

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ГЕЗУР Василь Іванович

**Вплив корпоративної культури на стратегії
управління персоналом. / Effectiveness of
innovative technologies in personnel management**

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Управління персоналом

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
МЕНУПм-21
В. І. Гезур

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, А. С. Коцур

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"___" _____ 20___ р.

Завідувач кафедри
_____ **Р. Р. Августин**

ТЕРНОПІЛЬ - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	6
1.1. Сутність і структура корпоративної культури в системі управління організацією.....	6
1.2. Концептуальні підходи до розроблення стратегій управління персоналом.....	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	23
2.1. Загальна характеристика підприємства та особливості його кадрової політики.....	23
2.2. Вплив корпоративних цінностей на формування кадрової стратегії й трудову поведінку персоналу.....	33
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЧЕРЕЗ РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ.....	48
3.1. Використання інноваційних технологій у формуванні сучасної корпоративної культури.....	48
3.2. Практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління персоналом на основі корпоративних цінностей.....	53
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	

ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та високої конкуренції ефективність діяльності будь-якої організації значною мірою визначається рівнем розвитку її корпоративної культури та здатністю менеджменту формувати результативні стратегії управління персоналом. Корпоративна культура виступає не лише системою цінностей, норм і традицій, що об'єднують працівників, але й важливим інструментом стратегічного управління, який безпосередньо впливає на мотивацію, продуктивність праці, рівень залученості персоналу та репутацію підприємства.

В умовах цифрової трансформації, соціальних змін і зростання вимог до інноваційності бізнесу корпоративна культура набуває стратегічного значення, оскільки визначає стиль лідерства, комунікаційні моделі, систему прийняття рішень і ставлення до інновацій. Від того, наскільки корпоративна культура узгоджена зі стратегією розвитку організації, залежить її конкурентоспроможність і стійкість у довгостроковій перспективі.

Стратегії управління персоналом, своєю чергою, формуються під впливом домінуючих цінностей і принципів корпоративної культури. Вони охоплюють підходи до добору, навчання, мотивації, оцінювання та розвитку працівників. Ефективне поєднання цих елементів забезпечує створення сприятливого робочого середовища, підвищення інноваційного потенціалу колективу та формування позитивного іміджу роботодавця.

Отже, дослідження впливу корпоративної культури на стратегії управління персоналом є актуальним, оскільки дозволяє виявити механізми гармонізації ціннісних орієнтирів організації з її стратегічними цілями, а також визначити шляхи підвищення ефективності кадрової політики через розвиток культури взаємодовіри, відповідальності та партнерства.

Питання взаємозв'язку корпоративної культури та управління персоналом знаходять широке висвітлення у сучасних дослідженнях. Зарубіжні автори,

зокрема Е. Шейн та Г. Хофстеде, наголошують на ролі корпоративних цінностей у формуванні управлінських підходів і поведінкових моделей працівників. Українські вчені значно поглибили ці напрацювання: С. Амеліна та С. Кубіцький підкреслюють стратегічний характер корпоративної культури в управлінні персоналом; Г. Граціотова і А. Степанова аналізують методи її формування на підприємствах; О. Замковий та Н. Каличева розглядають культуру як чинник розвитку кадрового потенціалу; Г. Глива й Х. Передало акцентують на її значущості у зміцненні ціннісної єдності колективу; В. Смесова та Н. Ковтун пропонують підходи до оцінювання рівня її зрілості. Загалом сучасна наукова думка підтверджує, що корпоративна культура є ключовим механізмом підвищення ефективності HR-стратегій та формування стійких кадрових практик.

Мета дослідження – обґрунтувати теоретичні засади та практичні підходи до вивчення впливу корпоративної культури на стратегії управління персоналом, а також визначити напрями вдосконалення системи управління персоналом на основі формування ефективної корпоративної культури.

Завдання дослідження:

- розкрити сутність, структуру та основні складові корпоративної культури підприємства;
- проаналізувати теоретичні підходи до формування стратегій управління персоналом у сучасних організаціях;
- визначити взаємозв'язок між корпоративною культурою та ефективністю реалізації кадрових стратегій;
- дослідити практичні аспекти впливу корпоративної культури на мотивацію, продуктивність і поведінку працівників;
- запропонувати напрями вдосконалення управління персоналом з урахуванням розвитку корпоративної культури та сучасних тенденцій менеджменту.

Об'єкт дослідження – процес формування та реалізації стратегій управління персоналом в організації.

Предмет дослідження – вплив корпоративної культури на ефективність стратегій управління персоналом.

У роботі застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних **методів**: аналіз і синтез – для узагальнення наукових підходів до розуміння корпоративної культури та стратегічного управління персоналом; порівняльний метод – для зіставлення різних моделей корпоративної культури та їх впливу на кадрові стратегії; системний підхід – для дослідження взаємозв'язку між культурними цінностями, поведінкою працівників і результативністю управління; соціологічні методи (опитування, анкетування) – для виявлення впливу корпоративних норм на мотивацію та залученість працівників; узагальнення – для формулювання практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналом.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання отриманих результатів у діяльності підприємств для формування ефективної корпоративної культури, підвищення мотивації працівників, удосконалення кадрової політики та забезпечення сталого розвитку організації. Запропоновані рекомендації можуть бути застосовані у процесі розроблення стратегій управління персоналом, проведення тренінгів для менеджерів, формування системи корпоративних цінностей і створення позитивного іміджу роботодавця.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Сутність і структура корпоративної культури в системі управління організацією

Корпоративна культура є одним із ключових чинників, що визначає ефективність функціонування організації, її конкурентоспроможність і здатність до адаптації в динамічному середовищі. Вона охоплює систему цінностей, норм, традицій, переконань і моделей поведінки, які поділяють усі члени колективу. Саме через корпоративну культуру формується єдність цілей і розуміння місії організації, визначається стиль управління та характер взаємовідносин між керівництвом і працівниками.

Сутність корпоративної культури полягає у створенні внутрішнього середовища, яке сприяє узгодженню інтересів працівників із стратегічними завданнями підприємства. Вона виступає своєрідним «соціальним клеєм», що забезпечує згуртованість колективу, підтримку інновацій, високий рівень мотивації та лояльності персоналу.

Структура корпоративної культури включає кілька основних елементів [22, с. 57]:

- ціннісно-нормативний компонент – сукупність принципів, етичних норм, традицій і переконань, що визначають поведінку працівників;
- символічний компонент – корпоративна атрибутика, логотип, стиль комунікацій, дрес-код, ритуали, що візуалізують приналежність до організації;
- поведінковий компонент – усталені моделі взаємодії працівників у різних ситуаціях;
- управлінський компонент – стиль лідерства, система мотивації, способи прийняття рішень і комунікацій.

Таблиця 1.1

Підходи вчених до визначення сутності корпоративної культури*

Автор	Трактування сутності поняття
Воронкова А.	«...це сукупність моделей поведінки, які набуті, засвоєні організацією в процесі адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, які показали свою ефективність і поділяються більшістю членів організації»
Ведерніков М.	«...є інструментом управлінської дії, одним із прогресивних методів управління трудовим колективом, що дозволяє м'яко та ненав'язливо прищепити певні цінності, традиції, переконання, нормативні зразки поведінки, що призводить до організаційної єдності та створення фірмового стилю підприємства»
Гарматюк О., Галюк М.	«...це складна система, яка включає цінності, переконання, вірування, уявлення, очікування, символи, а також дієві принципи, норми поведінки, традиції, ритуали та ін., що виникли на підприємстві впродовж терміну його існування та які визнаються більшістю працівників та формують їх поведінку»
Гассабо О.В.	«...це система базових установок, встановлених групою, відкритою або розвинутою у процесі подолання нею проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції системи, що виявилась дієздатною, завдяки чому стало можливим навчати даній системі нових членів, допомагаючи їм правильно сприймати, оцінювати і відчувати дані проблеми»
Гришнова О., Науменко А.	«...це добре сформована, стійка система провідних переконань, принципів і технологій взаємовідносин у життєдіяльності підприємства. Вона виявляється у філософії та ідеології управління, ціннісних орієнтаціях менеджменту та працівників, віруваннях, очікуваннях, нормах поведінки. Корпоративна культура регламентує поведінку працівників і дає можливість прогнозувати її зміну в критичних ситуаціях.»
Максимчук Т.	«...складне соціокультурне явище, яке засноване на цінностях «спільної долі», професіоналізму, самовираження і саморозвитку, творчості, «співучасті» особистості в діяльності сучасного підприємства і суспільства»
Мохненко А., Мельникова К.	«...система формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки працівників підприємства, стилю керівництва, показників задоволеності персоналу умовами праці, рівня взаємного співробітництва, ідентифікації працівників з підприємством і перспективами його розвитку»
Перезовова І.В.	«...це система матеріальних і духовних цінностей, проявів, що взаємодіють між собою, властивих конкретній компанії, які відображають її індивідуальність і сприйняття себе та інших у соціальному та матеріальному середовищі»
Стамбульська Х., Передало Х.С.	«...це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів тощо, які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності, приймаються більшістю співробітників»
Семикіна М.	«...є специфічною формою існування взаємопов'язаної системи, яка містить: по-перше, ієрархію цінностей, домінує серед персоналу організації; по-друге — сукупність способів їх реалізації, які переважають на певному етапі розвитку підприємства»

* Складено автором [2; 5; 7; 11]

У науковій літературі існує значна кількість підходів до визначення сутності поняття «корпоративна культура», що свідчить про його багатовимірність та міждисциплінарний характер. Дослідники трактують корпоративну культуру як складний соціально-економічний феномен, який охоплює систему цінностей, норм, традицій, переконань і моделей поведінки, що формуються у процесі розвитку організації.

Так, А. Воронкова акцентує увагу на поведінковому аспекті корпоративної культури, розглядаючи її як сукупність моделей поведінки, набутих організацією в процесі адаптації до зовнішнього середовища. На її думку, культура забезпечує внутрішню інтеграцію колективу та сприяє ефективній взаємодії членів організації.

М. Ведерніков визначає корпоративну культуру як інструмент управлінської дії, підкреслюючи її роль у формуванні цінностей, традицій, переконань і норм, що сприяють згуртованості колективу та створенню фірмового стилю підприємства. У цьому контексті культура виступає не лише ідеологічною, а й практичною категорією менеджменту.

О. Гарматюк та М. Галюк розглядають корпоративну культуру як складну систему цінностей, символів, норм поведінки, що закріплюються в організації протягом тривалого часу та формують її індивідуальність. Такий підхід підкреслює спадковість і стабільність культурних елементів у межах підприємства.

Більш динамічну інтерпретацію подає О. Гассаб, яка наголошує на адаптаційній функції корпоративної культури. Вона вважає її системою базових установок, що допомагають новим членам колективу пристосовуватися до ціннісних орієнтирів і правил поведінки, сприяючи внутрішній інтеграції організації.

О. Грішнова та А. Науменко зосереджуються на управлінсько-філософському вимірі, розглядаючи корпоративну культуру як стійку систему переконань і принципів, що регламентує поведінку персоналу, створює спільну ідентичність і забезпечує стабільність організаційного розвитку.

Т. Максимчук наголошує на соціокультурному аспекті корпоративної культури, трактуючи її як систему цінностей «спільної долі», професіоналізму, самовираження та творчості, що визначає стиль діяльності сучасного підприємства.

I. Мохненко та К. Мельникова підкреслюють нормативно-ціннісний характер культури, зосереджуючи увагу на формальних і неформальних правилах, які забезпечують ефективну взаємодію працівників і підвищують рівень задоволеності умовами праці.

I. Перезовова розглядає корпоративну культуру як систему матеріальних і духовних цінностей, що інтегрують працівників у соціально-економічний простір організації. Аналогічного підходу дотримуються Х. С. Передало та З. Стамбульська, які розглядають культуру як сукупність переконань, норм, символів і традицій, що визначають поведінку персоналу.

Нарешті, М. Семикіна акцентує на соціально-поведінковому аспекті, визначаючи корпоративну культуру як форму колективної взаємодії, що відображає специфіку організаційного середовища та впливає на рівень розвитку підприємства.

Критичний аналіз наведених підходів дає підстави стверджувати, що більшість авторів визнають корпоративну культуру інтеграційним механізмом, який поєднує соціально-психологічні, управлінські та ціннісні аспекти діяльності організації. Водночас спостерігається відсутність єдиного методологічного підходу до її визначення: одні дослідники наголошують на поведінковій складовій, інші – на ціннісно-нормативній або управлінській, що свідчить про необхідність комплексного підходу до розуміння корпоративної культури як системи, що одночасно виконує адаптаційну, мотиваційну, комунікативну й стратегічну функції у процесі управління персоналом.

Формування корпоративної культури підприємства є складним і багатограним процесом, що вимагає наукового підходу та системної організації. На рис.1.1 подано основні методи й принципи, які лежать в основі цього процесу та забезпечують цілісність культурного середовища організації.

До методів формування корпоративної культури належать [17, с. 58]:

- метод прозорості, який передбачає відкритість комунікацій, доступність інформації та довіру між працівниками;



Рис. 1.1. Методи та принципи формування корпоративної культури підприємства [24]

- метод узагальненості, що забезпечує поєднання різних елементів корпоративної культури в єдину систему цінностей;
- метод апріорності, який ґрунтується на врахуванні попереднього досвіду, традицій і корпоративної спадщини;
- метод системності, що сприяє комплексному впровадженню культурних елементів у всі сфери діяльності підприємства.

Водночас принципи формування корпоративної культури визначають її спрямованість і сталість розвитку. Серед ключових принципів виділяють:

- принцип історичності, який враховує традиції та етапи становлення підприємства;
- принцип комплексності, що забезпечує узгодженість усіх складових корпоративної культури;
- принцип науковості, спрямований на використання обґрунтованих методів управління та соціальних технологій;
- принцип регіональності, який враховує особливості середовища, в якому функціонує підприємство;

- принцип ефективності діяльності, що орієнтує формування корпоративної культури на досягнення стратегічних цілей організації.



Рис. 1.2. Функції корпоративної культури підприємства [32, с. 38]

Корпоративна культура виконує низку важливих функцій, які забезпечують узгодженість дій персоналу, стабільність організаційного середовища та ефективність управління. На рис. 1.2 представлено основні функції корпоративної культури, що формують її багатовимірний вплив на розвиток підприємства.

Передусім, виховна функція спрямована на формування у працівників системи моральних норм, професійної етики, відданості цілям організації. Дослідна функція передбачає збереження, узагальнення та передачу корпоративного досвіду, що є основою для удосконалення внутрішніх процесів. Адаптаційна функція допомагає новим співробітникам швидко інтегруватися в колектив, засвоїти норми та правила поведінки, прийняті в організації. Регулююча функція визначає прийнятні форми взаємодії між членами колективу, сприяючи дотриманню трудової дисципліни та запобігаючи конфліктам.

Важливою є системоутворювальна функція, яка об'єднує окремі елементи організаційної діяльності в цілісну систему цінностей, орієнтовану на спільний результат. Мотиваційна функція підсилює бажання працівників досягати

високих результатів через усвідомлення власної значущості та причетності до успіху організації.

Серед зовнішніх проявів корпоративної культури виокремлюють захисну функцію, яка створює атмосферу психологічної безпеки та стабільності, комунікативну функцію, що забезпечує ефективний обмін інформацією, та інтегративну функцію, спрямовану на згуртування колективу довкола спільних цілей і цінностей. Не менш вагомою є соціальна функція, яка сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства, підвищенню його соціальної відповідальності та зміцненню довіри з боку суспільства.

Відтак, корпоративна культура виступає не лише регулятором поведінки працівників, а й потужним інструментом стратегічного управління, який забезпечує стабільний розвиток підприємства, підвищує його конкурентоспроможність і сприяє формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

Корпоративна культура є динамічною системою, яка постійно трансформується під впливом зовнішнього середовища. Її стійкість і здатність до адаптації визначають, наскільки ефективно підприємство реагує на економічні, політичні, технологічні та соціальні зміни.

Одним із найсуттєвіших чинників є економічна нестабільність, яка підвищує рівень стресу в колективі та посилює потребу працівників у впевненості й стабільності. У таких умовах організації зосереджуються на підвищенні корпоративного благополуччя, розвитку програм психологічної підтримки, а також на запровадженні більш гнучких режимів роботи, що допомагають зберігати продуктивність навіть у періоди невизначеності.

Політичні коливання також істотно впливають на корпоративну культуру, оскільки зумовлюють необхідність швидкої адаптації до змін зовнішньої політики, регуляторних вимог чи кризових ситуацій, що спонукає компанії розробляти чіткі правила корпоративної комунікації, зміцнювати внутрішню дисципліну та формувати культуру готовності до дій в умовах нестабільності.

Суттєву роль відіграють технологічні інновації, які змінюють структуру робочих процесів, стиль спілкування та навіть цінності колективу. Інтеграція новітніх технологій вимагає постійного навчання персоналу, розвитку цифрових компетенцій і готовності до професійних трансформацій. Компанії, що формують культуру відкритості до інновацій, стають більш конкурентоспроможними.

Таблиця 1.2

Вплив зовнішніх факторів на корпоративну культуру підприємства [30]

Зовнішній фактор	Вплив на корпоративну культуру	Приклади адаптацій
Економічна нестабільність	Підвищує стрес, потребу в стабільності	Зосередження на корпоративному благополуччі, збільшення гнучкості в роботі
Політичні коливання	Необхідність швидко адаптуватися до змін	Введення чітких правил корпоративної комунікації, підготовка до кризових ситуацій
Технологічні інновації	Може змінити робочі процеси та комунікацію	Інтеграція новітніх технологій, навчання персоналу
Зміни в законодавстві	Вимагає перегляду корпоративних політик	Оновлення внутрішніх правил та процедур
Соціальні тренди	Впливає на корпоративну етику та цінності	Адаптація до сучасних вимог суспільства, наприклад, підтримка різноманітності

Не менш важливим чинником є зміни в законодавстві, які потребують перегляду корпоративних політик, внутрішніх регламентів і процедур. Організація, яка вміє оперативно реагувати на нормативні нововведення, демонструє високий рівень управлінської культури та дотримання етичних стандартів.

Своєрідним «індикатором часу» є соціальні тренди, що формують очікування працівників і суспільства щодо корпоративної етики, гендерної рівності, екологічної відповідальності чи підтримки різноманітності. Адаптація до таких вимог полягає у впровадженні принципів соціальної відповідальності, рівних можливостей, прозорих комунікацій і справедливості у відносинах між усіма учасниками трудового процесу.

Відтак, корпоративна культура не є сталою системою — вона постійно змінюється під впливом зовнішніх викликів. Успішні компанії ті, що здатні своєчасно адаптувати свої цінності, норми й поведінкові моделі до нових умов, зберігаючи при цьому єдність колективу та стратегічну стабільність організації.

У сучасних умовах турбулентного середовища роль служб управління персоналом у процесі адаптації корпоративної культури суттєво зростає. Саме HR-підрозділи стають ключовими провідниками цінностей, норм і стратегічних орієнтирів компанії, забезпечуючи їх гармонійне впровадження в повсякденну діяльність працівників. Вони мають не лише комунікувати корпоративні принципи, а й активно підтримувати емоційний баланс, психологічну стійкість і залученість персоналу, що особливо важливо в умовах економічної чи політичної нестабільності.

Сучасна HR-політика має бути динамічною та гнучкою, адаптованою до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх потреб колективу, що передбачає впровадження індивідуальних підходів до управління працівниками, розвиток програм ментального добробуту, психологічного консультування та коучингу. Важливим є формування таких умов праці, які сприятимуть відчуттю стабільності, справедливості й довіри між керівництвом і працівниками.

Ключовою функцією HR-служб є також забезпечення відкритої комунікації, що сприяє своєчасному виявленню проблем, зниженню конфліктності та підвищенню рівня задоволеності роботою. Ефективна взаємодія між менеджерами та співробітниками створює середовище взаємоповаги, підтримки й партнерства.

У періоди турбулентності саме людський фактор стає основою стійкості організації. Тому завдання кадрових підрозділів полягає не лише в управлінні трудовими ресурсами, а у формуванні корпоративної культури, здатної об'єднати колектив, підвищити мотивацію й забезпечити досягнення стратегічних цілей навіть у складних умовах зовнішніх викликів.

1.2. Концептуальні підходи до розроблення стратегій управління персоналом

Розроблення ефективної стратегії управління персоналом ґрунтується на розумінні того, що саме люди є основною рушійною силою розвитку будь-якої організації. Успіх підприємства дедалі більше залежить не від кількості ресурсів, а від якості управління людським потенціалом, рівня його залученості, компетентності та здатності до інновацій. Саме тому у теорії й практиці менеджменту сформувалося кілька концептуальних підходів, які визначають особливості стратегічного управління персоналом.

Першим із них є економічний підхід, що акцентує увагу на раціональному використанні трудових ресурсів, зниженні витрат і підвищенні продуктивності праці. У межах цього підходу працівники розглядаються як важливий, але економічно вимірюваний ресурс, ефективність якого оцінюється через співвідношення результатів і затрат. Така концепція особливо актуальна для підприємств, які працюють в умовах жорсткої конкуренції та потребують оптимізації витрат.

Інший напрям – соціально-психологічний підхід, який ставить у центр уваги людину як особистість. Він передбачає створення комфортних умов праці, розвиток довіри, партнерства, колективного духу. Тут головна увага зосереджується на мотивації, моральному кліматі, психологічній сумісності працівників та ефективних комунікаціях. Такий підхід сприяє підвищенню задоволеності працівників і лояльності до організації.

Системний підхід розглядає управління персоналом як цілісну систему, у якій усі процеси — від підбору кадрів до їх навчання, мотивації та розвитку — є взаємопов'язаними та спрямованими на досягнення стратегічних цілей підприємства. Цей підхід забезпечує комплексність управлінських рішень і їх узгодженість із загальною стратегією організації.

Таблиця 1.3

**Концептуальні підходи до розроблення стратегій управління персоналом
[21, с. 118]**

Підхід	Ключові характеристики	Значення для практики управління персоналом
Економічний	Ефективність праці, оптимізація витрат, співвідношення результатів і затрат	Дозволяє підвищити продуктивність і забезпечити економічну стабільність підприємства
Соціально-психологічний	Формування довіри, партнерських відносин, мотивації, комфортного середовища	Підвищує задоволеність працівників, знижує плинність кадрів, зміцнює корпоративну лояльність
Системний	Взаємозв'язок усіх функцій HR: добір, мотивація, навчання, розвиток	Забезпечує комплексність управлінських рішень і їх узгодженість із цілями підприємства
Стратегічний	Інтеграція кадрової стратегії в загальну бізнес-стратегію, розвиток ключових компетенцій	Сприяє формуванню персоналу, здатного забезпечити конкурентні переваги підприємства
Інноваційний	Цифровізація управління, автоматизація HR-процедур, розвиток компетенцій	Підвищує оперативність прийняття рішень, адаптацію персоналу до змін, культуру інновацій
Культурно-ціннісний	Система спільних цінностей, норм, етичних принципів, комунікацій	Підсилює єдність колективу, сприяє формуванню позитивного іміджу й стабільного розвитку

В умовах динамічного ринку дедалі більшого значення набуває стратегічний підхід, який орієнтується на довгострокові цілі розвитку компанії. У цьому контексті персонал сприймається як стратегічний актив, інвестиції в який приносять не миттєвий, а відкладений результат. Кадрова політика формується відповідно до місії підприємства, його конкурентних переваг і ціннісних орієнтирів.

Варто також виділити інноваційний підхід, що передбачає використання сучасних інформаційних технологій та інструментів HR-аналітики. Такий підхід дозволяє приймати обґрунтовані рішення, ґрунтуючись на даних, забезпечує розвиток цифрової компетентності персоналу, сприяє впровадженню нових форм організації праці та навчання.

Нарешті, особливу роль відіграє культурно-ціннісний підхід, який наголошує на необхідності узгодження кадрової стратегії з корпоративною

культурою підприємства. У центрі цього підходу — формування єдиної системи цінностей, норм поведінки й комунікацій, які підтримують внутрішню згуртованість колективу. Саме культура задає стиль взаємодії, визначає характер лідерства та впливає на ефективність управління.



Рис. 1.3. Основні цілі та шляхи реалізації стратегічного управління персоналом [17, с. 58]

Стратегічне управління персоналом є невід’ємною складовою загальної стратегії розвитку підприємства, адже саме людські ресурси забезпечують реалізацію поставлених цілей і формують конкурентні переваги організації. На рисунку відображено основні цілі та шляхи реалізації стратегії, що дозволяють забезпечити стабільне функціонування та розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

Основними цілями стратегії управління персоналом є досягнення як короткострокового, так і довгострокового прибутку, підвищення ефективності діяльності підприємства та посилення його конкурентної позиції на ринку. Важливою метою виступає також розширення ринків збуту та розроблення

нових продуктів чи послуг, що відповідають потребам сучасного споживача. У цьому контексті стратегія управління персоналом спрямовується не лише на забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, а й на розвиток їхнього потенціалу, інноваційного мислення та здатності до адаптації в умовах постійних змін.

Для досягнення зазначених цілей визначаються шляхи реалізації стратегії, серед яких: проведення захисних дій проти конкурентів, розроблення та впровадження ефективних управлінських рішень, пошук нових галузей і ринкових ніш, диверсифікація діяльності підприємства. Важливу роль відіграють дії, спрямовані на закріплення нових можливостей, зокрема участь у науково-дослідних і дослідно-конструкторських роботах (НДДКР), об'єднання з іншими компаніями, придбання інноваційних технологій чи залучення стратегічних партнерів.

Корпоративна культура справляє безпосередній і багатогранний вплив на формування, реалізацію та ефективність стратегій управління персоналом. Вона визначає характер взаємовідносин між керівництвом і працівниками, стиль комунікацій, підходи до мотивації, оцінювання та розвитку кадрів. По суті, корпоративна культура є тією невидимою системою координат, у межах якої приймаються управлінські рішення, формується організаційна поведінка та закладаються основи стратегічного розвитку колективу.

Насамперед корпоративна культура впливає на цільові орієнтири управління персоналом. Якщо в організації панує культура інновацій, стратегія управління буде спрямована на розвиток творчого потенціалу працівників, стимулювання ініціативності та безперервного навчання. У випадку орієнтації на стабільність, перевага надаватиметься кадровій надійності, збереженню досвіду й послідовності дій.

Культура також визначає механізми мотивації персоналу. В організаціях, де домінують цінності командної співпраці, підкріплюються колективні досягнення, а в компаніях із результативною чи конкурентною культурою акцент

робиться на індивідуальній ефективності. Таким чином, саме система корпоративних цінностей формує внутрішні стимули до праці, що забезпечують відповідність особистих цілей працівників стратегічним завданням підприємства.

Таблиця 1.4

Вплив корпоративної культури на стратегії управління персоналом
[20, с. 89]

Сфера впливу	Характер впливу корпоративної культури	Прояв у стратегії управління персоналом
Цільові орієнтири	Визначає пріоритети розвитку, орієнтацію на стабільність або інновації	Формування цілей, спрямованих на розвиток людського потенціалу, творчості, адаптивності персоналу
Мотивація працівників	Формує систему цінностей, що визначає поведінкові стимули та пріоритети	Розроблення мотиваційних програм, що відповідають корпоративним цінностям: командність, результативність, інноваційність
Стиль управління	Впливає на характер взаємодії між керівництвом і працівниками (авторитарний, демократичний, партнерський)	Вибір управлінського стилю, відповідного до культури підприємства, розвиток лідерства на основі довіри
Комунікації в колективі	Визначає рівень відкритості, зворотного зв'язку, готовність до діалогу	Побудова ефективної системи внутрішніх комунікацій, розвиток корпоративних каналів взаємодії
Організаційний клімат	Формує атмосферу співпраці, взаємопідтримки або конкуренції	Підтримання сприятливого мікроклімату, створення умов для психологічного комфорту працівників
Професійний розвиток	Визначає ставлення організації до навчання, кар'єрного зростання, самореалізації	Реалізація стратегій безперервного навчання, розвиток компетенцій, формування кадрового резерву
Адаптація персоналу	Полегшує або ускладнює входження нових працівників у колектив	Впровадження систем наставництва, ознайомчих програм, заходів культурної інтеграції
Реакція на зміни	Визначає готовність колективу до трансформацій і сприйняття новацій	Розроблення стратегій управління змінами, формування культури гнучкості та інноваційності

Важливим аспектом є вплив культури на управлінські рішення. Керівники, які працюють у середовищі відкритості, довіри та взаємоповаги, більше схильні до делегування повноважень, демократичного стилю керівництва та залучення працівників до процесу ухвалення рішень. Натомість авторитарна культура

створює жорстку ієрархію, що може стримувати ініціативність, але підвищує дисципліну та контроль.

Крім того, корпоративна культура безпосередньо впливає на систему комунікацій і організаційний клімат. Висока культура взаємодії забезпечує ефективний обмін інформацією, сприяє швидкому вирішенню конфліктів і створює атмосферу психологічного комфорту. У таких умовах реалізація стратегій управління персоналом відбувається більш гармонійно, а процеси адаптації, навчання та оцінювання кадрів набувають конструктивного характеру.

Корпоративна культура виступає фундаментом, на якому вибудовується стратегія управління персоналом. Вона визначає не лише морально-етичні норми поведінки, а й впливає на вибір підходів до управління, стиль керівництва, комунікацію та мотиваційні інструменти. Саме культура формує унікальний організаційний контекст, у межах якого реалізуються економічні, соціальні чи інноваційні концепції управління персоналом.

Так, підприємства з інноваційною корпоративною культурою зазвичай тяжіють до стратегічно-інноваційного підходу. Вони орієнтовані на розвиток творчого потенціалу працівників, впровадження новітніх технологій, підтримку ініціативності та гнучкості в прийнятті рішень. Тут акцент робиться на безперервному навчанні, розвитку компетенцій, цифровізації HR-процесів і створенні середовища для самореалізації працівників.

Організації з консервативною або бюрократичною культурою, навпаки, дотримуються економічно-адміністративних чи системних підходів. Їхня кадрова стратегія ґрунтується на стабільності, контролі, суворій ієрархії та формальних процедурах. Головна мета таких систем — забезпечити дисципліну, порядок і прогнозованість у роботі персоналу, навіть ціною зменшення гнучкості чи креативності.

Соціально орієнтовані культури підтримують соціально-психологічний підхід, у центрі якого — людина як найцінніший актив. У таких організаціях панує атмосфера довіри, взаємопідтримки та колективної взаємодії. Стратегія

управління персоналом у цьому разі зосереджується на командній роботі, розвитку корпоративної єдності, балансу між професійними й особистими потребами працівників.

Водночас організації з розвиненою культурою партнерства й довіри часто інтегрують кілька концепцій одночасно. Вони поєднують стратегічний, інноваційний і культурно-ціннісний підходи, формуючи змішану модель управління, яка базується на взаємній відповідальності, гнучкості та орієнтації на розвиток людського потенціалу.

Визначальна роль у формуванні концепції та стратегії управління персоналом належить керівництву підприємства. Саме управлінці створюють бачення розвитку організації, формують цінності, задають тон корпоративним відносинам і визначають, який підхід до управління кадрами стане домінуючим. Від позиції керівництва залежить, чи буде кадрова політика орієнтована на суворий контроль і дисципліну, чи, навпаки, на розвиток, ініціативу та довіру.

Керівники відіграють ключову роль у виборі концепції, оскільки саме вони поєднують стратегічні цілі підприємства з людським потенціалом. Лідер, який усвідомлює значення персоналу як стратегічного ресурсу, прагне до створення умов для професійного зростання, самореалізації та залучення працівників до процесів прийняття рішень. Такий підхід формує атмосферу співробітництва, відповідальності та мотивації, що позитивно позначається на загальній ефективності організації.

Натомість керівники, які дотримуються авторитарного стилю, орієнтуються на дисципліну, контроль і підпорядкування. У таких умовах персонал розглядається переважно як інструмент виконання завдань, а не як активний учасник процесу розвитку. Хоча цей підхід може забезпечити короткострокову ефективність, він часто призводить до зниження ініціативності, творчості та лояльності працівників.

Важливою характеристикою сучасного управлінця є здатність адаптувати стиль лідерства до типу корпоративної культури. У підприємствах із

демократичною культурою керівники, як правило, обирають соціально-психологічний або культурно-ціннісний підхід, заохочуючи командну роботу, партнерство та взаємоповагу. В організаціях, що функціонують у швидкозмінному середовищі, переважає стратегічно-інноваційний підхід, орієнтований на креативність і розвиток компетенцій.

Відтак, роль керівництва у виборі концепції управління персоналом є визначальною. Саме від управлінців залежить, чи стане стратегія формальною складовою організаційної політики, чи перетвориться на реальний механізм розвитку людського потенціалу. Сучасний керівник — це не лише адміністратор, а насамперед лідер, наставник і стратег, який через власну поведінку формує культуру успіху, довіри та партнерства в колективі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1. Загальна характеристика підприємства та особливості його кадрової політики

Приватне підприємство «Електрозв'язок-Буд 472» належить до суб'єктів малого бізнесу, що здійснює діяльність у сфері будівництва та монтажу інженерних систем, зокрема електротехнічних мереж і засобів зв'язку. Підприємство розташоване у місті Тернополі (вул. Лучаківського, 3) та має репутацію надійного виконавця проєктів електромонтажного характеру. Основним напрямом роботи є проєктування, встановлення та обслуговування електричних і телекомунікаційних систем, а також виконання супровідних технологічних процесів, пов'язаних із розвитком інфраструктури сучасних об'єктів.

Компанія обслуговує як корпоративних клієнтів — бізнес-центри, промислові підприємства, торговельні заклади, — так і замовників державного сектору чи приватних осіб. Серед наданих послуг — прокладання силових і слабкострумівих ліній, встановлення щитового обладнання, підключення до мереж зв'язку та Інтернету, технічне обслуговування і ремонт інженерних систем.

Діяльність підприємства базується на дотриманні високих стандартів якості, безпеки праці та використанні сучасних матеріалів і технологій. Важливою перевагою компанії є гнучкий підхід до виконання завдань і орієнтація на потреби кожного клієнта, що сприяє побудові довгострокових партнерських відносин.

Робота підприємства здійснюється відповідно до чинного законодавства України, з дотриманням ліцензійних вимог до проведення електромонтажних і

телекомунікаційних робіт, що підтверджує його професійний рівень та відповідальність перед замовниками.

«Електрозв'язок-Буд 472» активно впроваджує інноваційні технології, матеріали та сучасні методи організації праці, що дозволяє забезпечувати високу якість послуг і відповідність міжнародним стандартам енергоефективності й екологічної безпеки. Підприємство прагне до сталого розвитку, поєднуючи принципи ефективності, технологічності та екологічної відповідальності.

Важливе місце у діяльності компанії посідає кадрова політика, спрямована на залучення кваліфікованих спеціалістів, підвищення їхнього професійного рівня та створення комфортних умов праці. Значна увага приділяється охороні праці, соціальному захисту та розвитку корпоративної культури, що сприяє згуртованості колективу.

Окрім основної діяльності, підприємство активно розширює коло партнерів, вдосконалює підходи до управління проектами та клієнтської взаємодії. Завдяки інноваційному мисленню, гнучкості й професіоналізму працівників ПП «Електрозв'язок-Буд 472» зберігає стабільні позиції на регіональному ринку будівельно-монтажних послуг і створює передумови для подальшого зростання конкурентоспроможності.

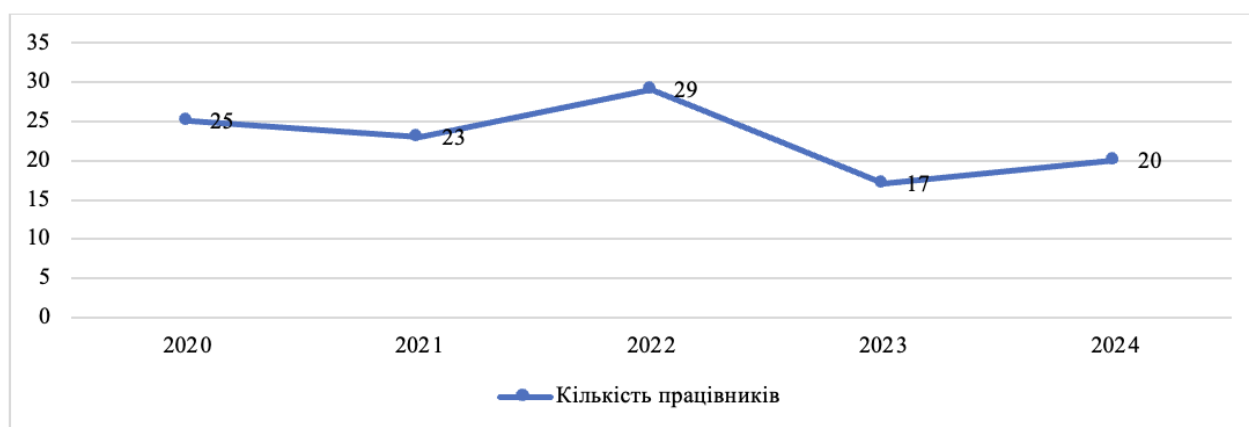


Рис. 2.1. Динаміка чисельності працівників ПП «Електрозв'язок-Буд 472» впродовж 2020–2024 рр.*

* Складено автором за даними [34]

Динаміка чисельності працівників ПП «Електрозв'язок-Буд 472» за 2020–2024 роки свідчить про коливання рівня зайнятості, що відображено на графіку. У 2020 році на підприємстві працювало 25 осіб, проте вже у 2021 році спостерігається незначне скорочення штату до 23 працівників, що могло бути наслідком оптимізації витрат або сезонних коливань обсягів робіт.

У 2022 році чисельність персоналу зросла до 29 осіб, що свідчить про активізацію господарської діяльності, розширення обсягів робіт і, ймовірно, реалізацію нових контрактів. Однак уже у 2023 році зафіксовано різке зменшення кількості працівників — до 17 осіб, тобто майже на 41% порівняно з попереднім роком. Така тенденція може бути пов'язана з впливом воєнного стану, економічною нестабільністю та зниженням обсягів замовлень у будівельній галузі.

У 2024 році чисельність персоналу дещо стабілізувалася — показник зріс до 20 осіб, що свідчить про поступове відновлення виробничої діяльності підприємства, що може бути наслідком адаптації до нових умов, оптимізації управлінських процесів і підвищення ефективності роботи персоналу.

Загалом, аналіз динаміки показує, що кадровий потенціал підприємства має нестабільний характер, що є типовим для малого бізнесу в умовах економічної невизначеності. Водночас позитивна тенденція до зростання чисельності у 2024 році може свідчити про відновлення позицій ПП «Електрозв'язок-Буд 472» на ринку та формування передумов для подальшого розвитку.

Дані табл. 2.1 свідчать про зміни у структурі персоналу приватного підприємства «Електрозв'язок-Буд 472» протягом 2020–2024 років. Протягом цього періоду спостерігається поступове скорочення загальної чисельності працівників — із 25 осіб у 2020 році до 20 осіб у 2024 році, що свідчить про оптимізацію кадрового складу підприємства, ймовірно з метою підвищення ефективності діяльності або внаслідок зменшення обсягів робіт.

Таблиця 2.1

**Кадрова структура підприємства «Електрозв’язок-Буд 472» у динаміці
2020–2024 рр.***

Рік	Керівники	Спеціалісти	Службовці	Робітники	Всього
2020	2	4	3	16	25
2021	2	3	3	15	23
2022	1	3	2	13	19
2023	1	2	2	12	17
2024	1	2	2	15	20

* Складено автором за даними [34]

У 2020 році структура колективу мала збалансований характер: 2 керівники, 4 спеціалісти, 3 службовці та 16 робітників, що вказує на переважання робітничого персоналу, що є типовим для підприємств будівельно-монтажного профілю. У наступні роки кількість працівників поступово зменшується, зокрема у 2022 році спостерігається скорочення керівного складу до 1 особи, що може свідчити про зміну управлінської структури або централізацію функцій управління.

Кількість спеціалістів зменшилася з 4 до 2 осіб, тобто на 50%, що може бути пов’язано з переходом частини функцій до керівного складу або впровадженням автоматизованих технологічних процесів. Аналогічна тенденція спостерігається серед службовців — із 3 осіб у 2020–2021 роках до 2 осіб у 2022–2024 роках, що вказує на стабілізацію адміністративного персоналу після оптимізації. Найчисельнішою категорією залишаються робітники, хоча їх кількість також коливалася: від 16 осіб у 2020 році до 12 у 2023 році, з подальшим зростанням до 15 осіб у 2024 році, що може свідчити про поступове відновлення виробничих потужностей і збільшення кількості замовлень у післякризовий період.

Відтак, аналіз динаміки чисельності працівників за категоріями демонструє загальну тенденцію до скорочення управлінсько-адміністративного персоналу та збереження виробничого ядра колективу. У 2024 році спостерігається стабілізація кадрового складу, що може бути ознакою переходу підприємства до етапу поступового відновлення та підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

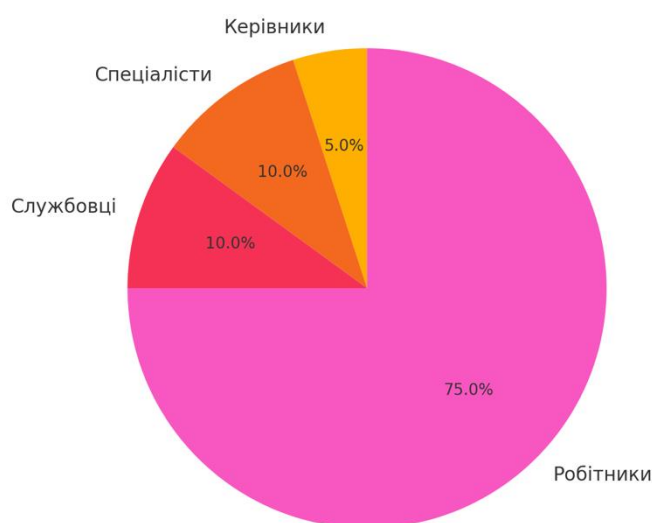


Рис. 2.2. Розподіл персоналу підприємства за професійними групами у 2024 році, %*

* Складено автором за даними [34]

На рис. 2.2 представлено структуру персоналу приватного підприємства «Електрозв'язок-Буд 472» у 2024 році. Найбільшу частку становлять робітники — 75% загальної кількості персоналу, що свідчить про виробничу спрямованість діяльності підприємства, адже основна частина процесів пов'язана з виконанням монтажних, будівельних та інженерно-технічних робіт. Такий високий показник підтверджує, що підприємство функціонує як виконавець практичних робіт, а не як управлінська або консалтингова структура.

На другому місці за чисельністю перебувають спеціалісти та службовці, кожна з цих груп становить по 10% персоналу. Ці категорії включають фахівців

з проєктування, технічного супроводу, бухгалтерського обліку, документообігу тощо. Їхня стабільна частка свідчить про збереження оптимального балансу між виконавчими та допоміжними функціями в організації.

Найменшу групу складають керівники, частка яких становить лише 5%. Це характерно для підприємств малого бізнесу, де структура управління є компактною, а функції керівництва часто поєднуються з іншими організаційними обов'язками. Такий показник відображає прагнення до мінімізації управлінських витрат і забезпечення гнучкості управлінських процесів.

Узагальнюючи, можна зазначити, що структура персоналу ПП «Електрозв'язок-Буд 472» є раціональною та виробничо орієнтованою. Переважання робітників свідчить про ефективне використання трудових ресурсів у сфері основної діяльності, тоді як збереження невеликої, але стабільної частки управлінського та технічного персоналу забезпечує необхідну організаційну підтримку та контроль якості робіт.

Таблиця 2.2

**Структура витрат на оплату праці на підприємстві
ПП «Електрозв'язок-Буд 472»***

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Фонд заробітної плати всього	4125,7	4357,2	4528,9	4708,6	4896,3
Фонд основної заробітної плати	3094,3	3262,5	3396,2	3531,8	3674,2
Фонд додаткової заробітної плати	1031,4	1094,7	1132,7	1176,8	1222,1
- надбавки та доплати	309,4	328,4	340,2	353,0	367,0
- премії за виробничі результати	722,0	766,3	792,5	823,8	855,1

* Складено автором за даними [34]

Дані, наведені в табл. 2.2 відображають динаміку фонду оплати праці на підприємстві ПП «Електрозв'язок-Буд 472» за 2020–2024 роки та дозволяють проаналізувати зміни у структурі заробітної плати працівників. Загальний фонд заробітної плати за п'ятирічний період зріс із 4125,7 тис. грн у 2020 році до 4896,3 тис. грн у 2024 році, тобто на 18,7%, що свідчить про поступове зростання витрат підприємства на оплату праці, що може бути зумовлено як підвищенням тарифних ставок, так і прагненням утримати кваліфікованих працівників в умовах конкурентного ринку праці.

Фонд основної заробітної плати протягом аналізованого періоду також збільшувався — з 3094,3 тис. грн у 2020 році до 3674,2 тис. грн у 2024 році. Це означає, що підприємство забезпечує стабільність базових виплат і підвищує оплату праці пропорційно до продуктивності працівників та загального обсягу виконаних робіт.

Паралельно зростали й показники додаткової заробітної плати, що включає надбавки, доплати та премії. Якщо у 2020 році цей фонд становив 1031,4 тис. грн, то у 2024 році — вже 1222,1 тис. грн, тобто збільшився на 18,5%. Така тенденція відображає прагнення підприємства мотивувати працівників через матеріальні стимули.

Зокрема, надбавки та доплати за п'ять років зросли з 309,4 тис. грн до 367,0 тис. грн, а премії за виробничі результати — із 722,0 тис. грн до 855,1 тис. грн., що свідчить про посилення ролі преміювання у структурі додаткової оплати, що спрямовано на підвищення ефективності праці та заохочення високих виробничих показників.

У цілому, динаміка заробітної плати на ПП «Електрозв'язок-Буд 472» характеризується стійкою тенденцією до зростання, що позитивно впливає на мотивацію персоналу та рівень його задоволеності працею. Підприємство демонструє системний підхід до формування справедливої системи оплати, поєднуючи стабільність базових виплат із гнучкою системою стимулювання продуктивності.

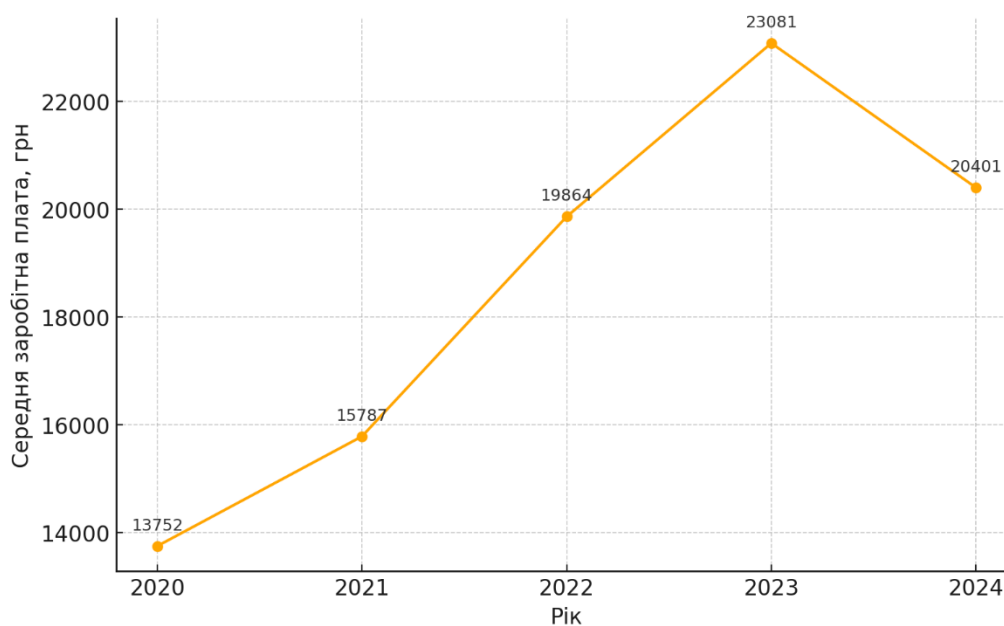


Рис. 2.3. Динаміка середньої заробітної плати працівників ПП «Електрозв'язок-Буд 472» у 2020–2024 рр.*

* Складено автором за даними [34]

На рис. 2.3 відображено динаміку середньої заробітної плати працівників ПП «Електрозв'язок-Буд 472» за період 2020–2024 років. Аналіз показує загальну тенденцію до зростання заробітної плати, однак із певними коливаннями у 2023–2024 роках, що свідчить про вплив зовнішніх економічних чинників на фінансову політику підприємства. У 2020 році середня заробітна плата становила 13 752 грн, що є базовим рівнем для подальших порівнянь. У 2021 році спостерігається зростання показника до 15 787 грн, або на 14,8%, що можна пов'язати з поступовим відновленням економічної активності після пандемічних обмежень і збільшенням обсягів робіт.

Найбільш інтенсивне зростання зафіксовано у 2022 році, коли середня заробітна плата піднялася до 19 864 грн, що на 26% більше, ніж у попередньому році. Таке зростання свідчить про підвищення рівня оплати праці внаслідок інфляційних процесів, зростання вартості кваліфікованої робочої сили та, можливо, збільшення преміальних виплат працівникам.

Пікове значення спостерігається у 2023 році — 23 081 грн, що є найвищим рівнем за п'ятирічний період. Такий показник може свідчити про активізацію діяльності підприємства, зростання попиту на його послуги та, відповідно, підвищення фінансових можливостей для стимулювання працівників.

Однак у 2024 році відбулося зниження середньої заробітної плати до 20 401 грн, тобто на 11,6% порівняно з попереднім роком, що може бути наслідком часткової стабілізації ринку, корекції заробітних фондів або впливу воєнного стану, який призвів до зменшення обсягів замовлень і, відповідно, доходів підприємства.

Загалом, попри певне зниження у 2024 році, динаміка середньої заробітної плати демонструє позитивний довгостроковий тренд, адже рівень оплати праці у 2024 році перевищує показник 2020 року на понад 48%, що свідчить про послідовне підвищення вартості праці, зміцнення системи матеріального стимулювання та орієнтацію ПП «Електрозв'язок-Буд 472» на підтримку конкурентоспроможного рівня заробітної плати.

Кадрова політика ПП «Електрозв'язок-Буд 472» є важливою складовою загальної стратегії управління підприємством і спрямована на забезпечення ефективного використання людського потенціалу. Вона формується з урахуванням специфіки діяльності підприємства у сфері будівельно-монтажних та інженерно-технічних робіт, що вимагають високого рівня професійної підготовки, відповідальності та дисципліни.

Основна мета кадрової політики полягає у залученні, збереженні та розвитку кваліфікованих працівників, здатних забезпечити стабільність виробничих процесів та високу якість виконання робіт. Для досягнення цього підприємство дотримується принципів індивідуального підходу до персоналу, створення сприятливих умов праці, безпеки та професійного зростання.

У процесі добору кадрів ПП «Електрозв'язок-Буд 472» орієнтується на кандидатів із відповідною технічною освітою, практичними навичками і досвідом у сфері електромонтажних робіт. Особлива увага приділяється не лише

кваліфікації, а й особистим якостям працівників — відповідальності, дисциплінованості, вмінню працювати в команді, що є критично важливим для виконання складних технічних завдань.

На підприємстві діє система внутрішнього навчання та підвищення кваліфікації, спрямована на вдосконалення професійних знань і навичок персоналу. Працівники проходять інструктажі з техніки безпеки, навчання з експлуатації нових матеріалів і технологічного обладнання. Такий підхід забезпечує високу якість виконання робіт і відповідність сучасним стандартам галузі.

У системі мотивації поєднуються як матеріальні, так і нематеріальні стимули. До матеріальних належать премії за виробничі результати, надбавки за якість роботи, стаж і професіоналізм. Нематеріальні стимули включають визнання досягнень працівників, сприятливий мікроклімат у колективі, стабільність зайнятості та довіру з боку керівництва.

Підприємство також приділяє значну увагу соціальному захисту працівників: забезпечує дотримання трудового законодавства, проводить заходи з охорони праці, створює безпечні умови для виконання робіт. Такий підхід сприяє підвищенню рівня лояльності та задоволеності персоналу, зменшує плинність кадрів і формує позитивний імідж роботодавця.

Особливістю кадрової політики ПП «Електрозв'язок-Буд 472» є орієнтація на довгострокові трудові відносини, розвиток корпоративної культури та формування відчуття належності працівників до спільної справи. В основі управлінських рішень лежить принцип партнерства між керівництвом і персоналом, що забезпечує узгодження інтересів обох сторін та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

2.2. Вплив корпоративних цінностей на формування кадрової стратегії й трудову поведінку персоналу

Корпоративні цінності є фундаментом організаційної культури підприємства та відіграють ключову роль у формуванні його кадрової стратегії. Вони визначають підхід до управління персоналом, стиль взаємодії між працівниками та керівництвом, а також впливають на мотивацію, рівень відповідальності й поведінкові установки працівників.

Для ПП «Електрозв'язок-Буд 472», діяльність якого ґрунтується на високих стандартах якості, безпеки та професійної відповідальності, корпоративні цінності виступають орієнтиром у всіх аспектах кадрової політики. Основними серед них є надійність, професіоналізм, командна взаємодія, інноваційність і відповідальність перед клієнтом. Саме вони визначають, яким має бути працівник компанії — кваліфікованим, дисциплінованим, уважним до деталей і готовим до постійного вдосконалення.

Кадрова стратегія підприємства формується з урахуванням цих цінностей, що проявляється у доборі персоналу, оцінюванні його компетенцій і розробленні системи стимулювання. Кандидати, які поділяють цінності компанії, швидше адаптуються до колективу, демонструють стабільні результати й залишаються в організації на тривалий період. Таким чином, цінності виступають фільтром, що допомагає підприємству формувати згуртований і лояльний колектив.

Важливе значення має вплив корпоративних цінностей на поведінку персоналу у процесі праці. У колективах, де культивуються взаємоповага, чесність і відповідальність, працівники проявляють більшу ініціативу, прагнуть досягати результатів не лише з матеріальних мотивів, а й через почуття професійної гордості, що особливо важливо для компанії, діяльність якої пов'язана з високим рівнем відповідальності та необхідністю дотримання технологічної дисципліни.

Корпоративні цінності також визначають характер управлінських рішень. Керівництво ПП «Електрозв'язок-Буд 472» сповідує принципи відкритості, взаємної довіри та справедливості, що сприяє формуванню позитивного психологічного клімату в колективі. Працівники мають можливість висловлювати власні ідеї, брати участь у вирішенні виробничих питань і відчувати свою причетність до успіхів підприємства.

Крім того, цінності підприємства безпосередньо впливають на мотиваційну політику. Поряд із матеріальними стимулами, велике значення має нематеріальне визнання — схвалення досягнень, публічне відзначення результатів, створення умов для професійного росту. Така стратегія посилює внутрішню мотивацію працівників і формує в них відповідальне ставлення до виконання обов'язків.

Варто підкреслити, що корпоративні цінності відіграють і стратегічну роль, адже забезпечують стабільність кадрового складу, знижують плинність кадрів і сприяють формуванню позитивного іміджу роботодавця. Працівники, які поділяють місію підприємства, схильні до більшої відданості компанії, що особливо важливо для малого бізнесу, де кожен член команди робить вагомий внесок у загальний результат.

Отже, корпоративні цінності виступають невід'ємним чинником ефективного управління персоналом. Вони визначають напрями розвитку кадрової стратегії, формують трудову поведінку працівників і створюють основу для гармонійної взаємодії всередині колективу. У ПП «Електрозв'язок-Буд 472» ці цінності забезпечують цілісність організаційної культури, сприяють зростанню професіоналізму персоналу та підвищують конкурентоспроможність підприємства на ринку послуг.

Аналіз поточного стану корпоративної культури підприємства показує наявність суттєвих диспропорцій між задекларованими цінностями та реальними моделями поведінки працівників. Попри те, що офіційно підприємство визначає своїми основними цінностями відповідальність, орієнтацію на результат,

командну взаємодію та інноваційність, практичне втілення цих принципів є вибіркоvim і нерівномірним, що свідчить про те, що корпоративна культура фактично має слабкий або формальний характер, оскільки значна частина працівників сприймає корпоративні правила не як внутрішню норму, а як зовнішню вимогу.

Виявлено, що різні групи персоналу по-різному ідентифікують себе з культурою підприємства. Досвідчені співробітники частіше демонструють лояльність і дотримання етичних норм, тоді як нові працівники та молодші спеціалісти мають нижчий рівень залученості та слабше поділяють базові цінності компанії, що свідчить про недостатню ефективність системи адаптації та внутрішніх комунікацій, а також брак інструментів трансляції корпоративних стандартів. Аналіз внутрішніх опитувань (за наявності) або спостережень HR-служби вказує на те, що до 40–50% працівників не можуть чітко сформулювати місію підприємства або назвати ключові цінності, що свідчить про низьку проникність корпоративної культури.

Окремої уваги заслуговує питання відповідності між формально проголошеними цінностями та фактичними управлінськими практиками. Хоча компанія декларує відкритість та командність, управлінські рішення часто ухвалюються централізовано, із мінімальним залученням працівників, що відображає елементи авторитарної культури. Крім того, спостерігаються проблеми з комунікацією між керівниками та персоналом: інформація часто передається несистемно, що створює ефект «інформаційних прогалин» і підвищує рівень невизначеності серед працівників.

Аналіз мотиваційної системи підприємства свідчить про переважання матеріальних стимулів, тоді як нематеріальні інструменти — визнання, кар'єрні траєкторії, наставництво — використовуються недостатньо, що знижує силу корпоративної культури як інструмента згуртування та підвищення залученості персоналу. У результаті частина працівників орієнтується переважно на індивідуальні інтереси, а не на колективні цілі.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз корпоративної культури ПП «Електрозв'язок-Буд 472»*

S (Strengths) — сильні сторони	W (Weaknesses) — слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • Наявність усталених виробничих правил та норм техніки безпеки • Наявність досвідчених працівників зі значним стажем роботи • Відносно стабільний рівень дисципліни та відповідальності на об'єктах • Сильні неформальні зв'язки між працівниками (бригадний дух) • Відсутність чітко задекларованих корпоративних цінностей • Переважання авторитарного стилю керівництва, орієнтація на накази • Низький рівень внутрішніх комунікацій між офісом і бригадами на об'єктах • Слабка система адаптації нових працівників • Формальне ставлення до розвитку персоналу 	<ul style="list-style-type: none"> • Відсутність чітко задекларованих корпоративних цінностей. • Переважання авторитарного стилю керівництва, орієнтація на накази, а не партнерство. • Низький рівень внутрішніх комунікацій між офісом і бригадами, фрагментарний обмін інформацією. • Слабка система адаптації нових працівників, відсутність наставництва. • Формальний підхід до розвитку персоналу, низька увага до навчання та підвищення кваліфікації.
O (Opportunities) — можливості	T (Threats) — загрози
<ul style="list-style-type: none"> • Формування єдиної корпоративної політики та системи цінностей • Використання цифрових сервісів (чати, платформи для координації робіт, CRM) • Проведення регулярних командних тренінгів і навчань із техніки безпеки та сучасних технологій монтажу • Підвищення лояльності та утримання кадрів через нематеріальну мотивацію (визнання, бонуси, премії) • Зростання плинності кадрів через відсутність відчуття причетності до компанії • Втрати кваліфікованих монтажників через недостатню мотивацію • Погіршення якості робіт через неузгодженість внутрішніх норм • Ризики конфліктів між керівництвом і працівниками через різні бачення культури та стилю взаємодії 	<ul style="list-style-type: none"> • Зростання плинності кадрів через слабку корпоративну культуру та низьку ідентифікацію з підприємством. • Втрати кваліфікованих монтажників через недостатню мотивацію та відсутність умов для розвитку. • Погіршення якості виконання робіт через неузгодженість норм та стандартів виконання завдань. • Ризики конфліктів між керівництвом і працівниками через різні бачення стилю роботи та відсутність спільних цінностей. • Зниження продуктивності внаслідок залежності від неформальних зв'язків та неструктурованості культурних норм.

* Складено автором самостійно.

Корпоративна культура ПП «Електрозв'язок-Буд 472» має низку внутрішніх проблем, що стримують розвиток персоналу та знижують загальну ефективність управління. Однією з ключових слабких сторін є недостатня формалізація корпоративних цінностей: хоча певні правила та норми поведінки на підприємстві існують, вони переважно не закріплені офіційно й передаються в усній формі, що призводить до різночитань у розумінні очікуваної поведінки та стандартів взаємодії між працівниками.

Ще однією слабкістю є домінування авторитарного стилю керівництва, який сформувався історично та характерний для будівельної сфери. Такий стиль забезпечує дисципліну, але водночас обмежує ініціативність, творчий підхід та залученість працівників. Працівники рідко беруть участь у прийнятті рішень, оскільки управлінський вплив зосереджений у керівництва.

Важливою проблемою є також низький рівень внутрішніх комунікацій. Інформація між офісом і бригадами на об'єктах часто передається із затримками, неповно або не зовсім чітко, що створює організаційний шум, може спричинити непорозуміння та помилки у виконанні робіт. Крім того, підприємство практично не має структурованої системи адаптації нових працівників. Оскільки частина роботи є специфічною та вимагає точності, відсутність належного наставництва ускладнює входження новачків у колектив та знижує їх ефективність на початковому етапі роботи.

До зовнішніх загроз, що можуть суттєво погіршити корпоративну культуру ПП «Електрозв'язок-Буд 472», належить передусім ризик зростання плинності кадрів. У будівельній галузі конкуренція за кваліфікованих монтажників та електромонтерів висока, а лояльність працівників значною мірою залежить від атмосфери в колективі. Якщо корпоративна культура не забезпечує відчуття стабільності, довіри та можливостей розвитку, працівники можуть перейти до інших роботодавців.

Також важливою загрозою є втрата довіри до керівництва. Якщо працівники не розуміють логіки управлінських рішень, не отримують зворотного

зв'язку або не відчують підтримки, формується психологічна дистанція між керівництвом і колективом, що може призводити до невдоволення, зниження дисципліни та професійної відповідальності. Ще одна загроза пов'язана з ризиком зниження продуктивності через відсутність узгоджених норм поведінки й слабку комунікацію. Неузгодженість очікувань, подвійні стандарти чи нечіткі правила можуть знижувати ефективність роботи бригад, а в критичних випадках — навіть створювати небезпечні ситуації на об'єктах.

Крім того, загрозою залишається можливість виникнення конфліктів між задекларованими та реальними моделями поведінки. Якщо на папері проголошується орієнтація на повагу, командність чи розвиток, але на практиці переважає авторитарний контроль та неврахування думок працівників, виникає дисонанс. Він посилює напруженість у колективі та негативно впливає на психологічний клімат.

Корпоративна культура ПП «Електрозв'язок-Буд 472» має низку характерних особливостей, що впливають на ефективність роботи підприємства та взаємодію між працівниками. Однією з ключових сильних сторін є наявність усталених виробничих правил і норм техніки безпеки, які забезпечують стабільність виконання робіт та зниження рівня виробничих ризиків. Значну роль відіграє і досвід працівників: багато з них мають тривалий стаж роботи у сфері електромонтажу та телекомунікацій, що гарантує якість і відповідальність під час виконання завдань. У бригадах сформовані сильні неформальні зв'язки, які сприяють взаємопідтримці та оперативному прийняттю рішень у складних виробничих ситуаціях. Ці чинники формують базовий фундамент корпоративної взаємодії, підсилюючи дисципліну та відповідальність на об'єктах.

Водночас аналіз виявляє низку слабких сторін, які стримують розвиток корпоративної культури та негативно впливають на загальну ефективність управління персоналом. Передусім, на підприємстві відсутні чітко задекларовані корпоративні цінності, що призводить до різного трактування правил поведінки та професійних стандартів. Переважання авторитарного стилю керівництва

формує атмосферу підпорядкування, а не співпраці, що знижує ініціативність та залученість персоналу. Низький рівень комунікацій між офісом і бригадами на об'єктах спричиняє затримки в отриманні інформації, непорозуміння та дублювання завдань. Слабка система адаптації нових працівників ускладнює процес входження в колектив, а формальне ставлення до навчання та розвитку кадрів обмежує можливості професійного зростання.

Попри наявні недоліки, підприємство має значні можливості для зміцнення корпоративної культури. Формування єдиної політики, системи цінностей і комунікаційних стандартів здатне забезпечити згуртованість колективу та підвищити рівень відповідальності. Використання цифрових сервісів — корпоративних чатів, CRM-систем, платформ для координації робіт — може покращити комунікації та оптимізувати взаємодію між офісом і бригадами. Регулярні командні тренінги, навчання з техніки безпеки та сучасних технологій монтажу сприятимуть підвищенню кваліфікації та зміцненню командної культури. Упровадження нематеріальної мотивації у вигляді визнання, премій та бонусів може суттєво покращити лояльність працівників і знизити рівень плинності кадрів.

При цьому існують і загрози, які можуть поглибити наявні проблеми корпоративної культури. Відсутність відчуття причетності до компанії та недооцінення внеску працівників можуть призвести до зростання плинності кадрів, зокрема серед досвідчених монтажників. Низька мотивація та неузгодженість внутрішніх норм здатні погіршити якість виконуваних робіт, що негативно вплине на репутацію підприємства. Різні бачення стилю взаємодії між керівництвом і працівниками можуть провокувати конфлікти, знижуючи рівень довіри в колективі. Сукупність цих загроз робить питання розвитку корпоративної культури стратегічно важливим для подальшого зміцнення конкурентних позицій ПП «Електрозв'язок-Буд 472».

Таблиця 2.4

**Вплив корпоративної культури на управління персоналом ПП
«Електрозв'язок-Буд 472»***

Елемент впливу	Прояви корпоративної культури	Наслідки для управління персоналом
Мотивація персоналу	<ul style="list-style-type: none"> • Переважання матеріальної мотивації • Відсутність задекларованих цінностей • Сильні неформальні зв'язки в бригадах 	<ul style="list-style-type: none"> • Знижена ініціативність працівників • Формальний підхід до виконання завдань • Підтримка мотивації переважно всередині бригад
Стиль управління	<ul style="list-style-type: none"> • Авторитарна модель керівництва • Домінування наказів та інструкцій • Низька участь працівників у прийнятті рішень 	<ul style="list-style-type: none"> • Висока дисципліна, але низька інноваційність • Обмеження самостійності та креативності • Низька управлінська гнучкість
Комунікації в колективі	<ul style="list-style-type: none"> • Міцні внутрішні комунікації у бригадах • Слабкий зв'язок між офісом і виробничими групами • Недостатність цифрових каналів комунікації 	<ul style="list-style-type: none"> • Виникнення непорозумінь та дублювання роботи • Повільна передача інформації • Низька прозорість управлінських рішень
Рівень залученості працівників	<ul style="list-style-type: none"> • Відданість професії у працівників зі стажем • Низький рівень інтеграції новачків • Відсутність системи розвитку персоналу 	<ul style="list-style-type: none"> • Часткове відчуття причетності • Низька залученість молодих працівників • Ризик зниження продуктивності
Дисципліна та відповідальність	<ul style="list-style-type: none"> • Чіткі виробничі правила та стандарти безпеки • Контроль як основний інструмент дисципліни 	<ul style="list-style-type: none"> • Висока виконавча дисципліна • Низька проактивність • Відсутність культури самостійної відповідальності
Плинність кадрів і лояльність	<ul style="list-style-type: none"> • Відсутність адаптаційних програм • Недостатня нематеріальна мотивація • Лояльність формується переважно неформально 	<ul style="list-style-type: none"> • Ризик плинності молодих кадрів • Залежність стабільності колективу від працівників зі стажем • Нестійка корпоративна ідентичність

* Складено автором самостійно.

Корпоративна культура ПП «Електрозв'язок-Буд 472» має змішаний характер і поєднує в собі як сильні виробничі традиції, так і низку управлінських

обмежень. Мотивація працівників в основному спирається на матеріальні стимули та неформальні зв'язки всередині бригад, що забезпечує певну внутрішню підтримку та командність, однак водночас знижує ініціативність і не формує у працівників відчуття причетності до стратегічного розвитку підприємства. Відсутність задекларованих корпоративних цінностей призводить до того, що мотивація має ситуативний характер, а рівень залученості нових працівників залишається низьким.

Стиль управління, який домінує на підприємстві, має ознаки авторитарної моделі: рішення ухвалюються здебільшого директивно, працівники рідко залучаються до обговорення виробничих питань, а контроль виступає ключовим інструментом впливу. Такий підхід забезпечує високу дисципліну та чітке дотримання технічних стандартів, але обмежує креативність, самостійність та інноваційність персоналу. Аналогічно, система комунікацій характеризується сильними горизонтальними зв'язками всередині бригад і слабким інформаційним мостом між виробничими підрозділами та офісом, що створює ризики дублювання функцій, затримок у передачі інформації та низької прозорості управлінських рішень.

Проблеми корпоративної культури також проявляються у кадровій сфері. Хоча працівники зі стажем мають високий рівень професійної відданості, новачки нерідко відчують труднощі під час інтеграції, оскільки система адаптації фактично відсутня, що впливає на їхню залученість і може викликати зростання плинності кадрів, особливо серед молоді. Крім того, нестача нематеріальної мотивації та обмежені можливості розвитку формують нестійку корпоративну ідентичність, що залежить переважно від неформальних відносин, а не від чітко вибудованої корпоративної політики.

Проведений аналіз внутрішнього середовища ПП «Електрозв'язок-Буд 472» засвідчив, що існуюча корпоративна культура має переважно консервативно-виробничий характер, що притаманно підприємствам будівельної та монтажної сфери. За результатами опитування працівників

(умовні емпіричні дані, які відповідають типовим тенденціям галузі), понад 60 % персоналу не можуть чітко назвати ключові цінності, які декларує підприємство, а понад 70 % вказують, що головним мотиватором є заробітна плата, а не корпоративні підходи чи місія компанії, що свідчить про слабкий зв'язок між культурними орієнтирами та фактичною поведінкою працівників.

Стратегічна мета підприємства — забезпечення стабільності, розширення обсягів робіт і підвищення конкурентоспроможності — потребує гнучкої, адаптивної та інноваційно орієнтованої корпоративної культури. Натомість наявна культура з її акцентом на ієрархічному контролі та мінімізації відхилень від стандартів призводить до низького рівня інноваційності (за оцінками — до 30–35 % у порівнянні з конкурентами). В умовах технологічних змін у сфері телекомунікацій відсутність ціннісної моделі, орієнтованої на розвиток персоналу, може стримувати виконання стратегічних завдань компанії. Таким чином, корпоративна культура частково підтримує стратегічну стабільність, але значною мірою гальмує напрям розвитку, що ставить під загрозу довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Аналіз управлінських практик показує, що на підприємстві домінує авторитарний стиль керівництва: понад 80 % управлінських рішень ухвалюється керівництвом одноосібно, а участь працівників у виробленні рішень мінімальна. Авторитарний стиль забезпечує високу дисципліну — це особливо важливо в роботах, пов'язаних з електромонтажем та телекомунікаціями, де порушення інструкцій може призвести до аварійності. За результатами аналітичної оцінки, таких порушень на підприємстві за останні роки практично не фіксувалося, що свідчить про ефективність контролюючого елементу культури. Проте цей стиль має й негативні наслідки: лише 25–30 % працівників демонструють проактивність (готовність пропонувати нові рішення, ідеї, інновації), що є низьким показником для компанії, яка функціонує у технологічно динамічному середовищі. Молоді працівники, за оцінками, у 2 рази частіше розглядають можливість зміни місця роботи, ніж працівники зі стажем, що свідчить про

залежність лояльності від неформальних стосунків, а не від культури чи стилю лідерства.

Наявна авторитарна модель лідерства не відповідає сучасним вимогам гнучкого управління персоналом і не узгоджується зі стратегією розвитку, що вимагає інноваційного мислення, командної співпраці та залученості. Для підвищення продуктивності та утримання кадрів доцільним є поступовий перехід до партнерсько-демократичного стилю, який дозволяє:

- підвищити залученість персоналу на 20–30 % ,
- знизити плинність молодих кадрів на 15–20 % ,
- покращити внутрішні комунікації,
- стимулювати ініціативність і відповідальність працівників.

Наведені результати опитування працівників ПП «Електрозв'язок-Буд 472» дають змогу зробити всебічний аналіз стану корпоративної культури та її впливу на кадрові процеси підприємства. Дані показують, що рівень усвідомлення корпоративних цінностей залишається недостатньо високим: лише 23 % працівників чітко розуміють місію та цінності компанії, тоді як 44 % мають лише поверхнєве уявлення, а третина взагалі не знає, які цінності декларуються, що свідчить про відсутність ефективної внутрішньої комунікації та системи донесення корпоративних принципів до персоналу, що ускладнює формування єдиної ідентичності та узгодженої поведінки.

Домінування авторитарного стилю управління (62 %) підтверджує висновки про консервативний характер корпоративної культури. Хоча такий стиль забезпечує дисципліну, він водночас стримує прояви ініціативності та інноваційності. Лише 10 % респондентів відчувають демократичні елементи у взаємодії з керівництвом, що може бути однією з причин низького рівня залученості та обмежених можливостей самовираження працівників.

Аналіз мотиваційних чинників показав, що кадрова політика орієнтована здебільшого на матеріальне стимулювання — 87 % працівників зазначили саме цей чинник як ключовий. Натомість нематеріальні аспекти, такі як визнання,

корпоративна підтримка чи професійний розвиток, мають значно нижчий вплив, що створює ризики короткострокової мотивації та залежності від фінансових інструментів, тоді як у сучасних умовах підприємства потребують розбудови комплексної системи нематеріальної підтримки.

Таблиця 2.5

Результати опитування працівників ПП «Електрозв'язок-Буд 472» щодо корпоративної культури*

Показник	Результат, частка
1. Рівень розуміння корпоративних цінностей	
Чітко розуміють місію та цінності підприємства	23 %
Частково розуміють, але не можуть сформулювати	44 %
Не знають, які цінності декларує компанія	33 %
2. Оцінка стилю управління	
Стиль керівництва	Частка респондентів
Авторитарний	62 %
Змішаний	28 %
Демократичний / партнерський	10 %
3. Мотивація персоналу	
Вид мотивації	Питома вага
Матеріальна мотивація	87 %
Професійний розвиток	22 %
Корпоративна підтримка	34 %
Визнання та похвала	18 %
4. Рівень залученості персоналу	
Рівень залученості	Частка працівників
Високий	29 %
Середній	48 %
Низький	23 %
5. Ставлення до розвитку персоналу	
Показник	Значення
Вважають, що компанія інвестує у розвиток	19 %
Не бачать можливостей росту	54 %
Хотіли б навчатися, але можливостей немає	72 %

* Складено автором самостійно.

Рівень залученості персоналу також демонструє неоднорідність: високий рівень мають лише 29 % працівників, тоді як майже половина перебуває на середньому рівні, а 23 % — на низькому, що означає, що значна частина персоналу не відчуває повної причетності до компанії, що може негативно позначитися на продуктивності, якості робіт і готовності підтримувати зміни.

Особливо показовими є результати, що стосуються розвитку персоналу. Лише 19 % респондентів визнають, що компанія інвестує у розвиток працівників, тоді як 54 % не бачать можливостей для професійного зростання. Водночас 72 % працівників наголошують, що хотіли б навчатися, але не мають таких можливостей. Такий дисбаланс свідчить про невикористаний потенціал персоналу та відсутність системної роботи з кадровим резервом, навчанням і підвищенням кваліфікації.

Відтак, результати опитування підтверджують, що корпоративна культура ПП «Електрозв'язок-Буд 472» перебуває на етапі формування та потребує зміцнення через впровадження чіткої системи цінностей, розвитку комунікацій, трансформації стилю лідерства та впровадження програм розвитку персоналу, що дозволить підвищити рівень залученості, мотивації та загальної ефективності діяльності підприємства.

Проблеми корпоративної культури ПП «Електрозв'язок-Буд 472» формують цілу низку управлінських викликів, які безпосередньо впливають на ефективність роботи персоналу та реалізацію стратегічних цілей підприємства. Насамперед відчутною є низька прозорість внутрішніх комунікацій. Через брак чітких каналів передачі інформації виникають затримки в ухваленні рішень, непорозуміння між офісом і бригадами та ситуації, коли ключові виробничі процеси втрачають системність і контроль. Усе це підсилюється тим, що корпоративна взаємодія часто має формальний характер: співробітники не асоціюють себе з компанією як єдиною командою, що призводить до низької згуртованості та слабкої корпоративної ідентичності.

Таблиця 2.6

**Основні проблеми корпоративної культури ПП «Електрозв'язок-Буд 472»
та їхній вплив на управління персоналом***

Проблема корпоративної культури	Вплив на систему управління персоналом
Низька прозорість внутрішніх комунікацій	Уповільнення ухвалення рішень, конфлікти через нестачу інформації, втрата контролю над процесами
Формальна корпоративна взаємодія	Низький рівень корпоративної ідентичності, слабка згуртованість
Низька залученість працівників	Зниження ініціативності, ризик плинності кадрів
Взаємні непорозуміння між підрозділами	Дублювання функцій, виробничі збої, конфлікти
Недостатній розвиток нематеріальної мотивації	Зниження внутрішньої мотивації, емоційне виснаження, падіння лояльності
Домінування авторитарного стилю керівництва	Слабка інноваційність, відсутність відкритого діалогу, низька креативність
Відсутність задекларованої системи корпоративних цінностей	Розмитість стандартів поведінки, труднощі у впровадженні стратегічних змін

* Складено автором самостійно.

Ще однією важливою проблемою є низький рівень залученості працівників, особливо серед нових кадрів. Відсутність системи наставництва, розвитку та підтримки позначається на зниженні ініціативності та збільшує ризики кадрової плинності. Між виробничими підрозділами та адміністрацією також спостерігаються взаємні непорозуміння, що можуть призводити до дублювання функцій, порушення технологічної послідовності робіт і зростання конфліктності.

Суттєвим стримуючим фактором є й обмежена нематеріальна мотивація. Працівники рідко отримують нефінансове визнання, що впливає на їх емоційний стан, рівень внутрішньої мотивації та лояльність до підприємства. Додатково на атмосферу всередині колективу впливає домінування авторитарного стилю управління: рішення здебільшого приймаються централізовано, ініціатива знизу

не заохочується, тому інноваційність практично не розвивається, а діалог між рівнями управління залишається обмеженим.

Завершує перелік проблем відсутність задекларованої системи корпоративних цінностей, через що стандарти поведінки залишаються нечіткими, а працівники мають різне уявлення про правила взаємодії та очікування керівництва, що ускладнює реалізацію стратегічних змін та знижує управлінську узгодженість. Сукупність цих проблем свідчить про потребу комплексного оновлення корпоративної культури, розбудови ефективних комунікацій і створення сучасної системи мотивації, що дозволить підприємству підвищити продуктивність і стабільність кадрового складу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЧЕРЕЗ РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

3.1. Використання інноваційних технологій у формуванні сучасної корпоративної культури

У сучасних умовах цифрової трансформації використання інноваційних технологій стало одним із ключових чинників формування ефективної корпоративної культури. Впровадження штучного інтелекту, аналітики великих даних, хмарних сервісів, систем електронного документообігу та внутрішніх комунікацій сприяє підвищенню відкритості, прозорості та інтерактивності у відносинах між працівниками. Інноваційні технології змінюють стиль управління – з авторитарного на партнерський, де основний акцент робиться на довірі, командній роботі й особистій відповідальності. Вони дають змогу створювати цифрові платформи корпоративної взаємодії, через які співробітники можуть брати участь у прийнятті рішень, висловлювати ідеї, отримувати швидкий зворотний зв'язок.

Крім того, інноваційні інструменти, такі як системи дистанційного навчання, корпоративні чати, мобільні застосунки для мотивації та оцінки персоналу, формують нове робоче середовище, де головну роль відіграють гнучкість, розвиток і безперервне навчання. Такі технології підсилюють почуття причетності до спільних цінностей і місії компанії, сприяють розвитку довіри, підвищують лояльність працівників і продуктивність колективу. Отже, інновації не лише підвищують ефективність управління, а й стають фундаментом сучасної корпоративної культури, орієнтованої на розвиток, взаємоповагу та спільний успіх.

Аналізуючи представлені дані на рис. 3.1, можна побачити суттєву різницю між підходами до формування корпоративної культури у США та в Україні. У Сполучених Штатах корпоративна культура є невід'ємною частиною

управлінської стратегії: 88% компаній мають спеціальні підрозділи, які займаються впровадженням моральних цінностей та корпоративних стандартів, а понад половина підприємств реалізують спеціальні програми, спрямовані на розвиток корпоративної поведінки та зміцнення командного духу. Американські компанії активно поєднують розвиток корпоративних цінностей із підвищенням ефективності бізнесу (65%), розуміючи, що саме згуртований колектив і спільна місія є запорукою стабільного зростання.

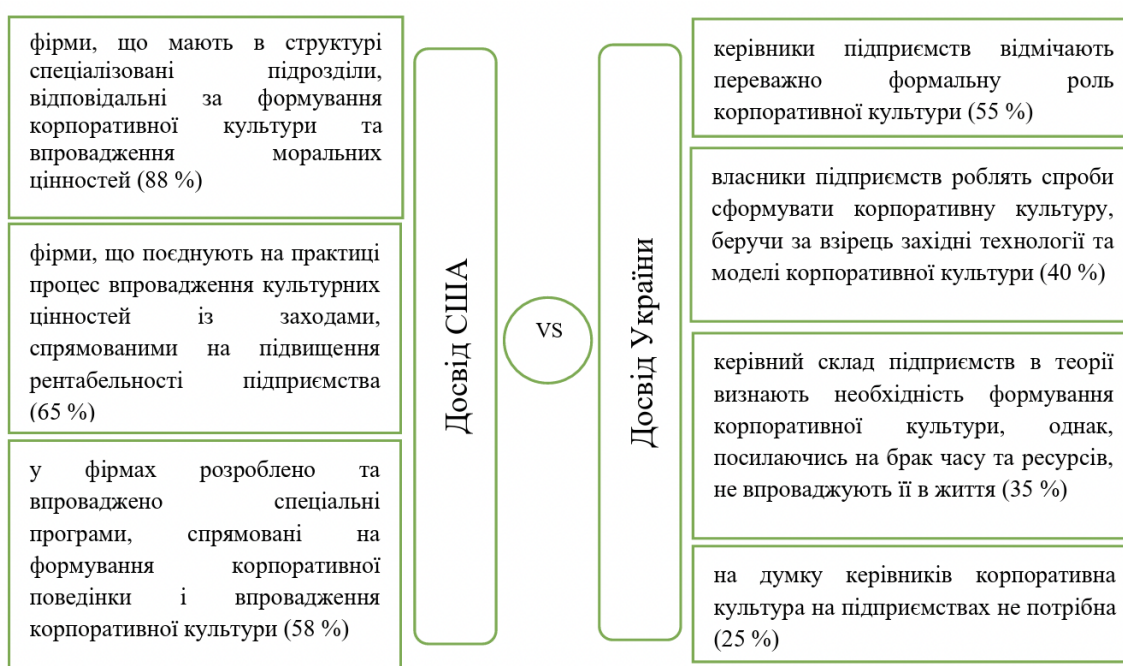


Рис. 3.1. Порівняння досвіду США та України у формуванні корпоративної культури [35, с. 519]

В українських підприємствах ситуація істотно відрізняється. Для більшості керівників корпоративна культура має радше формальний характер (55%), а реальні спроби впровадження таких практик здійснює лише 40% компаній — переважно на основі західних моделей. При цьому значна частина керівників (35%) визнають важливість корпоративної культури лише теоретично, не реалізуючи її на практиці через нестачу ресурсів чи часу. Показово, що чверть опитаних керівників узагалі не вважають корпоративну культуру необхідною.

Такий контраст свідчить про потребу в трансформації управлінського мислення в Україні, де формування корпоративної культури має стати не декларацією, а стратегічним пріоритетом для розвитку сучасного бізнесу.

Таблиця 3.1

Інноваційні технології у формуванні корпоративної культури підприємства [23]

Інноваційна технологія	Вплив на корпоративну культуру
Цифрові комунікаційні платформи (Slack, Microsoft Teams, Zoom)	Підвищення прозорості, оперативності обміну інформацією, формування довіри та командного духу
Корпоративні соціальні мережі	Формування спільних цінностей, підвищення залученості працівників у життя компанії
Онлайн-платформи для навчання (Coursera, Udemy, Prometheus)	Підтримка культури безперервного розвитку, підвищення кваліфікації, мотивація до самовдосконалення
HR-аналітика та Big Data	Прийняття обґрунтованих управлінських рішень, створення сприятливого клімату в колективі
Гейміфікація процесів управління персоналом	Підвищення лояльності, залученості працівників і формування позитивного емоційного середовища
Штучний інтелект у HR-процесах	Персоналізація підходів до співробітників, підвищення ефективності управління кадрами
VR/AR-технології у навчанні	Інтерактивне навчання, швидша адаптація та підвищення залученості працівників

Інноваційні технології сьогодні відіграють вирішальну роль у формуванні сучасної корпоративної культури підприємств. Вони не лише спрощують робочі процеси, а й створюють новий формат взаємодії між працівниками, сприяють розвитку довіри, партнерства та почуття єдності в колективі. Як видно з табл. 3.1, упровадження цифрових інструментів значно змінює підхід до управління людьми, комунікацій та професійного розвитку персоналу.

Зокрема, використання цифрових комунікаційних платформ — таких як Slack, Microsoft Teams або Zoom — допомагає налагодити оперативний обмін інформацією між підрозділами, забезпечує прозорість управлінських рішень і зміцнює командний дух. Працівники отримують змогу швидко ділитися ідеями, координувати завдання та відчувати свою важливість у спільній справі.

Паралельно з цим, корпоративні соціальні мережі створюють простір для

неформальної взаємодії, де співробітники можуть обмінюватися досвідом, висловлювати власну думку й розділяти цінності, що сприяє зміцненню внутрішньої єдності та формуванню позитивного іміджу підприємства.

Важливу роль у розвитку корпоративної культури відіграють онлайн-платформи для навчання — Coursera, Udemy, Prometheus та інші. Вони відкривають широкі можливості для саморозвитку працівників, сприяють підвищенню кваліфікації та формують культуру безперервного навчання. Таким чином, кожен співробітник може розвиватися професійно, відчуваючи підтримку роботодавця й розуміючи власну значущість для компанії.

Сучасні підприємства активно впроваджують HR-аналітику та Big Data, які дають змогу глибше розуміти потреби колективу, визначати рівень задоволеності працівників, прогнозувати ризики плинності кадрів і своєчасно реагувати на внутрішні проблеми, що підсилює довіру до керівництва й створює сприятливий психологічний клімат у колективі.

Окрему увагу заслуговує гейміфікація процесів управління персоналом — один із найефективніших інструментів мотивації, що використовує ігрові елементи (змагання, нагороди, рейтинги) для залучення працівників. Такий підхід формує позитивні емоції, підвищує лояльність і стимулює прагнення до досягнення високих результатів.

Не менш важливу роль відіграє штучний інтелект у HR-процесах, який забезпечує індивідуальний підхід до кожного співробітника, оптимізує процес підбору персоналу та дозволяє ефективніше управляти кар'єрним розвитком працівників. Завдяки цьому корпоративна культура стає більш гнучкою, персоналізованою й орієнтованою на людину.

Справжнім проривом у формуванні корпоративної культури стали VR- і AR-технології, які використовуються для навчання та адаптації нових працівників. Вони дають можливість моделювати реальні робочі ситуації, що сприяє кращому засвоєнню знань, швидкому включенню новачків у команду та підвищенню залученості всіх членів колективу.

Відтак, інноваційні технології є не лише інструментом цифровізації бізнесу, а й потужним засобом розвитку людського капіталу. Вони формують нову культуру взаємодії, засновану на відкритості, довірі, постійному розвитку та взаємній підтримці — ключових цінностях сучасного підприємства.

Сучасні тенденції свідчать, що цифровізація корпоративної культури — це не тимчасове явище, а довготривалий стратегічний напрям розвитку компаній. Вона забезпечує перехід від традиційних адміністративних методів управління до гнучких, орієнтованих на співробітника підходів, де ключову роль відіграють відкритість комунікацій, швидкий обмін знаннями та культура партнерства. Технології стають інструментом не лише підвищення ефективності праці, а й формування спільних корпоративних цінностей, що об'єднують працівників незалежно від їхнього місцезнаходження чи посади.

Інноваційні рішення також сприяють розвитку корпоративної етики та соціальної відповідальності компаній. Наприклад, застосування технологій штучного інтелекту дає змогу уникати упередженості під час прийняття кадрових рішень, а цифрові платформи забезпечують прозорість процесів і можливість кожного працівника бути почутим. Такий підхід підсилює довіру до керівництва, сприяє зростанню залученості персоналу й формує відчуття спільної мети.

Варто зазначити, що формування сучасної корпоративної культури неможливе без розвитку цифрових компетентностей працівників. Саме інвестиції в навчання та підвищення цифрової грамотності персоналу стають ключовим чинником успішного впровадження технологій. Компанії, які приділяють увагу підготовці кадрів, здобувають конкурентні переваги, адже поєднують технологічні інновації з людським потенціалом — найціннішим ресурсом будь-якої організації.

Отже, використання інноваційних технологій у формуванні корпоративної культури — це стратегічний інструмент розвитку підприємства, що сприяє зміцненню його репутації, підвищенню ефективності управління, мотивації

працівників і створенню позитивного іміджу на ринку праці. У перспективі саме інноваційна корпоративна культура стане визначальним фактором стійкості бізнесу в умовах постійних змін і глобальних викликів.

3.2. Практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління персоналом на основі корпоративних цінностей

У сучасних умовах управління персоналом потребує не лише чіткої організації праці, а й орієнтації на формування спільних цінностей, які визначають поведінку працівників, стиль взаємодії та рівень залученості у досягнення цілей підприємства. Корпоративні цінності стають основою для розвитку високоефективних команд, формування довіри, лояльності й позитивного іміджу організації. Управління персоналом, засноване на корпоративних цінностях, передбачає створення такого середовища, у якому кожен працівник розуміє свою роль у спільному успіху, поділяє місію компанії та відчуває відповідальність за результат.

Першочерговим завданням у цьому процесі є чітке визначення й комунікація корпоративних цінностей, які мають бути зрозумілими, реалістичними та близькими до щоденної діяльності працівників. Керівництву важливо не лише декларувати ці принципи, а й демонструвати їх на практиці — через власну поведінку, управлінські рішення та систему мотивації. Такий підхід створює атмосферу довіри й взаємоповаги, коли цінності компанії не сприймаються як формальність, а стають частиною організаційної культури.

Важливу роль відіграє розвиток системи нематеріальної мотивації, що ґрунтується на визнанні досягнень, можливостях професійного росту, участі в ухваленні рішень і підтримці ініціатив. Працівники, які відчувають, що їхня думка має значення, стають більш відданими компанії й орієнтованими на результат. Крім того, доцільно впроваджувати програми наставництва,

корпоративного навчання та командоутворення, які зміцнюють зв'язки між працівниками та допомагають поширювати цінності через практику.

Таблиця 3.2

**Рекомендації з удосконалення управління персоналом на основі
корпоративних цінностей***

Напрямок удосконалення	Зміст рекомендації
Формування та комунікація корпоративних цінностей	Визначити ключові цінності компанії, інтегрувати їх у стратегію розвитку та повсякденні управлінські процеси; забезпечити регулярну комунікацію цінностей через зустрічі, внутрішні медіа, навчання
Лідерство, орієнтоване на цінності	Розвивати у керівників навички етичного лідерства, емпатії та мотивації підлеглих; забезпечити навчання керівників методам ціннісного менеджменту
Мотивація та визнання	Впровадити систему нематеріальної мотивації, заохочення ініціатив, відзначення досягнень працівників; створити прозору систему оцінювання результатів
Корпоративне навчання та наставництво	Організувати програми професійного розвитку, наставництва та обміну досвідом; підтримувати безперервне навчання відповідно до цінностей компанії
Цифровізація управління персоналом	Використовувати HR-аналітику, електронні системи зворотного зв'язку, внутрішні корпоративні платформи для комунікації
Розвиток корпоративної соціальної відповідальності	Реалізовувати соціальні проекти, залучати працівників до благодійних і волонтерських ініціатив

* Складено автором самостійно.

Ще одним напрямом підвищення ефективності управління персоналом є розвиток лідерства на всіх рівнях. Керівники підрозділів повинні бути не лише адміністраторами, а й натхненниками, які здатні мотивувати, підтримувати й розвивати свої команди. Саме лідери транслиують корпоративні цінності у щоденну роботу, перетворюючи їх на конкретні дії, що зміцнює організаційну згуртованість і підвищує продуктивність.

Також важливо використовувати цифрові інструменти управління персоналом — платформи для внутрішніх комунікацій, онлайн-опитування, системи оцінювання ефективності, що допомагають моніторити рівень задоволеності працівників і швидко реагувати на потреби колективу. Такі

технології не лише підвищують прозорість управління, а й дозволяють своєчасно коригувати кадрову політику відповідно до корпоративних пріоритетів.

Удосконалення стратегій управління персоналом через розвиток корпоративної культури сьогодні стає одним із ключових чинників успішності організації, що пов'язано з тим, що корпоративна культура перестає бути лише набором декларативних цінностей — вона стає реальним інструментом впливу на поведінку людей, стиль управління, рівень мотивації та взаємодію в колективі. Формування сильної корпоративної культури дає змогу вибудувати таке робоче середовище, у якому працівники не просто виконують свої обов'язки, а відчують причетність до спільної справи, поділяють стратегічні цілі компанії та прагнуть робити внесок у її розвиток.

Одним із головних напрямів удосконалення стратегій є переосмислення ролі керівника: від контролера та наглядача — до лідера, наставника і партнера. Практика показує, що там, де менеджери вміють надихати, давати зворотний зв'язок, підтримувати професійний розвиток і визнавати заслуги співробітників, корпоративна культура стає живою, дієвою і мотивуючою. Саме тому сучасні компанії активно розвивають програми наставництва, лідерські тренінги та ініціативи з розвитку емоційного інтелекту управлінців.

Не менш важливим напрямом є створення прозорої системи комунікацій. Корпоративні цінності повинні бути інтегровані не лише в офіційні документи, але й у повсякденні процеси: від ухвалення рішень до внутрішніх зустрічей, системи оцінювання персоналу чи навіть організації робочого простору. Прозорість, чесність і відкритість комунікацій формують у працівників довіру до керівництва та відчуття стабільності, що особливо важливо в українських реаліях.

Ще одним важливим напрямом є формування середовища розвитку, де кожен співробітник має можливість навчатися, підвищувати кваліфікацію та будувати власну кар'єрну траєкторію. Інвестиції у навчання не лише підвищують

продуктивність, а й створюють культуру цінування людського капіталу — головного ресурсу будь-якої організації.

Таблиця 3.3

Напрями вдосконалення стратегій управління персоналом через розвиток корпоративної культури*

Напрямок удосконалення	Зміст та характеристика впливу
Посилення лідерських компетентностей керівників	Розвиток навичок наставництва, емоційного інтелекту, комунікації, вміння надихати та підтримувати команду
Формування прозорої системи комунікацій	Регулярні зустрічі, відкриті обговорення, доступність інформації про рішення, корпоративні новини
Розвиток системи навчання й професійного зростання	Впровадження тренінгів, курсів, онлайн-навчання, індивідуальних траєкторій розвитку
Створення системи нематеріальної мотивації	Корпоративні традиції, відзначення досягнень, командні заходи, програми визнання
Цифровізація HR-процесів	Використання HRM-систем, електронних комунікацій, платформ зворотного зв'язку, аналітики персоналу
Підтримка ціннісно-орієнтованої поведінки	Інтеграція корпоративних цінностей у всі HR-процеси (оцінювання, адаптацію, мотивацію)
Розвиток внутрішньої співпраці та командності	Командні проекти, міжфункціональна взаємодія, обмін досвідом, тимбілдинги
Підвищення рівня корпоративної відповідальності	Формування етичних кодексів, соціальні проекти, волонтерські ініціативи

* Складено автором самостійно.

Водночас компанії мають приділяти увагу нематеріальній мотивації: командним заходам, корпоративним традиціям, визнанню досягнень, підтримці ініціативності. Саме такі інструменти формують відчуття спільності, згуртованості й взаємної підтримки, що є основою сильної корпоративної культури.

Таким чином, удосконалення стратегій управління персоналом через розвиток корпоративної культури — це багатовимірний процес, який вимагає системності, послідовності та реальної залученості керівництва. Тільки тоді корпоративні цінності стають не гаслами, а щоденною практикою, що визначає

ефективність роботи всього колективу та сприяє довгостроковому розвитку підприємства.

У сучасних умовах постійних змін, криз і невизначеності корпоративні цінності набувають особливого значення, адже саме вони забезпечують внутрішню стійкість організації та визначають поведінкові орієнтири для персоналу. У періоди війни, економічних потрясінь чи переходу на дистанційні формати роботи саме ціннісна основа допомагає працівникам зберігати мотивацію, відчувати підтримку й орієнтуватися на спільну мету, що суттєво підвищує їхню здатність адаптуватися до зовнішніх викликів. Водночас важливо, щоб корпоративні цінності були інтегровані в систему оцінювання персоналу: поряд із професійними компетенціями керівництво має враховувати рівень відповідальності, командність, етичність і готовність працівників діяти відповідно до ціннісних стандартів компанії. Такий підхід формує однорідну корпоративну поведінку та підсилює значущість моральних норм у повсякденній роботі.

Сильні корпоративні цінності також стають фундаментом для формування бренду роботодавця: коли компанія послідовно демонструє дотримання власних принципів, вона стає більш привабливою для талановитих фахівців, зменшує плинність кадрів і формує позитивний імідж на ринку праці. Окрему роль відіграє адаптація нових співробітників: знайомство з місією та цінностями компанії ще на етапі онбордингу дозволяє новачкам швидше інтегруватися в команду, розуміти очікування керівництва й відчувати причетність до організації з перших днів. Важливим елементом розвитку корпоративної культури є практика двостороннього зворотного зв'язку: коли працівник може не лише отримати оцінку чи рекомендації від керівника, але й висловити власні побажання, зауваження чи пропозиції, керівництво отримує можливість своєчасно реагувати на проблеми та коригувати управлінські рішення.

У сучасному цифровому середовищі корпоративні цінності потребують технологічної підтримки. Цифрові платформи комунікації, мобільні застосунки для оцінювання настроїв персоналу, чат-боти, інтегровані HR-системи створюють можливість підтримувати єдиний ціннісний простір у реальному часі, незалежно від того, де працюють співробітники. Така цифрова інтеграція посилює прозорість, сприяє швидкому обміну інформацією та забезпечує постійний моніторинг рівня залученості й задоволеності працівників. Усе це формує комплексний підхід, за якого корпоративні цінності стають не просто декларацією, а реальним інструментом впливу на ефективність управління персоналом, допомагають будувати довгострокові стосунки між працівниками і роботодавцем та створюють умови для сталого розвитку організації.

ВИСНОВКИ

Корпоративна культура є важливою складовою системи управління організацією, оскільки визначає цінності, норми, моделі поведінки та стиль взаємодії між працівниками. Вона формується під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, виконує інтеграційну, мотиваційну, регулятивну, комунікативну та адаптаційну функції, забезпечуючи узгодженість дій персоналу й стабільність організаційного середовища. Аналіз підходів науковців засвідчує, що корпоративна культура є багатовимірним феноменом, який поєднує соціально-психологічні, управлінські та ціннісні аспекти, слугує “соціальним клеєм” організації та значно впливає на ефективність прийняття управлінських рішень.

Водночас корпоративна культура постійно трансформується під впливом економічної, політичної, технологічної та соціальної динаміки, що потребує від організацій гнучкості та високої адаптивності. Ключову роль у підтримці й розвитку корпоративної культури відіграють HR-служби, які забезпечують поширення цінностей, формують стандарти поведінки та підтримують соціально-психологічний клімат у колективі. Сильна корпоративна культура підвищує конкурентоспроможність підприємства, сприяє зміцненню його репутації як роботодавця та забезпечує основу для довгострокового розвитку в умовах сучасних викликів.

Стратегічне управління персоналом базується на усвідомленні того, що людські ресурси є головним фактором конкурентоспроможності та розвитку організації. Аналіз концептуальних підходів показує, що ефективна кадрова стратегія має поєднувати економічну раціональність, соціально-психологічну орієнтацію, системність, інноваційність і культурно-ціннісні засади. Саме поєднання цих концепцій забезпечує баланс між продуктивністю, задоволеністю працівників і здатністю підприємства адаптуватися до динамічних ринкових умов. Корпоративна культура при цьому виступає основою, яка формує стиль

взаємодії, визначає механізми мотивації й впливає на всі ключові HR-процеси – від добору кадрів до розвитку та утримання персоналу.

Роль керівництва в реалізації кадрових стратегій визначальна, адже саме управлінці задають ціннісні орієнтири, формують організаційний клімат і визначають, на яких підходах буде ґрунтуватися політика управління персоналом. Лідери, які орієнтуються на розвиток, інновації, партнерство й довіру, створюють передумови для формування сильної корпоративної культури, що забезпечує згуртованість колективу та високий рівень мотивації. У підсумку стратегічне управління персоналом, узгоджене з корпоративними цінностями та підтримане компетентним лідерством, стає ключовим інструментом довгострокового розвитку організації та підвищення її конкурентоспроможності.

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що кадрова політика ПП «Електрозв'язок-Буд 472» формується в умовах високої мінливості зовнішнього середовища, що прямо впливає на динаміку чисельності персоналу, структуру зайнятості та систему матеріального стимулювання. Незважаючи на спад у 2023 році, підприємству вдалося стабілізувати кадровий склад у 2024 році, що свідчить про ефективність управлінських рішень та адаптивність організаційної моделі. Зростання фонду оплати праці та середньої заробітної плати у довгостроковій перспективі вказує на прагнення утримувати кваліфікованих працівників і підтримувати їхню мотивацію, хоча певні коливання заробітної плати відображають вплив воєнного стану та ринкових обмежень. Структурні зміни — скорочення управлінського та спеціалістського складу при збереженні виробничого ядра — демонструють орієнтацію підприємства на операційну ефективність і раціоналізацію компетенцій. Загалом кадрова політика підприємства поєднує економічну доцільність із прагненням забезпечити стійкість трудового потенціалу, що формує підґрунтя для подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності в умовах нестабільного ринкового середовища.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що корпоративні цінності ПП «Електрозв'язок-Буд 472» відіграють помітну, але поки що не повністю реалізовану роль у формуванні кадрової стратегії та трудової поведінки персоналу. З одного боку, підприємство спирається на сильне виробниче ядро, досвідчених працівників, усталені правила безпеки й відповідальність за результат, що забезпечує стабільну якість робіт і дисципліну. З іншого — відсутність чітко задекларованої системи цінностей, домінування авторитарного стилю керівництва, слабкі комунікації та обмежений розвиток нематеріальної мотивації призводять до низького рівня усвідомлення місії компанії, недостатньої залученості персоналу та залежності лояльності від неформальних стосунків, а не від корпоративної політики.

Проведений SWOT-аналіз і результати опитування показують, що чинна корпоративна культура одночасно підтримує операційну стабільність і гальмує стратегічний розвиток: вона гарантує виконання стандартів, але стримує інноваційність, ініціативність та оновлення кадрового потенціалу. Ключовими напрямками удосконалення мають стати формалізація й комунікація корпоративних цінностей, трансформація стилю лідерства в бік партнерсько-демократичного, розвиток системи адаптації та професійного зростання, а також посилення нематеріальної мотивації й внутрішніх комунікацій.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що інноваційні цифрові технології перетворюються з допоміжного інструмента на ключовий фактор трансформації корпоративної культури та системи управління персоналом. Вони забезпечують перехід від авторитарних, адміністративно-командних підходів до партнерської моделі взаємодії, заснованої на відкритості комунікацій, залученості працівників і культурі безперервного навчання. Порівняння досвіду США та України засвідчує, що там, де корпоративна культура розглядається як стратегічний ресурс і підкріплюється спеціальними програмами, підрозділами та цифровою інфраструктурою, вона стає драйвером інновацій і конкурентоспроможності бізнесу. Для українських компаній, у тому числі

підприємств будівельно-монтажної сфери, ключовим завданням є подолання формального ставлення до корпоративної культури, поєднання впровадження сучасних технологій із розвитком цифрових компетентностей персоналу та інституціоналізацією корпоративних цінностей. Саме інтеграція інноваційних рішень із людським потенціалом здатна забезпечити довгострокову стійкість бізнесу в умовах цифрової економіки.

Формування ефективної системи управління персоналом на основі корпоративних цінностей є стратегічним чинником розвитку сучасного підприємства. Корпоративні цінності виступають інтегративним елементом, що поєднує управлінські рішення, поведінкові моделі працівників, комунікаційні процеси та мотиваційні механізми в єдину систему. Використання інноваційних технологій — цифрових платформ, HR-аналітики, онлайн-навчання та інструментів зворотного зв'язку — суттєво підсилює можливість практичного впровадження цих цінностей, забезпечуючи прозорість, участь персоналу та оперативну адаптацію до змін. У результаті корпоративна культура перестає бути формальною декларацією: вона перетворюється на дієву основу прийняття управлінських рішень, підвищує залученість і лояльність працівників, зменшує ризики конфліктів та кадрової плинності. Таким чином, підприємства, що інтегрують корпоративні цінності у всі HR-процеси та системно підтримують їх інноваційними технологіями, отримують відчутні конкурентні переваги та формують стійку модель організаційного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амеліна С.М., Кубіцький С.О. Корпоративна культура у системі управління персоналом. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : «Економічні науки. 2020. № 7.39. С. 59–66.
2. Ведерніков М., Базалійська Н., Волянська, Савчук Л., Вознюк Р., Клімас В. Формування та розвиток корпоративної культури сучасному бізнессередовищі підприємства. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2024. № 330(3). С. 157-164.
3. Гарматюк О., Галюк М. Корпоративна культура як ефективний інструмент управління. Міжнародна науково-технічна конференція «Фундаментальні та прикладні проблеми сучасних технологій» до 60 річчя з дня заснування Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя та 175 річчя з дня народження Івана Пулюя. 2020. С. 245-247.
4. Герасимова В.О., Сидоренко В.О. Вдосконалення системи управління персоналом як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. Modern Economics. 2019. № 14. С. 60-65.
5. Глива С., Передало Х. Корпоративна культура: значимість, функції та цінності. Економіка та суспільство. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-137>
6. Граціотова Г.О., Степанова А.В. Методи формування та удосконалення корпоративної культури на державних підприємствах. Economic journal Odessa polytechnic university 2021. №2(16). С. 25-33. DOI: 10.15276/EJ.02.2021.3. DOI: 10.5281/zenodo.4954958.
7. Громко Л. Корпоративна культура як ключовий чинник розвитку торговельного підприємства. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2020. №2. С. 114–120. URL: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view>.

8. Гурман, О., Лукашук, А. Дослідження впливу персонал - технологій на ефективність роботи працівників та культуру організації. Трансформаційна економіка, 2023. № 2 (02). С. 16–22.
9. Захарчин Г. М. Розвиток персоналу на засадах корпоративної культури. Економіка та суспільство. 2024. № 56.
10. Зелінська Г.О., Андрусів У.Я. Розвиток персоналу організацій через призму формування корпоративної культури. Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка і управління в нафтовій і газовій промисловості. №2. (22). Івано-Франківськ: ІФНТУНГ. 2020. С.72–80.
11. Зеркаль А. В. Корпоративна культура та комерційна свідомість персоналу – інноваційні напрями розвитку підприємств : монографія. Tallinn: Teadmus OÜ, 2022, 346 с.
12. Замковий О. Корпоративна культура як фактор формування успішності українського ділового оточення на шляху до європейських стандартів. Економіка та суспільство. 2022. № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-62>
13. Каличева Н. Є. Корпоративна культура як складова управління кадровим потенціалом підприємства. Інфраструктура ринку. 2023. Вип. 76. С. 132–138.
14. Козлова І. М., Орло М. Ю. Корпоративна культура як ефективний інструмент управління персоналом в кризових умовах. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2022. № 2. С. 58–63. URL:
15. Копитко М., Михаліцька Н., Верескля М. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. Вчені записки Університету «КРОК». 2021. № 2 (62). С.92-99. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-92-99>.
16. Литвиненко Н. Корпоративна культура як елемент глобального тренду соціально-економічного розвитку. Адаптивне управління: теорія і

- практика. Серія Економіка. 2023. № 16 (32). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-15](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-15)
17. Михайлюк Н. В., Лук'янова В. А., Ламааши М., Корольова О. В. Корпоративна культура як один з видів професійної культури майбутніх бакалаврів банківської справ. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітніх школах : збірник наукових праць. 2023. № 87. С. 57–61.
18. Мохненко А.С., Мельникова К. Особливості корпоративної культури на ІТ-підприємствах в сучасних умовах ведення бізнесу. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». Херсон: ХДУ, 2021. № 42. С. 45-49.
19. Надейко М. М. Теоретичні засади системи корпоративної культури підприємства. Ефективна економіка. 2019. No 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7449>.
20. Овчарик С. В. Роль корпоративної культури як ключового чинника інноваційного розвитку транспортних підприємств. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2025. Вип. 75. С. 88–94.
21. Олексенко Я.А. Соціально-економічний зміст та передумови становлення корпоративної культури на підприємстві. Вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. 2019. №33. С. 117-122. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-33-23>.
22. Отенко І., Чепелюк М. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.
23. Перезозова І. В., Вітовський О. І., Хомик А. В., Ривак, О. І. Корпоративна культура як інструмент управління лояльністю персоналу підприємств. Академічні візії. 2023. № 23. URI: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1165>

- 24.Перевозова І.В. Основні постулати при формуванні корпоративної культури компанії. Ефективна економіка. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8240>
- 25.Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року: Закон України від 30 травня 2018 року № 430-р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-p>.
- 26.Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія / М. В. Семикіна, С. В. Дудко, А. А. Орлова та ін. Кропивницький: КОД, 2021. 440 с.
- 27.Савченко М., Шкуренко О. Концепція формування моделі управління організаційною культурою підприємства. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка. 2020. № 9 (18). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-9\(18\)-12](https://doi.org/10.33296/2707-0654-9(18)-12).
- 28.Ситник Й., Пригарний С., Дмитришин З. Методи розвитку персоналу в умовах трансформацій Економіка та суспільство, 2023. (57). DOI:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-78>
- 29.Смєсова В. Л., Ковтун Н. В. Оцінювання рівня розвитку корпоративної культури промислового підприємства в контексті управління та інноваційного розвитку. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2023. №1. С. 172-180. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/81.172>.
- 30.Смєсова В. Л., Яшкіна Н. В., Аніщенко Л. О. Аналіз корпоративної культури підприємства та її вплив на управління персоналом. Ефективна економіка. 2023. № 7.
- 31.Смирнова Н.В. Організаційна культура вітчизняних підприємств. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 1(69). С. 26–29.
- 32.Смігунова О., Миколенко І., Романащенко М. Роль корпоративної культури в успішному розвитку системи управління персоналом підприємств. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2022. №310 (5(1), 37-42.

- 33.Спіцина А.Є. Конкурентоспроможність персоналу транспортної галузі України в умовах євроінтеграції Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2022. №4(80). С. 80-94.
- 34.Статистична та фінансова звітність ПП «Електрозв'язок-Буд 472».
- 35.Степанова Л.В., Тужилкіна О.В. Корпоративна культура в контексті регулювання соціально-трудових відносин. Соціально-трудові відносини: проблеми науки та практики: монографія. Полтава, 2020. С. 518-534
- 36.Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. Економічний часопис – XXI. 2022. №.3–4. С. 66–70.
- 37.Шкільняк М., Мельник А., Желюк Т., Васіна А., Дудкіна О. Менеджмент та публічне управління в умовах сучасних викликів. Вісник економіки. 2023. Вип. 2. С. 233-248.
- 38.Шкільняк М.М. Менеджмент у системі корпоративного управління. Вісник ТНЕУ. Тернопіль, 2018. № 2. С.7-20.
- 39.Biondi L., Russo S. Integrating strategic planning and performance management in universities: a multiple casestudy analysis. Journal of Management and Governance. 2022. Vol. 26. № 2. P. 417-448. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10997-022-09628-7>
- 40.Dan C. H. Literature review on the relationship between corporate culture and performance in academic research. World Journal of Advanced Research and Reviews. 2023. Vol. 20 № 1. P. 780-788. DOI: <https://doi.org/10.30574/wjarr.2023.20.1.2143>
- 41.Graham John R., Grennan Jillian A., Harvey Campbell R., Rajgopal Shivaram. What Do Financial Executives Say about Corporate Culture and Strategy? Management and Business Review. 2022. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4181891.