

*Дата першого надходження статті до видання: 08.04.2026*

*Дата прийняття статті до друку після рецензування: 05.05.2026*

*Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026*