

УДК 005.96:658.310.8

## УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

**Іванна Луциків**

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя,  
Тернопіль, Україна*

*ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1307-3391>*

**Тетяна Кужда**

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя,  
Тернопіль, Україна*

*ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5962-0795>*

**Резюме.** У статті розглянуто основні теоретичні аспекти корпоративної культури, її роль у функціонуванні сучасних організацій та загальні тенденції розвитку в Україні. Встановлено, що корпоративна культура являє собою фундаментальний елемент організаційного середовища, який визначає характер внутрішньої взаємодії, формує спільні цінності та сприяє забезпеченню сталого розвитку підприємства. Вона виступає інтегруючим чинником, що об'єднує персонал навколо єдиних норм, принципів і моделей поведінки, формує організаційну ідентичність та безпосередньо впливає на рівень продуктивності та ефективності діяльності організації. У сучасних умовах функціонування підприємств без чітко сформованої корпоративної культури є практично неможливим, оскільки саме вона регулює систему поведінкових установок, забезпечує узгодженість дій працівників та створює передумови для ефективної командної роботи. Встановлено, що корпоративна культура є інструментом підвищення ефективності управління змінами у системі менеджменту персоналу підприємства. В процесі змін вона здійснюється через чітке формулювання місії, бачення та цінностей, розвиток стилів керівництва та лідерських навичок керівників, активне залучення персоналу до процесу змін, підтримку двосторонньої комунікації, систематичну оцінку культурного клімату організації. Здійснено аналіз ключових проблем, що стосуються формування та підтримки корпоративної культури на підприємствах України, включно з браком системного підходу, відсутністю чітко сформульованих корпоративних цінностей, слабкою комунікацією та низькою мотивацією працівників. Доведено, що корпоративна культура кожної організації повинна мати індивідуальний характер, оскільки механічне запозичення зовнішнього досвіду є неефективним. Обґрунтовано, що формування системи корпоративних цінностей, норм поведінки та управлінських підходів має здійснюватися з урахуванням специфіки підприємства, його місії, стратегічних цілей та організаційної структури. Визначено ключові напрями удосконалення корпоративної культури та їх вплив на ефективність управління персоналом підприємства. Представлено послідовні етапи формування ефективної корпоративної культури на підприємстві та окреслено ключові принципи, що мають забезпечувати її результативне впровадження.

**Ключові слова:** корпоративна культура, управління змінами, організаційна поведінка, ефективність, внутрішні комунікації, стратегія розвитку, інноваційність.

UDC 005.96:658.310.8

# IMPROVEMENT OF CORPORATE CULTURE AS A TOOL FOR INCREASING CHANGE MANAGEMENT EFFICIENCY IN THE SPHERE OF THE ENTERPRISE'S PERSONNEL

Ivanna Lutsykiv

*Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University, Ternopil, Ukraine*

Tetiana Kuzhda

*Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University, Ternopil, Ukraine*

**Summary.** The article discusses the main theoretical aspects of corporate culture, its role in the functioning of modern organizations, as well as general development trends in Ukraine. It has been established that corporate culture constitutes a fundamental component of the organizational environment, as it determines the nature of internal interactions, shapes shared values, and contributes to the sustainable development of the enterprise. It acts as an integrating factor that unites employees around common norms, principles, and behavioral models, fosters organizational identity, and directly influences the level of productivity and the overall effectiveness of the organizational performance. In the current business environment, the operation of enterprises without a clearly defined corporate culture is virtually impossible, as it regulates behavioral patterns, ensures the coordination of employee actions, and creates the prerequisites for effective teamwork. It has been established that corporate culture is a tool for increasing change management effectiveness in the sphere of enterprise's personnel management. In the process of change, it is carried out through a clear formulation of the mission, vision and values, the development of management styles and leadership skills, the active involvement of personnel in the change process, the support of two-way communication, and a systematic assessment of the cultural climate in the organization. An analysis of the key challenges related to the formation and maintenance of corporate culture in Ukrainian enterprises has been conducted, including the lack of a systematic approach, the absence of clearly defined corporate values, weak internal communication, and low employee motivation. It has been demonstrated that the corporate culture of each organization must be tailored to its unique characteristics, as the mechanical adoption of external practices is ineffective without considering internal specifics. It has been substantiated that the formation of corporate values, behavioral norms, and management approaches should be based on the specific features of the enterprise, including its mission, strategic objectives, and organizational structure. Key directions for improving corporate culture and their impact on the effectiveness of human resource management have been identified. The article also outlines the sequential stages of building an effective corporate culture within an enterprise and defines the main principles that ensure its successful implementation.

**Key words:** corporate culture, change management, organizational behavior, efficiency, internal communications, development strategy, innovation.

**Постановка проблеми.** Корпоративна культура у сучасних організаціях виступає не лише фоновим елементом діяльності, а й системоутворюючим чинником управління персоналом, забезпечення конкурентоспроможності та адаптивності до змін. Проте, незважаючи на зростаюче усвідомлення її значущості, в Україні корпоративна культура все ще перебуває на етапі становлення. Значна частина підприємств не має чітко сформованих культурних стандартів, що негативно позначається на внутрішньому кліматі, продуктивності праці, рівні залученості працівників. За таких умов набуває особливої значущості вивчення процесів становлення корпоративної культури в контексті вітчизняних підприємств, аналізі загальнонаціональних тенденцій та розробці практичних напрямів її удосконалення.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематика корпоративної культури активно вивчається як зарубіжними, так і вітчизняними дослідниками: Г. Хофстеде, Е. Шейн, О. Шекшня, Г. Захарчин, О. Золотарьовою, Є. Маказаном, Н. Приймак. Дослідники підкреслюють, що корпоративна культура виступає чинником стратегічної ефективності, інструментом управління змінами, що дозволяє формувати

поведінкові шаблони співробітників, зменшує управлінське навантаження, підвищує рівень самоорганізації.

Водночас ще дотепер у реаліях українського бізнес-середовища переважає поверхневий підхід до її впровадження, а практика трансформації культури обмежується декларативним визначенням цінностей без системного впливу на процеси управління персоналом.

**Метою дослідження** є узагальнення теоретичних та визначення корпоративної культури як інструменту підвищення ефективності управління змінами у системі менеджменту персоналу підприємства, виявлення актуальних проблем її формування в українських організаціях та обґрунтування перспективних напрямів удосконалення.

**Постановка завдання.** Для досягнення поставленої мети було сформульовано такі наукові завдання: визначити сутність корпоративної культури та її основні компоненти; здійснити аналіз сучасного стану та загальних тенденцій розвитку корпоративної культури в українських організаціях; з'ясувати роль та значення корпоративної культури у підвищенні ефективності управління змінами у системі менеджменту персоналу; виявити основні проблеми, що перешкоджають ефективному впровадженню корпоративних цінностей; обґрунтувати практичні напрями удосконалення корпоративної культури в контексті підвищення ефективності управління персоналом і зниження рівня конфліктності в колективі.

Для вирішення поставлених завдань було використано наступні методи: аналіз і синтез наукової літератури, узагальнення практичного досвіду, системний і структурно-функціональний підхід, порівняльний аналіз, логічне моделювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасний етап економічного розвитку України відзначається зростаючим значенням людського капіталу в забезпеченні конкурентоспроможності організацій. В умовах високої динаміки змін, диджиталізації, нестабільності зовнішнього середовища набуває дедалі більшого значення ефективне управління персоналом. У даному контексті корпоративна культура виступає як важливий стратегічний інструмент, що забезпечує сприяння формуванню згуртованого колективу, підвищенню лояльності працівників, зниженню рівня конфліктності, адаптації до змін та розвитку інноваційності.

У рамках теоретичних положень менеджменту корпоративна культура визначається як стратегічно важливий інструмент управління, який забезпечує координацію дій структурних підрозділів та персоналу задля досягнення загальноорганізаційних цілей. Вона виконує роль об'єднувального чинника, що сприяє активізації трудового потенціалу, зміцненню лояльності працівників до організації, підвищенню ефективності внутрішньої комунікації та взаємодії між членами колективу [1].

Корпоративна культура – це не абстрактне поняття, а реальний важіль впливу на ефективність функціонування організації. Її розвиток вимагає системного підходу, лідерства, інвестицій у персонал і комунікацію. За умови правильного формування, культура організації стає джерелом довготривалих конкурентних переваг, сприяє підвищенню мотивації працівників, зниженню плинності персоналу та активізації інноваційної діяльності.

В умовах сучасного розвитку підприємства дедалі частіше розглядають корпоративну культуру як інструмент реалізації змін та засіб формування привабливого роботодавця, зокрема в процесі рекрутингу. Застосування таких елементів, як гнучкий графік, дистанційна форма зайнятості та підтримка балансу між роботою і особистим життям, дає змогу залучити молодих спеціалістів, орієнтованих на гнучкі форми організації праці.

Водночас відсутність чітко сформованої корпоративної культури спричиняє несистемну поведінку працівників, що часто призводить до міжособистісних конфліктів, зростання плинності кадрів і зниження загального рівня продуктивності праці [2].

Аналіз практики провідних компаній засвідчує, що формування результативної корпоративної культури виступає одним із визначальних чинників забезпечення високої ефективності функціонування організації та впровадження організаційних змін. Зазвичай така культура ґрунтується на принципах відкритої комунікації між управлінським персоналом і працівниками, що сприяє підвищенню рівня залученості та відповідальності в процесі здійснення змін. Працівникам надається можливість висловлювати пропозиції щодо оптимізації робочих процесів і брати участь у прийнятті рішень, що посилює довіру та партнерську взаємодію в колективі. Керівники, у свою чергу, демонструють повагу до персоналу, враховують їхні потреби та створюють комфортні умови праці, що передбачає наявність зон відпочинку, організованого харчування та психологічно сприятливого середовища [3].

Важливу роль відіграє також підтримка корпоративних традицій: проведення колективних заходів, тимбілдингів, корпоративних свят, які сприяють зміцненню внутрішньоорганізаційних зв'язків і формуванню командного духу. Яскравими прикладами ефективного впровадження таких підходів є діяльність провідних міжнародних компаній. Зокрема, Google вирізняється культурою відкритості, у межах якої працівники мають простір для творчості та реалізації ідей у комфортному середовищі. Компанія Netflix реалізує принципи свободи й особистої відповідальності, дозволяючи гнучкий графік та необмежені відпустки при умові досягнення високих результатів. У свою чергу, Amazon демонструє модель жорсткої корпоративної культури з високим рівнем внутрішньої конкуренції, що сприяє інтенсивному досягненню стратегічних цілей, але водночас зумовлює підвищене психологічне навантаження на персонал.

Вітчизняні підприємства на етапі розбудови організаційної культури часто зіштовхуються з проблемами, що ускладнюють її належне становлення та подальший розвиток: брак системного підходу, домінування авторитарного стилю управління, низький рівень комунікації та залучення працівників, що негативно впливає на продуктивність і стійкість організацій [4].

Згідно з результатами соціологічних досліджень: 55% керівників компаній переконані у необхідності формування корпоративної культури; 40% орієнтуються на західні підходи, але лише частково їх реалізують; 35% визнають значення культури, проте не мають ресурсів на її впровадження; 25% вважають її недоцільною для малого або середнього бізнесу.

Корпоративна культура в Україні поступово переходить із формального рівня на якісно новий етап розвитку, зумовлений як внутрішніми перетвореннями та змінами організаційного середовища, так і зовнішніми соціально-економічними викликами. Вона все більше сприймається не як допоміжний інструмент, а як стратегічний ресурс, що впливає на ефективність управління персоналом, адаптивність до змін і конкурентоспроможність підприємств.

Аналізуючи динаміку змін, можна виокремити кілька основних тенденцій розвитку корпоративної культури в Україні:

1. Переорієнтація на цінності та місію вказує на те, що на сьогодні все більше компаній усвідомлюють необхідність чіткого формулювання місії, бачення та корпоративних цінностей. Ціннісна основа стає не лише декларацією, а критерієм добору персоналу, оцінки ефективності та управлінських рішень. Працівники очікують, що компанія буде послідовно дотримуватися задекларованих принципів у повсякденній діяльності.

2. Зростання ролі внутрішньої комунікації приводить до усвідомлення керівництвом підприємств необхідності активного інвестування у розвиток внутрішньої комунікаційної інфраструктури, а саме: корпоративні портали, регулярні внутрішні інформаційні розсилки, зворотний зв'язок через опитування й анонімні форми оцінки. Відкритість і прозорість у спілкуванні між керівництвом і персоналом стають ключовими факторами довіри та згуртованості.

3. Інтеграція принципів інклюзивності та психологічної безпеки здійснюється на основі поширення світових стандартів соціальної відповідальності, що призводить до актуалізації інклюзивності в українських організаціях. Все частіше в корпоративній культурі акцент робиться на повазі до різноманітності, рівних можливостях, підтримці ментального здоров'я та створенні психологічно безпечного середовища для всіх працівників.

4. Вплив війни, кризових умов та економічна нестабільність актуалізували такі риси корпоративної культури як стійкість, солідарність, адаптивність та соціальна відповідальність. Багато компаній запроваджують внутрішні ініціативи на підтримку працівників, створюють програми психологічної допомоги, підтримують мобілізованих співробітників, розвивають волонтерські проєкти.

5. Поширення практики дистанційної роботи у відповідь на пандемію та безпекові виклики, перехід вітчизняних підприємств на гнучкі формати зайнятості зумовило трансформацію підходів до формування корпоративної культури в онлайн-середовищі, де зростає потреба в цифрових інструментах взаємодії, віртуальних командах і оновлених методах мотивації.

6. Молодіжна орієнтація та культура розвитку передбачає її адаптацію до потреб молодих поколінь, які орієнтовані на самореалізацію, зворотний зв'язок, гнучкість і баланс між роботою та особистим життям. Компанії впроваджують практики менторства, індивідуальні траєкторії розвитку, освітні програми й культури безперервного навчання.

7. Перехід від авторитарного до партнерського стилю управління, зміна традиційного вертикального стилю керівництва на горизонтальні моделі – з акцентом на залученість працівників, децентралізацію прийняття рішень, розвиток ініціативності та самоорганізації вимагає переосмислення ролі лідера як носія культури й наставника.

Таким чином, ми прийшли до висновку, що сучасна корпоративна культура українських підприємств характеризується значною варіативністю та здатністю адаптуватися до потреб динамічного бізнес-середовища. Зокрема, її наявність сприяє глибшому розумінню запитів споживачів і ділових партнерів, що підвищує якість взаємодії на зовнішньому рівні. Крім того, корпоративна культура відіграє важливу роль у процесах залучення, утримання та розвитку висококваліфікованих фахівців [5]. Вона також виступає каталізатором інноваційної активності, створюючи сприятливі умови для організаційного зростання та реалізації стратегічних цілей підприємства.

Серед основних проблем створення та розвитку корпоративної культури на підприємствах України слід виділити наступні: слабка внутрішня комунікація; низька залученість працівників до прийняття рішень; відсутність чітко сформульованих корпоративних цінностей; переважання авторитарного стилю управління; конфліктогенність організаційного середовища.

Розробка ефективної стратегії розвитку корпоративної культури становить комплексне управлінське завдання, що потребує всебічного урахування як внутрішніх змін, так і впливу зовнішнього середовища. Усі варіанти стратегічного підходу мають базуватись на детальному аналізі поточного стану корпоративної культури підприємства та її відповідності загальним цілям і місії організації.

Такий аналіз дозволяє ідентифікувати ключові проблемні зони, які потребують організаційних змін, а подальша розробка відповідних управлінських рішень і реалізація конкретних заходів трансформаційного характеру повинна бути спрямована на розвиток найбільш значущих елементів корпоративної культури. Головною метою стратегічного підходу є формування так званої «сильної» корпоративної культури, яка базується на стабільній системі цінностей, чітко сформульованій місії та закріплених моделях поведінки, що зберігають свою актуальність навіть за умов зміни управлінської команди.

Корпоративна культура формується під впливом комплексу зовнішніх і внутрішніх детермінант. Згідно наших міркувань, до зовнішніх чинників належать: процеси глобалізації, політична та економічна кон'юнктура, розвиток інновацій, технологічний прогрес, інтелектуалізація праці, стан екологічного середовища, рівень конкурентного тиску, а також чинне нормативно-правове регулювання.

До внутрішніх чинників, що визначають характер і динаміку формування корпоративної культури, слід включити організаційну структуру підприємства, особливості системи мотивації, ступінь відкритості до змін з боку персоналу й управлінського апарату, стиль керівництва, наявні традиції, етап життєвого циклу організації та її історичний розвиток.

Отже, функціонування підприємств у сучасному бізнес-середовищі вимагає постійної адаптації до зовнішніх та внутрішніх змін – технологічних, економічних, соціальних чи організаційних. Ефективне управління цими змінами є вкрай важливим для забезпечення стабільного розвитку, конкурентоспроможності та результативності функціонування підприємства. Одним із важливих чинників, що впливає на успішність впровадження змін у системі менеджменту персоналу виступає саме корпоративна культура, яка визначає стиль керівництва в організації, підходи до ухвалення рішень, характер внутрішньої комунікації та рівень мотивації персоналу (рис. 1).



**Рисунок 1.** Корпоративна культура як інструмент підвищення ефективності управління змінами у системі менеджменту персоналу підприємства

Корпоративна культура як інструмент підвищення ефективності управління змінами у системі менеджменту персоналу підприємства виконує ряд функцій:

- мотиваційну, яка сприяє формуванню позитивного ставлення персоналу до змін, зменшує страх перед невизначеністю та підвищує готовність до участі в трансформаційних процесах;
- інтеграційну, яка забезпечує згуртованість команди, що особливо важливо в умовах імплементації організаційних змін, реформування чи реструктуризації;
- адаптаційну, яка допомагає працівникам швидше адаптуватися до нових ролей, функцій та управлінських вимог;
- комунікаційну, яка сприяє ефективному обміну інформацією, зменшує ризик виникнення конфліктів і непорозумінь під час здійснення змін [6].

Сильна корпоративна культура створює сприятливий психологічний клімат, у якому працівники почуваються цінними, залученими до процесу прийняття рішень та відкритими до змін.

Зважаючи на це, корпоративна культура виступає не лише основою внутрішньої стабільності організації, а й ефективним інструментом управління змінами, що дозволяє гармонізувати інтереси працівників та стратегічні цілі підприємства. Її розвиток і цілеспрямоване управління є передумовою успішної реалізації змін у системі менеджменту персоналу.

Варто також зауважити, що корпоративна культура не є універсальним або сталим інструментом. Її ефективність безпосередньо залежить від рівня її узгодженості з місією, стратегічними цілями та напрямками розвитку підприємства, оскільки саме за таких передумов вона здатна ефективно реалізовувати свої функції: інтеграційну, регуляторну та мотиваційну у межах організаційного управління.

Процес формування ефективної корпоративної культури є стратегічним і довготривалим завданням, що потребує поетапного планування та активної участі всіх рівнів управління і персоналу. Перед початком змін та перетворень доцільно здійснити комплексну оцінку наявного стану організаційної культури, що включає вивчення чинних цінностей, управлінських стилів та характеру взаємодії між працівниками. Це дозволяє виявити слабкі сторони організаційного середовища та ідентифікувати ключові напрямки змін [7].

Важливою умовою успішного проведення змін у системі менеджменту персоналу є чітке формулювання місії, візії та корпоративних цінностей, які слугують орієнтиром для працівників у повсякденній діяльності та стратегічному плануванні. Наступним етапом виступає розробка кодексу корпоративної культури, що визначає норми поведінки, правила комунікації та етичні стандарти. Наявність такого документа забезпечує єдиний підхід до прийняття рішень і формує організаційну цілісність.

Важливе значення має залучення керівництва до процесу впровадження культури, оскільки саме управлінська команда повинна демонструвати корпоративні цінності у своїй щоденній діяльності. Також необхідно створити сприятливе робоче середовище, що включає комфортні умови праці, прозору систему комунікацій, можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання.

Організація корпоративних заходів, таких як тимбілдинги, тренінги, програми мотивації та святкові події, сприяє згуртуванню колективу, підвищенню рівня залученості та формуванню відданості організації.

Важливою складовою ефективного розвитку організації є впровадження систем зворотного зв'язку, що забезпечують моніторинг динаміки змін, ідентифікацію проблемних аспектів функціонування та оперативне коригування управлінських рішень. Це включає опитування персоналу, аналіз поведінкових індикаторів та формування пропозицій щодо вдосконалення організаційного клімату.

Отже, згідно наших міркувань, корпоративна культура є інструмент підвищення ефективності управління змінами у системі менеджменту персоналу підприємства,

оскільки вона впливає на всі аспекти внутрішньої взаємодії в колективі, формує стиль роботи, моральний клімат, рівень лояльності працівників та загальну ефективність організації. Відсутність сформованої корпоративної культури або її неузгодженість зі стратегічними цілями підприємства знижує якість управління персоналом та ускладнює досягнення виробничих і соціальних результатів [8].

Також в процесі дослідження нами було встановлено, що ефективна корпоративна культура ґрунтується на дотриманні низки ключових принципів, серед яких:

1. Принцип єдності та стратегічної узгодженості – організаційна культура має бути повністю інтегрована зі стратегічними орієнтирами компанії та об'єднувати весь колектив незалежно від посадових рівнів.

2. Принцип прозорості та відкритості – забезпечення вільного доступу працівників до інформації щодо цінностей, правил та очікувань є передумовою для злагодженої взаємодії.

3. Принцип відповідальності – передбачає чітке усвідомлення кожним працівником своєї ролі та відповідальності, а також прикладну поведінку лідерів у дотриманні норм.

4. Принцип ціннісної орієнтації – організаційна діяльність має базуватись на таких цінностях, як довіра, чесність, повага, інноваційність, що повинні бути не лише задекларовані, але й системно реалізовані.

5. Принцип командної взаємодії – формування атмосфери співпраці та взаємної підтримки є базовою умовою для розвитку сильної корпоративної культури.

6. Принцип гнучкості та адаптивності – організація повинна бути спроможною адаптувати культуру до змін зовнішнього середовища, технологічних трендів та внутрішніх викликів.

7. Принцип безперервного професійного розвитку – підтримка системи навчання, наставництва, кваліфікаційного зростання створює передумови для стабільного функціонування персоналу.

8. Принцип етичності та соціальної відповідальності – організація має дотримуватись норм етичної поведінки, екологічних та соціальних стандартів, що підвищує рівень довіри до бренду серед працівників і зовнішніх стейкхолдерів.

Отже, на основі проведеного нами аналізу вдалося виокремити ключові напрями удосконалення корпоративної культури на підприємствах, серед яких наступні:

1. Формування чіткої системи цінностей, яка відображає стратегічні пріоритети підприємства, його місію, бачення, етичні стандарти, напрямки змін і є одним із фундаментальних аспектів ефективної корпоративної культури. Ці цінності мають бути формалізовані у внутрішніх нормативних документах (кодексах поведінки, політиках тощо), інтегровані в управлінські практики та послідовно комуніковані за допомогою як офіційних каналів, так і прикладу поведінки керівництва.

2. Розвиток внутрішньої комунікації в процесі змін, яка стане запорукою прозорості, залученості персоналу та своєчасного обміну інформацією. Доцільним є впровадження сучасних цифрових платформ для корпоративного спілкування (інтранет-системи, месенджери), запуск внутрішніх медіа (інформаційних бюлетенів, відеоблогів), а також регулярне проведення командних зустрічей, стратегічних сесій та зборів, що сприятиме формуванню єдиного інформаційного простору організації.

3. Стимулювання командної роботи та горизонтального управління, формування крос-функціональних команд, підтримка командної взаємодії та обміну досвідом між підрозділами сприятимуть підвищенню гнучкості, інноваційності та загального рівня адаптивності підприємства до змін.

4. Запровадження системи корпоративного навчання виступає важливою складовою сталого розвитку інтелектуального потенціалу організації. До системи корпоративного навчання доцільно включити такі елементи, як програми менторства, онлайн-курси, вебінари, онбординг-програми для нових працівників, а також створення внутрішніх навчальних платформ, що забезпечують доступ до знань у зручному форматі.

5. Менеджмент конфліктів та стресів з метою підтримання здорового психологічного клімату в колективі передбачає впровадження інструментів для моніторингу емоційного стану персоналу (анонімні опитування, «пульс-опитування»), забезпечення доступу до професійної психологічної допомоги, а також створення регламентованих каналів зворотного зв'язку, які сприятимуть своєчасному реагуванню на виникнення загострень в трудових відносинах.

6. Інтеграція соціальної відповідальності у менеджмент персоналу, активне впровадження етичних норм, соціальних ініціатив і принципів сталого розвитку, розвиток екологічної свідомості забезпечить усвідомлення необхідності поєднання принципів соціальної відповідальності зі стратегічним управлінням підприємством.

Як бачимо, удосконалення корпоративної культури не є окремим елементом, а інтегрованим чинником, який підсилює ефективність змін у системі управління персоналом, роблячи його більш гнучким, результативним та орієнтованим на людину. В таблиці 1 відображено взаємозв'язок між основними напрямками удосконалення корпоративної культури та їх впливом на ефективність управління персоналом підприємства.

Таблиця 1. Взаємозв'язок напрямів удосконалення корпоративної культури та їх впливу на ефективність управління персоналом

| Напрямок удосконалення корпоративної культури               | Очікувані результати в системі управління персоналом                                          |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Формування чіткої системи цінностей                         | Зміцнення організаційної ідентичності, підвищення лояльності працівників.                     |
| Розвиток внутрішньої комунікації                            | Покращення поінформованості, зниження конфліктності, зміцнення командної взаємодії.           |
| Стимулювання командної роботи та горизонтального управління | Підвищення залученості, ініціативності та гнучкості персоналу.                                |
| Запровадження системи корпоративного навчання               | Розвиток професійних компетенцій, прискорення адаптації нових працівників.                    |
| Управління конфліктами та стресами                          | Підвищення психологічного комфорту, зниження рівня плинності кадрів.                          |
| Інтеграція соціальної відповідальності                      | Формування позитивного іміджу роботодавця, зростання мотивації до участі у спільних проєктах. |

Дана таблиця дає змогу простежити, як кожен із запропонованих напрямів сприяє покращенню ключових аспектів роботи з персоналом, зокрема в контексті мотивації, комунікації, професійного розвитку та зниження плинності кадрів.

**Висновки.** Отже, корпоративна культура виступає одним із інструментів підвищення ефективності управління змінами у системі менеджменту персоналу та досягнення стратегічних орієнтирів підприємства. Її розвиток потребує системного підходу, ефективних перемін, активної участі керівництва, постійного вдосконалення внутрішніх комунікацій і орієнтації на цінності, що поділяються всіма членами організації, оскільки в умовах динамічного бізнес-середовища формування сильної корпоративної культури є необхідною умовою сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

**Conclusions.** Therefore, corporate culture is one of the tools for increasing the change management efficiency in the personnel management and achieving the strategic goals of the enterprise. Its development requires a systematic approach, effective changes, active leadership involvement, continuous improvement of internal communications, and a focus on values shared by all members of the organization. In the context of a dynamic business environment, the formation of a strong corporate culture is a necessary precondition for sustainable development and the enterprise's competitiveness.

#### Список використаних джерел

1. Зеліч В. В. Роль і місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємства. Інфраструктура ринку. Вип. 6. 2017. С.21-25.
2. 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>
3. Золотарьова О.Ю., Клементьева О.В. Зарубіжний досвід формування корпоративної культури та можливості його адаптації вітчизняним бізнесом. Ефективна економіка. №12. 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5969>
4. Луцків І. В., Гупка В.В. Сутність та роль репутаційного менеджменту в управлінні підприємствами. “Формування конкурентоспроможності національної економіки: трансформації в умовах розвитку інновацій”: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції. Запоріжжя: Класичний приватний університет. 2021. 116 с.
5. Олійник Т. І., Кривицька Н.В. Сучасна роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 22. С. 66-69.
6. Приймак Н. С. Корпоративна культура в системі управління змінами підприємства. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економіка, управління та адміністрування. 2019. № 2. С. 91-97
7. Корпоративна культура організації: як сформувати та впровадити. URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/korporativna-kultura-organizacii-yak-sformuvati-ta-vprovadi>
8. Sorokivska O., Lutsyiv I., Shveda N., Kuzhda T. Social Responsibility as a Strategic Orientation of Modern Business Development. Business Risk in Changing Dynamics of Global Village: Monograph edited by Nataliia Marynenko, Pradeep Kumar, Iryna Kramar. India, Nysa: Publishing House of University of Applied Sciences, 2019. P. 387-398.

#### References

1. Zelich V. V. Rol i mistse korporatyvnoi kultury ta yii vplyv na rozvytok pidpriemstva. Infrastruktura rynku. Vyp. 6. 2017. S.21-25.
2. Hres Ye. Yu., Yazvinska N. V. Osoblyvosti formuvannia korporatyvnoi kultury na pidpriemstvi. Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia : zbirnyk naukovykh prats molodykh vchenykh. 2014. Vyp. 8. URL:<https://ela.kpi.ua/handle/123456789/14144>
3. Zolotarova O. Iu., Klementieva O.V. Zarubizhnyi dosvid formuvannia korporatyvnoi kultury ta mozhlyvosti yoho adaptatsii vitchyznianym biznesom. Efektyvna ekonomika. №12. 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5969>
4. Lutsyiv I. V., Hupka V. V. Sutnist ta rol reputatsiinoho menedzhmentu v upravlinni pidpriemstvamy. “Formuvannia konkurentospromozhnosti natsionalnoi ekonomiky: transformatsii v umovakh rozvytku innovatsii”: materialy dopovidei Mizhnarodnoi nauково-praktychnoi konferentsii. Zaporizhzhia: Klasychnyi pryvatnyi universytet. 2021. 116 s.
5. Oliinyk T. I., Kryvytska N. V. Suchasna rol korporatyvnoi kultury v upravlinni liudskymy resursamy v orhanizatsii. Investytsii: praktyka ta dosvid. 2018. № 22. S. 66-69.
6. Pryimak N. S. Korporatyvna kultura v systemi upravlinnia zminamy pidpriemstva. Visnyk Zhytomirskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Serii : Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia. 2019. № 2. S. 91-97
7. Korporatyvna kultura orhanizatsii: yak sformuvaty ta vprovadyty. URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/korporativna-kultura-organizacii-yak-sformuvati-ta-vprovadi>
8. Sorokivska O., Lutsyiv I., Shveda N., Kuzhda T. Social Responsibility as a Strategic Orientation of Modern Business Development. Business Risk in Changing Dynamics of Global Village: Monograph edited by Nataliia Marynenko, Pradeep Kumar, Iryna Kramar. India, Nysa: Publishing House of University of Applied Sciences, 2019. P. 387-398.