

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2024. № 11.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.113>

УДК 331.005.95.96

*В. О. Мажара,
магістр, спеціальність 051 – Економіка,
Університету митної справи та фінансів
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-5871-5371>*

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ПІДВИЩЕННІ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

*V. Mazhara,
Master of Economic Sciences, University of Customs and Finance*

THE ROLE OF CORPORATE CULTURE IN INCREASING THE PRODUCTIVITY OF PERSONNEL AT UKRAINIAN ENTERPRISES

У статті підкреслено, що корпоративна культура є однією з визначальних складових успішного функціонування будь-якого підприємства. Зазначено, що сформована корпоративна культура, орієнтована на підтримку інновацій, командної роботи та професійного зростання працівників. Досліджено роль корпоративної культури у підвищенні продуктивності праці персоналу на підприємствах різних галузей. Визначено сутність корпоративної культури як сукупності цінностей, норм, правил та традицій, що впливають на поведінку працівників та формування

позитивного клімату в організації. Проаналізовано основні елементи корпоративної культури, такі як місія та цінності підприємства, комунікаційна політика, стиль управління, система мотивації та розвиток персоналу. Здійснено огляд основних типів корпоративної культури та їх впливу на організаційну ефективність та продуктивність праці працівників. Виявлено, що сформована корпоративна культура сприяє покращенню комунікацій між співробітниками, зниженню конфліктності та підвищенню продуктивності праці. Запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури, які включають розробку програм адаптації нових працівників, впровадження системи наставництва, розвиток програм навчання та підвищення кваліфікації, застосування гнучких методів мотивації та удосконалення внутрішніх комунікацій. Зроблено висновок про те, що правильно розроблена та ефективно реалізована корпоративна культура є одним з ключових чинників, що сприяють підвищенню продуктивності праці персоналу, забезпечуючи стабільність та конкурентоспроможність підприємства на ринку.

The article emphasizes that corporate culture is one of the defining components of the successful functioning of any enterprise. It is noted that a corporate culture has been formed, focused on supporting innovation, teamwork and professional growth of employees. The role of corporate culture in increasing the productivity of personnel at enterprises of various industries has been studied. The essence of corporate culture is determined as a set of values, norms, rules and traditions that influence the behavior of employees and the formation of a positive climate in the organization. The main elements of corporate culture, such as the company's mission and values, communication policy, management style, motivation system and personnel development, are analyzed. An overview of the main types of corporate culture and their impact on organizational efficiency and employee productivity was carried out. Theoretical approaches to the assessment of corporate culture were considered and methods of its measurement were analyzed, including surveys, questionnaires,

observation and SWOT analysis. Special attention was paid to the analysis of the influence of corporate culture on the level of employee satisfaction, their motivation and involvement in work processes. It was found that the formed corporate culture contributes to the improvement of communication between employees, the reduction of conflict and the increase of labor productivity. Practical recommendations for improving corporate culture are proposed, which include the development of programs for the adaptation of new employees, the implementation of a mentoring system, the development of training and professional development programs, the use of flexible methods of motivation and the improvement of internal communications. It was concluded that a properly developed and effectively implemented corporate culture is one of the key factors contributing to the increase in the productivity of personnel, ensuring the stability and competitiveness of the enterprise in the market.

Ключові слова: *корпоративна культура, продуктивність праці, управління персоналом, мотивація працівників, організаційна ефективність, комунікаційна політика, стиль управління, розвиток персоналу, задоволеність працівників, внутрішні комунікації, адаптація персоналу.*

Keywords: *corporate culture, labor productivity, personnel management, employee motivation, organizational effectiveness, communication policy, management style, personnel development, employee satisfaction, internal communications, personnel adaptation.*

Постановка проблеми. Корпоративна культура є однією з визначальних складових успішного функціонування будь-якого підприємства. Вона формує внутрішнє середовище організації, впливає на мотивацію персоналу, стиль комунікацій та загальний рівень продуктивності праці. Зміни у зовнішньому середовищі, такі як глобалізація, посилення конкуренції та зростання вимог до якості управління персоналом, актуалізують питання розробки ефективних моделей корпоративної культури, які б відповідали сучасним викликам та сприяли досягненню стратегічних цілей підприємства. Актуальність

дослідження зумовлена тим, що корпоративна культура є одним із найпотужніших інструментів впливу на ефективність праці персоналу, оскільки вона визначає поведінку працівників, їхню залученість та рівень задоволеності роботою. Недостатній рівень розвитку корпоративної культури може призвести до внутрішніх конфліктів, низького рівня мотивації та плинності кадрів, що в результаті негативно позначається на загальній ефективності діяльності підприємства. Натомість, сформована корпоративна культура, орієнтована на підтримку інновацій, командної роботи та професійного зростання працівників, сприяє зростанню продуктивності, зниженню витрат та підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями дослідження продуктивності праці, методам та резервам її підвищення займалися багато науковців, зокрема, значний вклад у дослідження проблеми підвищення продуктивності праці зробили Д. Богиня, О. Здоров, В. Гринчуцький, О. Іванілов, Е. Карапетян, О. Гарбузюк, О. Грішнова, О. Костенко, В. Кривоший, Н. Павловська та ін. Питаннями розвитку, сутності і складових корпоративної культури як інструмента ефективного управління на підприємствах займалися Д. Джаффе, Т. Діл, А. Кеннеді, С. Коссен, Т. Пітерс, С. Робінс, Л. Смірчіч, Дж. Сонненфельд, Р. Уотерман, Г. Хофстед, В. Євтушевський, Л. Балабанова, О. Доровської, Г. Щекін та багато ін. Але системних досліджень підвищення продуктивності праці за рахунок розвитку корпоративної культури не вистачає.

Постановка завдання: визначити вплив корпоративної культури на продуктивність праці персоналу з метою розробки практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Корпоративна культура є важливим елементом управління сучасним підприємством, оскільки саме вона створює основу для ефективної діяльності організації та впливає на рівень продуктивності праці персоналу. Вона визначається як система цінностей, норм, правил та традицій, які формують поведінку працівників,

впливають на їхню мотивацію, міжособистісні стосунки та загальну робочу атмосферу в колективі. Корпоративна культура відіграє ключову роль у підтримці сприятливого середовища на робочому місці, що є необхідною умовою для забезпечення високого рівня продуктивності праці. Ефективна корпоративна культура сприяє створенню позитивного клімату в організації, підвищенню лояльності співробітників та їхній залученості у робочий процес. Вона визначає не лише внутрішні правила та стандарти поведінки, але й регулює зовнішню комунікацію, взаємовідносини з партнерами та клієнтами, формуючи позитивний імідж підприємства. Важливим аспектом корпоративної культури є те, що вона об'єднує всіх працівників навколо спільної мети, сприяючи ефективному досягненню стратегічних цілей компанії. Вона формує в кожного співробітника відчуття належності до колективу, що підвищує їхню мотивацію та стимулює до продуктивної праці. Залежно від типу корпоративної культури, вона може або сприяти розвитку творчого потенціалу працівників, або, навпаки, стримувати їхні ініціативи. Наприклад, культура, яка підтримує інновації, відкриту комунікацію та залученість, забезпечує сприятливі умови для розвитку нових ідей, підвищення якості роботи та оптимізації процесів на підприємстві. Натомість авторитарний стиль керівництва, що притаманний деяким підприємствам, може призвести до зниження продуктивності, оскільки пригнічує творчий потенціал працівників та створює напружену атмосферу.

Корпоративна культура також впливає на процес прийняття рішень у компанії. Відкритість керівництва до зворотного зв'язку, готовність враховувати думку працівників та залучення їх до обговорення важливих питань сприяє розвитку довіри та взаємоповаги в колективі [1]. Це, в свою чергу, підвищує задоволеність працівників своєю роботою та знижує плинність кадрів. Працівники, які відчують себе цінними для компанії та знають, що їхні ідеї можуть бути враховані, демонструють вищий рівень залученості, продуктивності та відданості організації.

Крім того, важливим аспектом корпоративної культури є розвиток системи мотивації персоналу. Вона може включати як матеріальне стимулювання (премії, бонуси), так і нематеріальні заохочення (похвали,

визнання, можливості для професійного розвитку). Створення сприятливих умов для кар'єрного зростання та підвищення кваліфікації працівників також є важливим елементом корпоративної культури. Інвестиції у розвиток персоналу не тільки підвищують їхню компетентність, але й зміцнюють лояльність до компанії. Зміцнення корпоративної культури відбувається через різні канали комунікації та заходи, такі як тренінги, семінари, командні зустрічі, святкування корпоративних подій тощо. Такі заходи сприяють формуванню єдиної команди, що працює на досягнення спільної мети, покращують комунікації між працівниками різних відділів, сприяють обміну досвідом та розвивають взаєморозуміння в колективі [3]. Важливою є також роль лідерів, які не лише визначають напрямок розвитку компанії, але й слугують прикладом для всього колективу. Лідери, які демонструють високий рівень професійної етики, відповідальності та відкритості, здатні мотивувати працівників та сприяти створенню позитивного робочого клімату. Корпоративна культура є дієвим інструментом управління змінами, які можуть відбуватися в організації. У сучасних умовах динамічного розвитку бізнес-середовища підприємства часто стикаються з необхідністю змін, що можуть стосуватися реорганізації, впровадження нових технологій або адаптації до змін у зовнішньому середовищі. У таких ситуаціях саме корпоративна культура допомагає працівникам легше приймати зміни та адаптуватися до нових умов, зберігаючи при цьому стабільність функціонування компанії. Розвинена корпоративна культура забезпечує гнучкість організації та її здатність швидко реагувати на виклики, що виникають, зберігаючи при цьому високий рівень продуктивності праці персоналу [1].

Отже, корпоративна культура є одним з головних чинників, що визначають успіх діяльності підприємства. Вона формує внутрішнє середовище організації, підтримує мотивацію працівників та створює умови для ефективного виконання завдань. Підприємства, які приділяють увагу розвитку корпоративної культури, демонструють вищий рівень продуктивності, стійкості до змін та здатності адаптуватися до нових умов. Впровадження корпоративної культури, орієнтованої на підтримку працівників, їхній розвиток та ефективну комунікацію, є важливим завданням для кожної організації, що прагне досягти стабільного

успіху на ринку. Однією з важливих переваг корпоративної культури є те, що вона допомагає створити унікальну ідентичність компанії, яка виділяє її серед конкурентів та сприяє зміцненню бренду як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Корпоративна культура формує уявлення про організацію, її цінності, місію та візію. Це особливо важливо для залучення талановитих працівників, оскільки люди прагнуть працювати в компаніях, які мають чітку ідентичність, відповідальний підхід до співробітників та позитивну репутацію [3]. Ефективна корпоративна культура також впливає на зниження рівня конфліктів у колективі, оскільки вона встановлює єдині правила та норми поведінки для всіх працівників, незалежно від їхніх посад або рівня відповідальності. Чітко визначені стандарти комунікації та поведінки дозволяють уникати непорозумінь та суперечок, забезпечуючи комфортні умови для співпраці. Крім того, корпоративна культура створює умови для конструктивної критики та обговорення проблем, що виникають, сприяючи їх швидкому та ефективному вирішенню [4]. Ще одним важливим аспектом є те, що корпоративна культура має довгостроковий вплив на розвиток компанії. Вона впливає на стратегію та процеси прийняття рішень на всіх рівнях управління. Організації з розвинутою корпоративною культурою здатні більш ефективно реалізовувати свої стратегії, досягати високих результатів та залишатися стабільними навіть у часи криз. Корпоративна культура допомагає компаніям підтримувати позитивний імідж серед партнерів та клієнтів, що є запорукою довгострокового співробітництва та довіри до бренду. Одним з важливих етапів формування корпоративної культури є її впровадження під час адаптації нових працівників. Саме в цей період нові співробітники знайомляться з принципами та цінностями компанії, адаптуються до внутрішніх правил та корпоративної етики. Процес адаптації є ключовим моментом, коли працівники можуть прийняти або відкинути корпоративні норми, тому важливо, щоб цей процес був ретельно організований і підтриманий керівництвом та колегами. Ефективні програми адаптації та наставництва сприяють швидкому входженню нових працівників у колектив, підвищенню їхньої лояльності та залученості.

Не менш важливим є постійне вдосконалення корпоративної культури у відповідь на зміни як всередині організації, так і поза нею. Підприємства

повинні бути відкритими до перегляду своїх цінностей, методів управління та підходів до роботи, враховуючи нові тенденції, технології та потреби співробітників. Важливо, щоб корпоративна культура залишалася гнучкою та адаптивною, оскільки це дозволяє організації зберігати свою конкурентоспроможність та реагувати на виклики, що виникають у зовнішньому середовищі [5].

Сучасні тенденції розвитку корпоративної культури включають акцент на створення сприятливого психологічного клімату, підтримку балансу між роботою та особистим життям, впровадження практик збереження ментального здоров'я працівників та розвиток лідерських якостей у кожного члена команди. Все більше компаній розуміють важливість врахування особистих потреб працівників, забезпечення гнучких графіків роботи, можливостей віддаленої праці, а також програм для зменшення стресу та емоційного вигорання. Такі ініціативи дозволяють створити середовище, в якому працівники відчують себе цінними та захищеними, що позитивно впливає на їхню мотивацію та продуктивність.

Важливим аспектом сучасної корпоративної культури є також розвиток соціальної відповідальності бізнесу [6]. Компанії все частіше залучаються до соціальних проектів, підтримують екологічні ініціативи, реалізують програми сталого розвитку та створюють умови для розвитку місцевих громад. Це сприяє формуванню позитивного іміджу компанії, підвищенню її привабливості для потенційних співробітників, клієнтів та партнерів. Співробітники, які беруть участь у таких проектах, відчують гордість за свою компанію та посилюють свою лояльність до неї. Корпоративна культура є не лише внутрішнім елементом управління підприємством, але й інструментом, який дозволяє впливати на зовнішнє середовище та розвивати позитивний імідж компанії. Вона виступає основою для формування корпоративної стратегії, підтримки стабільного розвитку та адаптації до змін. Створення ефективної корпоративної культури вимагає систематичного підходу, участі всіх працівників та підтримки керівництва. Організації, які приділяють увагу її розвитку, здатні досягти високих результатів, забезпечити

стійке функціонування та зберігати конкурентні переваги на ринку навіть у часи невизначеності та змін.

Як приклад розглянемо за аналізу статистичних показників (табл. 1), результати впливу корпоративної культури на формування позитивного робочого середовища і підвищення продуктивності праці персоналу на підприємствах (рис. 1).

Таблиця 1

Характеристика показників за останні п'ять років в Україні

Роки	Рівень задоволеності працівників (%)	Плинність кадрів (%)	Продуктивність праці (завдання на працівника)	Прибуток компанії (умовні одиниці)
2018	65	12	85	150000
2019	70	11	87	160000
2020	68	14	82	155000
2021	72	10	90	170000
2022	75	9	95	180000
2023	78	8	98	190000

Прим. складено автором за [6].

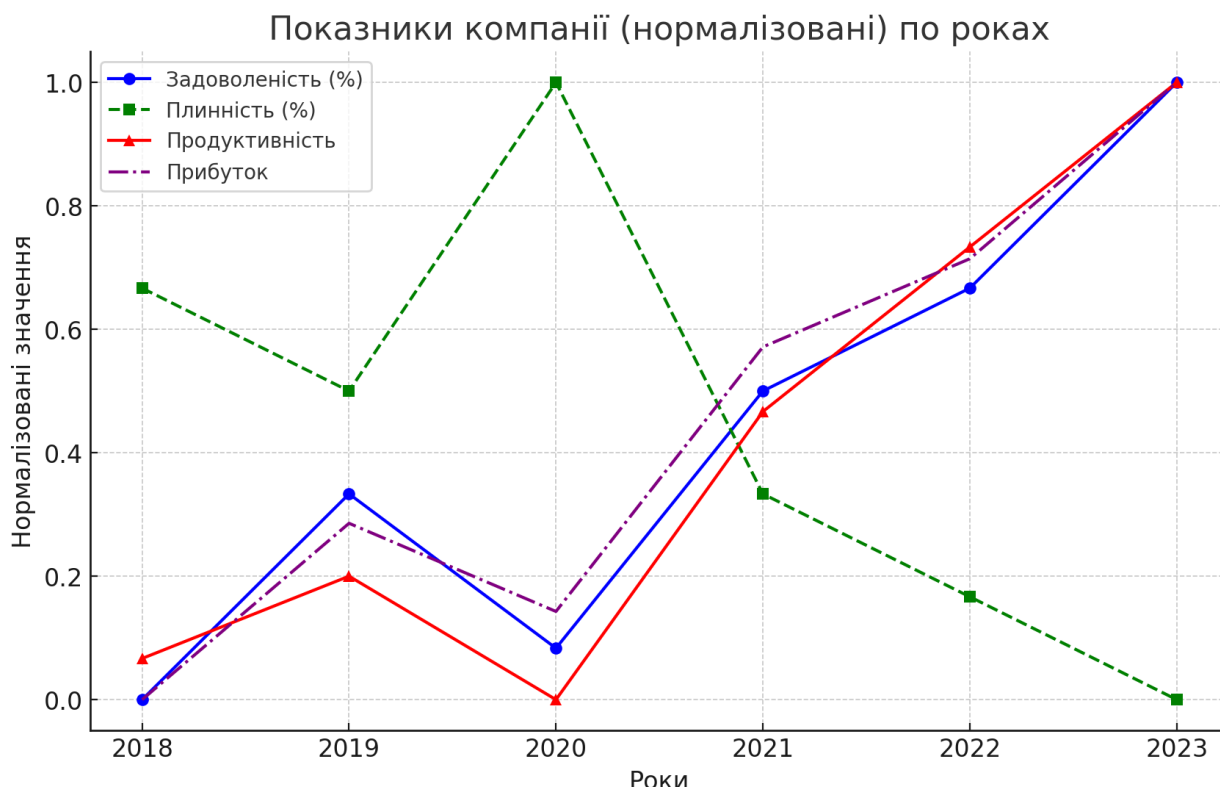


Рис. 1. Вплив корпоративної культури на формуванні позитивного робочого середовища та забезпеченні високої результативності працівників

Прим. розроблено автором

На першому графіку зображено зміну рівня задоволеності працівників протягом 2018–2023 рр. Спостерігається позитивна динаміка: з 65 % у 2018 р. до 78 % у 2023 р. [6]. Це свідчить про поступове поліпшення робочих умов, зростання лояльності та мотивації персоналу. Таке зростання може бути результатом вдосконалення корпоративної культури, впровадження нових політик управління персоналом або розвитку програм підтримки працівників. Другий графік демонструє плинність кадрів у відсотках за той самий період. Помітно, що з 2018 до 2023 р. плинність кадрів знизилася з 12 % до 8 %. Така тенденція може свідчити про зростання задоволеності працівників, що призводить до зменшення бажання залишити компанію. Зменшення плинності кадрів часто пов'язане з поліпшенням робочих умов, зростанням взаємодовіри між працівниками та керівництвом, а також із впровадженням програм підтримки кар'єрного розвитку. На третьому графіку зображено зміну продуктивності праці персоналу, вимірювану в кількості виконаних завдань на одного працівника. Продуктивність зростала з 85 завдань у 2018 р. до 98 завдань у 2023 р. [6]. Це свідчить про позитивний вплив корпоративної культури на ефективність роботи персоналу. Збільшення продуктивності може бути пов'язане з поліпшенням робочої атмосфери, впровадженням програм професійного розвитку, зростанням мотивації та вдосконаленням внутрішніх комунікацій [6]. Четвертий графік показує зміну прибутку компанії у період з 2018 до 2023 р. Прибуток зростав із 150 тисяч умовних одиниць у 2018 р. до 190 тисяч у 2023 р. Збільшення прибутку може бути пов'язане із зростанням продуктивності праці працівників, зниженням плинності кадрів (що зменшує витрати на найм та навчання нових співробітників), а також із підвищенням якості послуг або продукції. Таким чином, покращення корпоративної культури сприяло зростанню фінансових результатів компанії. Аналіз графіків демонструє чітку кореляцію між поліпшенням корпоративної культури та зростанням продуктивності праці, задоволеності персоналу, зниженням плинності кадрів та збільшенням прибутку компанії. Задоволені працівники з більшою ймовірністю

залишаються на своїх посадах, показують вищу продуктивність і вносять більший вклад у досягнення стратегічних цілей компанії. Отже, інвестиції в корпоративну культуру мають значний вплив на успішність бізнесу та конкурентоспроможність на ринку.

Висновки. У ході аналізу впливу корпоративної культури на продуктивність праці персоналу було виявлено, що ефективна корпоративна культура відіграє ключову роль у формуванні позитивного робочого середовища та забезпеченні високої результативності працівників. Дані, отримані в результаті дослідження, показують, що поліпшення корпоративної культури, яке включає створення сприятливих умов для співробітників, розвиток програм мотивації, підтримку професійного розвитку та ефективну внутрішню комунікацію, позитивно впливає на загальний рівень задоволеності працівників роботою. Зростання рівня задоволеності співробітників супроводжується зниженням плинності кадрів та підвищенням їхньої лояльності до компанії. Це, своєю чергою, сприяє стабільності колективу, зниженню витрат на найм і адаптацію нових працівників та підвищує загальну ефективність роботи команди. Покращення корпоративної культури призвело до збільшення продуктивності праці: кількість виконаних завдань на одного працівника зростає протягом досліджуваного періоду, що свідчить про зростання рівня залученості та мотивації співробітників до виконання професійних обов'язків. Збільшення продуктивності праці та зниження плинності кадрів мають прямий позитивний вплив на фінансові показники компанії. Зростання прибутку у період дослідження свідчить про те, що інвестиції у корпоративну культуру, впровадження програм підтримки працівників та створення комфортного робочого середовища є стратегічно важливими факторами, які забезпечують успішність підприємства в довгостроковій перспективі. Загалом, результати аналізу підтверджують, що корпоративна культура не лише впливає на внутрішні процеси в організації, але й визначає її конкурентні переваги на ринку. Підприємства, які активно розвивають і вдосконалюють свою корпоративну культуру, здатні створити

сильну та мотивовану команду, підвищити ефективність робочих процесів та досягти високих фінансових результатів. Корпоративна культура стає важливим інструментом управління та успішної адаптації до змін у зовнішньому середовищі, що сприяє збереженню стабільності та ефективному розвитку компанії в умовах сучасного бізнес-середовища.

Література

1. Захарчін Г. М., Любомудрова Н. П., Винничук Р. О. Мотивація і розвиток персоналу: культурологічний аспект: монографія. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2015. С. 284. URL: <https://vlp.com.ua/node/14951>

2. Волянська-Савчук Л. В. Формування та розвиток корпоративної культури на підприємствах машинобудування: автореферат дис. ... к. е. н.; 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Хмельницький: ХНУ, 2017. 21 с. URL: https://libtomcat.knteu.kiev.ua/library/DocDescription?doc_id=231436

3. Бобко Л. Корпоративна культура як важлива складова ефективності управління персоналом. *Вісник Харківського національного технічного університету*, 2016. С. 522–524. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/17529/1/Bobko%20522-524.pdf>

4. Дергачова В. В., Федірко Г. А. Особливості формування корпоративної культури на підприємствах України. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний університет»*, 2018. № 15. С. 272–279. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2018_15_33

5. Васильєв А. Й., Харчевнікова Л. С. Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. Петра Василенка*, 2016. № 174. С. 44–52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2016_174_7

6. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://ukrstat.gov.ua> .

References

1. Zakharchin, H.M. Liubomudrova, N.P. and Vynnychuk, R.O. (2015), *Motyvatsiia i rozvytok personalu: kul'turolohichnyj aspekt* [Motivation and development of personnel: cultural aspect], Vyd-vo L'vivs'koi politekhniky, L'viv, Ukraine, available at: <https://vlp.com.ua/node/14951> (Accessed 10 Oct 2024).
2. Volians'ka-Savchuk, L.V. (2017), “Formation and development of corporate culture at machine-building enterprises”, Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, KhNU, Khmel'nyts'kyj, Ukraine, available at: https://libtomcat.knteu.kiev.ua/library/DocDescription?doc_id=231436 (Accessed 10 Oct 2024).
3. Bobko, L. (2016), “Corporate culture as an important component of the effectiveness of personnel management”, *Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu*, pp. 522-524, available at: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/17529/1/Bobko%20522-524.pdf> (Accessed 10 Oct 2024).
4. Derhachova, V.V. and Fedirko, H.A. (2018), “Features of forming corporate culture on enterprises of Ukraine”, *Ekonomichnyj visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivs'kyj politekhnichnyj universytet»*, vol. 15, pp. 272-279, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2018_15_33 (Accessed 10 Oct 2024).
5. Vasyl'iev, A.J. and Kharchevnikova, L.S. (2016), “The impact of corporate culture on the efficiency of the enterprise”, *Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu sil's'koho hospodarstva im. Petra Vasylenka*, vol. 174, pp. 44-52, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2016_174_7 (Accessed 10 Oct 2024).
6. State Statistics Service of Ukraine (2024), available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 10 Oct 2024).

Стаття надійшла до редакції 19.10.2024 р.