

**Базалійська Наталія Петрівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці,  
Хмельницький національний університет*

**Вознюк Руслан Васильович**

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Хмельницький національний університет*

**Базалійський Віталій Петрович**

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Хмельницький національний університет*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-441-5-2>

## **СУЧАСНА РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УСПІШНОМУ РОЗВИТКОВІ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Трансформація корпоративної культури у кризових умовах стає надзвичайно важливою для забезпечення стійкості та ефективності підприємств. Широкомасштабне вторгнення росії на територію України, бомбардування та обстріли, руйнування цивільної та промислової інфраструктура, пряма загроза життю та здоров'ю призвели до кардинальних змін у системі цінностей багатьох працівників в бік меншої вагомості матеріальних складових та зростання значущості нематеріальних аспектів, пов'язаних із взаємовідносинами у колективі, потребою у безпеці та стабільності, соціальною підтримкою, підтримкою армії тощо [1].

Виходячи з того, що для кожного підприємства властива корпоративна культура, яка здійснює вплив на його діяльність, окреслюється внутрішнім середовищем, а саме: корпоративна культура складається з цінностей підприємства, цінностей працівників, правил і норм які формують поведінку персоналу та забезпечують порядок в їх роботі. Здійснюючи при цьому вплив на

діяльність підприємства, роблять її ефективною, забезпечують максимальне задоволення особистих інтересів управлінців, працівників та контрагентів підприємства в т.ч. і держави.

У цілому корпоративну культуру можна визначити, як сукупність зв'язків, що підтримують організаційні відносини людей. Заснована корпоративна культура на формальних і неформальних правилах і нормах діяльності, що включають такі елементи, як: стиль керівництва; звичаї, традиції, віру і символіку; особливості поведінки персоналу; показники задоволеності працівників умовами праці; перспектива розвитку тощо.

Саме вплив корпоративної культури на показники діяльності організації та на якість управління людськими ресурсами, зумовлює необхідність існування ефективною корпоративної культури, робить доцільним процес її формування та удосконалювання. Внаслідок чого виділяють п'ять факторів організації, яка має міцну корпоративну культуру [2]:

1. Усвідомлення міцності фінансового стану організації з чітким баченням напрямів і шляхів її розвитку.

2. Наявність механізму стимулювання та вдосконалення професіоналізму співробітників.

3. Заохочення високої якості праці.

4. Розвинута система соціального захисту співробітників.

5. Гнучкі форми ефективною, індивідуальною і колективною роботи.

При цьому необхідно зазначити, кожній організації притаманні особливі, властиві тільки для неї цінності, стиль ведення бізнесу, філософія, принципи, правила і норми поведінки. Це елементи корпоративної культури, а отже, корпоративна культура в кожній організації матиме свої особливості.

В сучасних умовах в нашій країні корпоративна культура перебуває в критичному стані, що в черговий раз підтверджує актуальність її дослідження. Це дозволить якісно обґрунтувати доцільність дій по реалізації управлінських корпоративних рішень з метою підвищення ефективності управління організацією.

Основний стратегічний орієнтир формування нової корпоративної культури – це необхідність об'єднання і формування єдиних стандартів для різних організацій. Експертні оцінки свідчать, що зміна власника без суттєвого оновлення управлінської ланки організації ще не означає принципової трансформації в культурну орієнтацію. При цьому сучасна стратегія передбачає формування нової команди менеджерів (рис. 1).



**Рис. 1. Основні функції корпоративної культури при формуванні системи стратегічного управління людськими ресурсами організації**

Нова корпоративна культура організації вимагає іншої постановки проблеми роботи з персоналом. Разом з тим слід акцентувати увагу на якості кадрів, суттєва зміна яких має забезпечити в майбутньому прийняття ефективних стратегічних рішень. Спричинено це є незадоволеність менеджерів якості робітників, причому не тільки рівень професіоналізму, а неготовність до трудової діяльності в сучасному умовах, а також несамостійність і безініціативність працівники. Вимоги ринку змушує управлінець активно впроваджувати в середовищі робочого таких цінностей, як індивідуальна відповідальність, дисциплінованість, ініціативність, мобільність.

Разом з тим метою нової корпоративної культури організації виступає формування нового економічного мислення працівників усіх рівнів. В умовах демографічної і професійної кризи успішна кадрова служба в організації є гарантією успішного перспективного розвитку. У зв'язку з цим виникають завдання підготовки кадрів, створення кадрового резерву, закріплення працівників в організації. При цьому особливої актуальності набувають стратегії залучення молодого персоналу, програми підготовки та підвищення кваліфікації, також орієнтовані на мобільність і ініціативність.

Стратегія розвитку корпоративної культури повинна чітко корелювати зі стратегією управління людськими ресурсами та стратегічними пріоритетами організації. Зміна цілей і завдань діяльності організації у цілому та управління людськими ресурсами зокрема обумовлюють коригування засад корпоративної культури, зміну ціннісних пріоритетів, норм тощо. Повна ідентифікація працівника з організацією означає, що він не тільки усвідомлює ідеали компанії, чітко дотримується правил і норм поведінки в організації, але і внутрішньо повністю приймає корпоративні цінності. У цьому випадку культурні цінності організації стають індивідуальними цінностями працівника, займаючи стійке місце в мотиваційній структурі його поведінки [3].

Процес формування корпоративної культури повинен відбуватися з огляду на специфіку і спрямованість діяльності

організації, беручи до уваги ефективніше використання людських ресурсів. Згідно з поділом праці в управлінні саме служба персоналу уповноважена у процесі використання елементів корпоративної культури постійно оцінювати їхню дієвість, корисність, модернізувати, оновлювати.

Грамотно побудована і застосовувана політика управління людськими ресурсами дає можливість на основі проведеної діагностики корпоративної культури, визначення напрямів її руху, аналізу чинників, які справляють на неї найбільший вплив, здійснювати корегування її елементів і параметрів з метою побудови сильної корпоративної культури.

Сучасні керівники повинні розглядати культуру своєї організації як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи і окремих працівників на досягнення генеральної мети, що дає можливість мобілізувати ініціативу працівників, підвищити їх особисту мотивацію. Сильна корпоративна культура дозволяє концентрувати зусилля на головних стратегічних напрямках розвитку організації, що забезпечує найвищу продуктивність, успішність компанії і прихильність її працівників [3].

Отже, формуванням необхідного рівня корпоративної культури, спрямованої на розвиток організації, необхідно цілеспрямовано управляти. Управління корпоративною культурою – важливий елемент стратегії організації. Необхідно постійно здійснювати аналіз досягнутого рівня корпоративної культури, досліджувати тенденції її розвитку, виявляти застарілі норми, і формулювати цілі перспективної культури, що відповідає стратегічним цілям організації.

### **Література:**

1. Корпоративна культура через призму війни. URL: <https://budni.robota.ua/expert-thoughts/korporativna-kultura-cherez-prizmu-viyni>
2. Полянська А.С., Дюк О.М. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні*

студії. 2018. Вип. 27(2). С. 9–16. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2018\\_27%282%29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_27%282%29)

3. Васильєв А.Й., Харчевнікова Л.С. Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. Вип. 174. С. 44–52. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg\\_2016\\_174\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2016_174_7)