

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-91>

УДК 005.32:005.73(477)

ШПИЛЬОВА Віра

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

<https://orcid.org/0000-0003-3210-5459>vera_bsh.21@ukr.net

БЕЗСІКЕРНИХ Владислав

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

bezsikernykh.vladyslav524@vu.edu.ua

ДУМАНЕЦЬКИЙ Вячеслав

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

dumanetskyi.viacheslav524@vu.edu.ua

СУЧАСНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Метою статті є комплексний аналіз сучасних напрямів розвитку корпоративної культури в Україні, зокрема в умовах воєнного стану та викликів, пов'язаних із цифровізацією, гнучкими форматами роботи та соціально-психологічними аспектами добробуту персоналу. У статті розглядаються актуальні тенденції розвитку корпоративної культури в сучасних організаціях, зокрема в умовах цифрової трансформації, впровадження гнучких форматів роботи та соціально-психологічних викликів, пов'язаних із турботою про добробут і психічне здоров'я персоналу. Особлива увага приділяється впливу воєнного стану в Україні на зміни корпоративної культури, що вимагають адаптивності, інклюзивності та підтримки психологічної безпеки працівників. Проведено аналіз основних теоретичних підходів і сучасних практик, визначено ключові проблеми та перспективи розвитку. Стаття спрямована на формування комплексного уявлення про роль корпоративної культури як фактору стабільності й ефективності організацій в умовах постійних змін і викликів. Систематизовано та охарактеризовано напрями розвитку корпоративної культури, що є цінним для компаній в умовах швидкої адаптації до змін. Узагальнено досвід українських компаній, що використовують сучасні методи корпоративної культури у своїй роботі та адаптували корпоративну культуру, перейшовши на гібридні моделі роботи. Доведено, що сучасні українські компанії дедалі активніше впроваджують ціннісно-орієнтовані підходи до управління, використовуючи корпоративну культуру як стратегічний ресурс. Такі практики сприяють підвищенню ефективності бізнес-процесів, залученню кваліфікованих кадрів та зміцненню бренду роботодавця.

Ключові слова: корпоративна культура, психологічна безпека, гнучкі формати роботи, добробут персоналу, воєнний стан, адаптивність, інклюзія.

SHPILEVA Vira, BEZSIKERNYKH Vladyslav, DUMANETSKYI Viacheslav

Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

MODERN DIRECTIONS OF DEVELOPMENT OF CORPORATE CULTURE

The purpose of the article is a comprehensive analysis of modern directions of development of corporate culture in Ukraine, in particular in the conditions of martial law and challenges related to digitalization, flexible formats of work and socio-psychological aspects of well-being of personnel. The article deals with current trends in corporate culture in modern organizations, in particular in the context of digital transformation, the introduction of flexible formats of work and social and psychological challenges related to the care of the welfare and mental health of the staff. Particular attention is paid to the impact of martial law in Ukraine on changes in corporate culture, which require adaptability, inclusivity and maintenance of psychological safety of employees. The analysis of basic theoretical approaches and modern practices has been analyzed, key problems and prospects of development are identified. The article is aimed at forming a complex idea of the role of corporate culture as a factor of stability and efficiency of organizations in the conditions of constant changes and challenges. The directions of development of corporate culture, which is valuable to companies in the conditions of rapid adaptation to changes, is systematized and characterized. The experience of Ukrainian companies using modern corporate culture methods in their work and adapted corporate culture is generalized, switching to hybrid work models. It has been proven that modern Ukrainian companies are increasingly introducing value-oriented management approaches, using corporate culture as a strategic resource. Such practices contribute to improving the efficiency of business processes, attracting skilled personnel and strengthening the employer brand.

Keywords: corporate culture, psychological safety, flexible work formats, staff well-being, martial law, adaptability, inclusion.

Стаття надійшла до редакції / Received 01.08.2025

Прийнята до друку / Accepted 24.08.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах динамічного розвитку бізнесу, глобалізації та цифрової трансформації корпоративна культура набуває все більшого значення як ключовий чинник успішності організацій. В умовах постійних змін ринку, посиленої конкуренції та нових викликів, таких як пандемія COVID-19 та запровадження гібридних форматів роботи, формування ефективної корпоративної культури стає необхідною умовою для забезпечення стабільності, гнучкості та адаптивності підприємств. Особливу актуальність тема набуває в контексті соціальних і економічних викликів, що стоять перед Україною, зокрема у зв'язку з воєнним станом та його наслідками. В цих умовах корпоративна культура відіграє роль не лише фактору внутрішньої єдності та мотивації працівників, а й інструменту підтримки психологічного здоров'я,

підвищення залученості персоналу та формування стійкості організацій. Також сучасні тенденції зосереджені на важливості інклюзії, різноманітності та психологічної безпеки, що визначають нові стандарти корпоративної культури як середовища, яке сприяє інноваціям і розвитку. Вивчення та впровадження ефективних підходів до управління корпоративною культурою є актуальним для підтримки конкурентоспроможності та довгострокового розвитку організацій у складних і непередбачуваних умовах.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Корпоративна культура є одним із ключових чинників ефективного управління організацією, що визначає поведінку працівників, формує внутрішній клімат і впливає на досягнення стратегічних цілей. Теоретичні основи цієї концепції заклали Едгар Шейн, який виокремив три рівні культури - артефакти, заявлені цінності та базові припущення, що стали фундаментом для подальших досліджень [1]. Подальші дослідження також висвітлюють трансформації корпоративної культури в контексті цифровізації, гнучких форматів роботи та глобалізації. Нові виклики полягають у збереженні командної ідентичності, довіри та залученості у віддалених і гібридних робочих середовищах [2, 3]. Особлива увага приділяється розвитку інклюзивної культури, яка підтримує різноманітність думок і досвідів, що підвищує інноваційний потенціал організацій [4]. Проблематика гнучкості організації праці, впровадження нових форматів корпоративної культури набула особливої актуальності в умовах воєнного стану в Україні. Дослідження останніх років свідчать, що з початком повномасштабної війни українські підприємства змушені були оперативно адаптуватися до нових викликів, застосовуючи гібридні та дистанційні моделі роботи, змінюючи графіки та функціональне навантаження працівників [5-8]. Загалом, сучасна наукова література демонструє міждисциплінарний підхід до вивчення корпоративної культури. Основні напрямки досліджень охоплюють діагностику та розвиток культури, створення психологічно безпечного середовища, адаптацію до цифрових трансформацій і підтримку інклюзії.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Незважаючи на значний розвиток теоретичних моделей і практичних підходів до формування та управління корпоративною культурою, низка важливих питань залишається недостатньо вивченими. Зокрема, проблем адаптації корпоративної культури в умовах швидких і кризових змін, таких як воєнний стан, глобальні пандемії або радикальні технологічні трансформації. Отже, актуальним завданням є вивчення сучасних підходів до діагностики, адаптації та підтримки корпоративної культури в умовах нестабільності, що відповідають сучасним викликам і потребам організацій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є комплексний аналіз сучасних напрямів розвитку корпоративної культури в Україні, зокрема в умовах воєнного стану та викликів, пов'язаних із цифровізацією, гнучкими форматами роботи та соціально-психологічними аспектами добробуту персоналу. Завданням є виявлення ключових тенденцій, проблемних зон та перспектив подальшого вдосконалення корпоративної культури як фактору підвищення ефективності організацій у контексті сучасних економічних, соціальних і технологічних змін, зокрема враховуючи умови воєнного стану в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Сучасні напрями розвитку корпоративної культури охоплюють комплекс змін, спрямованих на підвищення ефективності бізнесу, мотивації персоналу та адаптації до нових викликів ринку.

Як показав аналіз наукових публікацій, в умовах воєнного стану в Україні ефективне управління персоналом має базуватися на таких ключових напрямках як: гнучкість організації праці (впровадження нових форматів роботи, адаптація графіків, ротація персоналу), турбота про психічне здоров'я працівників (програми психологічної підтримки, стрес-менеджмент, командні ініціативи) та інноваційні підходи до управління (цифрові інструменти комунікації, онлайн-платформи для спільної роботи, кризове планування). Характеристика сучасних напрямів розвитку корпоративної культури наведена у табл.1.

Одним із провідних трендів є гнучкість і впровадження нових форматів роботи. Дистанційна та гібридна моделі роботи стають стандартом, а офіси трансформуються у простори з гнучкою організацією та зонами для командної взаємодії. Це дозволяє поєднувати продуктивність із психологічним комфортом співробітників.

Важливим напрямом є турбота про добробут і психічне здоров'я працівників. Компанії впроваджують well-being-ініціативи, що включають заняття спортом, програми з медитації, психологічні консультації, тренінги зі стресостійкості та розвиток резильєнтності. Такі заходи допомагають зменшити рівень емоційного вигорання та підвищити залученість персоналу. Постійне навчання, апскілінг, рескілінг та мікронавчання є ключовими інструментами для підтримки конкурентоспроможності. Менторські програми, корпоративні університети та цифрові платформи роблять навчання частиною повсякденної діяльності.

Не менш актуальним є посилення соціальної відповідальності бізнесу та орієнтація на сталий розвиток. Корпоративна культура інтегрує екологічні цінності, зокрема впровадження енергоефективних технологій, зменшення відходів та екологічно дружні офісні практики. Різноманітність та інклюзія в командах, а також фокус на позитивному досвіді працівника, стають пріоритетами сучасного HR-менеджменту. Компанії прагнуть створити середовище, де кожен співробітник відчуває свою цінність, має рівні можливості для розвитку та отримує підтримку. Технологічні інновації та HR-аналітика займають особливе місце у розвитку корпоративної культури. Використання цифрових інструментів для навчання, управління часом, спільної роботи та аналізу ефективності персоналу дозволяє приймати обґрунтовані рішення і формувати стратегії розвитку компанії.

Таблиця 1

Характеристика сучасних напрямів розвитку корпоративної культури

Напрямок розвитку корпоративної культури	Опис напрямку	Приклади в Україні	Вплив на організацію
Гібридні та дистанційні формати роботи	Запровадження гнучких моделей роботи з використанням цифрових інструментів	Компанії IT-сектору (SoftServe, Grammarly), банківська сфера	Підвищення продуктивності, збереження залученості персоналу
Турбота про психологічне здоров'я	Програми підтримки ментального здоров'я, тренінги, гнучкі умови праці	Запровадження у компаніях типу Київстар, Нова Пошта	Зниження стресу, покращення клімату в колективі
Розвиток інклюзивної культури	Формування середовища, відкритого для різноманітності та рівних можливостей	Впровадження політик у компаніях з міжнародними стандартами	Залучення талановитих кадрів, покращення іміджу
Соціальна відповідальність бізнесу	Активна участь у соціальних проєктах, підтримка громадських ініціатив	Благодійні проєкти компаній «АТБ», «Rozetka» під час воєнного стану	Підвищення довіри, формування позитивного іміджу
Лідерство та розвиток лідерських компетенцій	Підвищення ролі лідерів у формуванні культури через навчання і приклад	Програми лідерства в «Метінвест», «ДТЕК»	Зміцнення корпоративних цінностей, підвищення ефективності команд

Джерело: складено автором на основі [5-8]

У результаті сучасна корпоративна культура стає синергією гнучких умов роботи, інвестицій у добробут і професійний розвиток працівників, соціальної відповідальності, інклюзії та впровадження технологій. Це забезпечує не лише підвищення продуктивності та лояльності персоналу, а й робить організацію більш конкурентоспроможною та стійкою до змін зовнішнього середовища.

Сучасні напрями розвитку корпоративної культури в Україні набувають особливої значущості, адже компанії змушені не лише адаптовуватися до швидких змін, а й забезпечувати безпеку, стабільність та підтримку своїм працівникам. Одним із провідних трендів залишається гнучкість і впровадження нових форматів роботи.

В умовах воєнного стану в Україні гнучкість і впровадження нових форматів роботи стали не просто елементами сучасної корпоративної культури, а життєвою необхідністю для збереження працездатності організацій та безпеки їхніх працівників. Якщо раніше дистанційна або гібридна робота розглядалася як опція для підвищення комфорту і залученості персоналу, то тепер вона виконує роль ключового інструмента адаптації до непередбачуваних умов, коли у будь-який момент може виникнути загроза життю чи інфраструктурі.

Одним із головних аспектів гнучкості є можливість оперативного переходу на віддалений режим роботи без втрати ефективності бізнес-процесів. Компанії розробляють детальні протоколи дій на випадок загострення ситуації, включно з інструкціями щодо евакуації техніки, забезпечення доступу до корпоративних систем з будь-якої точки світу та організації безпечних каналів комунікації. Збільшилася роль хмарних технологій, VPN-сервісів, захищених месенджерів та платформ для колективної роботи, які дозволяють командам взаємодіяти в реальному часі, навіть перебуваючи у різних регіонах або країнах.

Гнучкість також проявляється у перебудові графіків роботи. Через повітряні тривоги та перебої з електроенергією роботодавці впроваджують плаваючий робочий час, що дає змогу співробітникам планувати завдання з урахуванням реальних обставин. Деякі компанії переходять на принцип виконання роботи «за результатом», коли ключовим критерієм є виконання завдань у визначений термін, а не присутність у фіксовані години.

Важливим новим форматом стали розподілені офіси та коворкінги в безпечніших регіонах України чи за кордоном, куди компанії тимчасово переміщують свої команди. Така стратегія не лише знижує ризики, а й сприяє відновленню продуктивної атмосфери завдяки особистим зустрічам, навіть якщо вони відбуваються рідше.

Ще одним напрямом розвитку корпоративної культури є підтримка мобільності працівників. Бізнес допомагає організовувати релокацію співробітників і членів їхніх сімей, забезпечує обладнанням для роботи в нових умовах, а також компенсує витрати на інтернет, джерела резервного живлення чи оренду робочого простору.

Особливої уваги заслуговує інтеграція асинхронної роботи - коли члени команди можуть виконувати завдання у різний час, але завдяки цифровим інструментам усі результати синхронізуються та доступні для спільного використання. Це підходить для міжнародних команд, а також для українських фахівців, які змушені працювати у нерегулярному ритмі через перебої з електроенергією чи інтернетом.

В умовах воєнного стану в Україні напрям корпоративної культури - турбота про добробут і психічне здоров'я персоналу стала одним із ключових елементів сучасної корпоративної культури. Постійний стрес, загрози безпеці, вимушена релокація, втрати, розлука з близькими та тривале перебування в умовах невизначеності створюють значне психологічне навантаження на працівників. Тому компанії розглядають підтримку ментального здоров'я не як додаткову перевагу, а як стратегічно важливу інвестицію у збереження працездатності та командної згуртованості.

Насамперед, підприємства активно впроваджують програми психологічної допомоги, які включають безкоштовні онлайн-консультації з психологами, психотерапевтами та коучами. Це дозволяє працівникам отримати професійну підтримку незалежно від їхнього місця перебування, навіть за кордоном або в зоні підвищеної небезпеки. У багатьох організаціях створюються внутрішні групи взаємодопомоги та «гарячі лінії» підтримки, де колеги можуть ділитися досвідом подолання стресу й отримувати моральну підтримку.

Другим важливим напрямом є впровадження well-being-ініціатив, які спрямовані на збереження фізичного та емоційного ресурсу працівників. Це можуть бути щоденні онлайн-зарядки, йога або дихальні практики для зняття напруги, курси з медитації та майндфулнесу. Деякі компанії організовують офлайн-заходи у безпечних регіонах - наприклад, спільні пробіжки, піші прогулянки або командні активності, що сприяють відновленню соціальних зв'язків та зміцненню колективу.

Окрему увагу приділяють психологічній освіті співробітників. Навчальні вебінари з тем стресостійкості, саморегуляції, ненасильницької комунікації та конфлікт-менеджменту допомагають колективу краще взаємодіяти навіть у складних умовах. Лідери команд проходять спеціальне навчання, щоб вчасно розпізнавати ознаки емоційного вигорання у колег та надавати підтримку.

Важливим аспектом турботи про персонал є гнучкість робочого процесу з урахуванням психологічного стану працівників. У компаніях запроваджуються «дні для відновлення» - додаткові вихідні у випадках сильного стресу, можливість брати короткі перерви під час робочого дня, а також підтримка індивідуальних графіків роботи.

Матеріальна допомога також має значення для психологічного комфорту. Бізнеси надають фінансову підтримку для релокації, оренди житла, придбання генераторів, акумуляторів, теплих речей або ліків. Ці кроки зменшують тривожність співробітників і дають відчуття стабільності навіть у непередбачуваних обставинах.

Крім того, компанії починають формувати корпоративну культуру емоційної безпеки, де працівники можуть відкрито ділитися своїми переживаннями без страху осуду чи негативних наслідків. Це зміцнює довіру в колективі, сприяє взаємній підтримці та формує відчуття єдності.

Таким чином, турбота про добробут і психічне здоров'я персоналу в умовах війни виходить далеко за межі стандартних HR-практик. Вона включає комплексну підтримку - від психологічних консультацій та оздоровчих програм до матеріальної допомоги і створення безпечного, емпатійного робочого середовища. Такий підхід допомагає не лише зберегти продуктивність команди, а й зміцнити її стійкість та готовність працювати задля спільної мети навіть у найскладніших умовах.

Постійне навчання, апскілінг і рескілінг залишаються також актуальними, адже ринок праці змінюється, і працівники мають швидко опановувати нові компетенції, зокрема у сфері цифрових технологій та кризового менеджменту. Корпоративні університети та онлайн-курси дозволяють підтримувати розвиток навіть у випадках обмеженого доступу до фізичних офісів.

Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни виходить за межі екологічних чи іміджевих проєктів. Компанії активно долучаються до волонтерських ініціатив, допомагають Збройним силам України, підтримують постраждалих співробітників і їхні родини. Такі дії не лише формують імідж соціально відповідального роботодавця, а й зміцнюють командний дух. Соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) дедалі більше стає невід'ємною складовою корпоративної культури сучасних організацій. Вона охоплює добровільні зобов'язання підприємств перед суспільством, спрямовані на забезпечення сталого розвитку, захист довкілля, підтримку соціальних ініціатив і формування етичних стандартів поведінки.

Інтеграція принципів соціальної відповідальності у корпоративну культуру створює основу для довіри не лише серед внутрішніх стейкхолдерів - працівників, керівництва, власників - а й зовнішніх партнерів, клієнтів і суспільства загалом. Компанії, що активно впроваджують СВБ, зміцнюють свій імідж, підвищують лояльність споживачів і залучають таланти, що поділяють цінності організації.

Особливо важливою соціальна відповідальність є в умовах кризових ситуацій, зокрема в період воєнного стану в Україні. У цей час бізнеси беруть на себе роль соціальних агентів підтримки, допомагаючи громаді, підтримуючи працівників і адаптуючи свої процеси з урахуванням гуманітарних потреб. Ці дії не лише відповідають етичним нормам, а й формують внутрішню культуру солідарності, відповідальності та співпраці.

Дослідження показують, що корпоративна культура, яка активно впроваджує принципи СВБ, сприяє створенню більш залученого і мотивованого колективу. Працівники відчують свою важливість не лише як

виконавців завдань, а й як учасників соціально значущих проєктів, що позитивно впливає на їхній добробут і психологічний клімат у компанії.

Водночас інтеграція соціальної відповідальності у корпоративну культуру потребує системного підходу, що включає розробку чітких політик, механізмів комунікації, регулярний моніторинг та оцінку ефективності відповідних заходів. Лідерство і приклад керівників відіграють ключову роль у впровадженні та підтримці СВБ на рівні цінностей організації. Отже, соціальна відповідальність бізнесу є не лише зовнішньою функцією компанії, а й важливою внутрішньокультурною практикою, що формує етичний простір, згуртованість і довгострокову стійкість організації.

Інклюзія та підтримка різноманітності також набувають нового виміру: серед працівників з'являється більше людей, які повернулися з тимчасово окупованих територій або евакуювалися з небезпечних регіонів. Корпоративна культура спрямовується на створення безпечного, толерантного та підтримувального середовища для всіх.

Використання технологій і HR-аналітики в умовах воєнного стану допомагає швидко реагувати на зміни та приймати зважені рішення. Цифрові платформи забезпечують комунікацію в розпорошених командах, а інструменти моніторингу настроїв і потреб працівників дозволяють вчасно надавати підтримку.

Таким чином, гнучкість і нові формати роботи в українських реаліях воєнного часу – це не лише дистанційний чи гібридний режим, а цілісна система корпоративних рішень, що поєднує технології, адаптивний менеджмент, підтримку мобільності та психологічну готовність колективу швидко реагувати на зміни. Такий підхід допомагає компаніям зберігати стабільність і конкурентоспроможність навіть у найскладніших обставинах.

У відповідь на виклики воєнного стану та пандемії COVID-19 багато українських компаній використовують сучасні методи корпоративної культури у своїй роботі (табл.2). Вони адаптували корпоративну культуру, перейшовши на гібридні моделі роботи. Це включає розвиток цифрової комунікації, регулярні онлайн-зустрічі, підтримку балансу між роботою і особистим життям, а також оновлення політик гнучкості. Компанії приділяють увагу створенню дистанційних команд, де культура довіри і відкритого спілкування підтримується через цифрові платформи.

Таблиця 2

Приклади українських компаній, які використовують сучасні методи корпоративної культури

Напрямок використання	Назва компанії	Опис впроваджених заходів
Гібридні та дистанційні формати роботи	SoftServe	Повний перехід на віддалену або гібридну роботу, забезпечення технікою та компенсація витрат на інтернет.
	Grammarly	Гнучкий графік і дистанційний режим для співробітників, що евакуювалися або перебувають за кордоном.
Турбота про психологічне здоров'я	Київстар	Безкоштовні консультації психологів для працівників і їхніх сімей, онлайн-зустрічі з психотерапевтами.
	Нова Пошта	Тренінги зі стресостійкості та програми емоційної підтримки для колективу.
Розвиток інклюзивної культури	Monobank	Можливості для працевлаштування людей з інвалідністю та біженців, рівні можливості для кар'єрного росту.
	L'Oréal Україна	Впровадження міжнародних стандартів інклюзії та рівності, тренінги з diversity & inclusion.
Соціальна відповідальність бізнесу	Rozetka	Постачання гуманітарної допомоги та підтримка волонтерських ініціатив співробітників.
	АТБ-Маркет	Безкоштовна передача продуктів для ЗСУ, переселенців та лікарень у зонах бойових дій.
Лідерство та розвиток компетенцій	Метінвест	Онлайн-платформи для розвитку управлінських навичок, адаптовані до умов війни.
	ДТЕК	Програми кризового лідерства для ефективних дій в умовах воєнних ризиків.

Джерело: складено автором на основі [5-8]

Особливо, в умовах війни, українські роботодавці дедалі більше уваги приділяють підтримці ментального здоров'я персоналу. Запроваджуються програми психологічної допомоги, тренінги з подолання стресу, гнучкі умови праці та заходи зі створення безпечного емоційного середовища. Такі ініціативи сприяють збереженню продуктивності та залученості працівників у кризові часи.

В Україні зростає розуміння важливості інклюзії - створення робочих середовищ, відкритих для різних соціальних груп, вікових категорій, гендерів і культур. Компанії формують політики проти дискримінації, розвивають програми різноманітності та навчання толерантності, що позитивно впливає на імідж і ефективність організацій.

Багато українських підприємств активно реалізують соціальні проєкти: підтримують військових, допомагають внутрішньо переміщеним особам, фінансують гуманітарні ініціативи. Ці дії інтегруються в корпоративну культуру як цінності солідарності, відповідальності та активної громадянської позиції.

Також, українські компанії активно використовують цифрові платформи для комунікації, навчання, оцінки та розвитку персоналу та роблять акцент на лідерстві як ключовому факторі розвитку культури. Наприклад, застосовують корпоративні месенджери, внутрішні соціальні мережі, LMS-системи для підвищення залученості та обміну знаннями. В багатьох українських організаціях зростає усвідомлення ролі лідерів у формуванні корпоративної культури, тому приділяється увага розвитку лідерських компетенцій, прозорості, прикладній комунікації та підтримці команд.

Ці напрямки демонструють, як сучасна українська корпоративна культура трансформується, реагуючи на виклики часу і формуючи нові цінності, що сприяють адаптивності і сталому розвитку бізнесу.

Таким чином, сучасна корпоративна культура в Україні під час війни – це поєднання гнучких умов роботи, постійної турботи про фізичну та психологічну безпеку працівників, підтримки їхнього професійного розвитку, активної соціальної позиції та застосування технологій для збереження стабільності бізнесу. Така модель не лише допомагає компаніям вижити в кризових умовах, а й формує міцний фундамент для їхнього відновлення та розвитку після перемоги.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Підсумовуючи вищенаведене, слід зазначити, що у сучасних умовах глобалізації, цифровізації та посилення конкурентної боротьби корпоративна культура і соціальна відповідальність бізнесу виступають ключовими чинниками сталого розвитку підприємств в Україні. Вони забезпечують не лише внутрішню стабільність організації та підвищення її репутації на ринку, але й формують основу для довгострокового партнерства з клієнтами, інвесторами та суспільством.

Сучасні українські компанії дедалі активніше впроваджують ціннісно-орієнтовані підходи до управління, використовуючи корпоративну культуру як стратегічний ресурс. Напрями розвитку включають формування інноваційного мислення, підтримку етичних стандартів, розвиток екологічної відповідальності, турботу про працівників та впровадження принципів ESG (Environmental, Social, Governance). Такі практики сприяють підвищенню ефективності бізнес-процесів, залученню кваліфікованих кадрів та зміцненню бренду роботодавця.

Однак, в Україні зберігаються певні проблеми, зокрема недостатня інтеграція принципів корпоративної соціальної відповідальності у бізнес-стратегії, нерівномірний розвиток корпоративної культури в різних галузях та потреба у більш чіткому нормативно-правовому регулюванні. Для їх подолання важливо розвивати партнерство між бізнесом, державними структурами та громадським сектором, а також підвищувати рівень корпоративної етики через освіту і професійне навчання.

Таким чином, розвиток корпоративної культури та соціальної відповідальності бізнесу в Україні має стати не лише інструментом підвищення конкурентоспроможності окремих підприємств, а й важливим чинником сталого розвитку національної економіки та суспільства в цілому.

Література

1. Schein E. H. The concept of organizational culture and the concept of leadership: individual and collective re-production of meaning. *Organization Studies*. 2010. Vol. 31, No. 2. P. 219–236. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=240459>.
2. Hofstede G. Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*. 2011. Vol. 2, No. 1. URL: <https://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8>.
3. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and changing organizational culture based on the Competing Values Framework: Organizational culture assessment instrument (OCAI) – Development and applications. *International Journal of Business and Social Science*. 2011. Vol. 2, No. 4. P. 8–25.
4. Mykhalchuk N. O., Kolesnyk O. V. Corporate culture in Ukrainian and Chinese institutions of higher education. *Social Work and Education*. 2019. Vol. 6, No. 3. P. 285–295. URL: <https://doi.org/10.25128/2520-6230.19.3.8>.
5. Чорнодід І., Василець Н., Петренко І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-04-08/2022>.
6. Вороніна В.І. Корпоративна культура підприємства: сутність, функції, механізми формування. *Економіка та держава*. 2022. № 12. С. 62–67. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=5836&i=11>.
7. Глива С., Передало Х. Корпоративна культура: значимість, функції та цінності. *Економіка та суспільство*, 2024. (61). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-137>.
8. Вараксина, О., Шульга, В. Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*, 2023. (49). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63>

References

1. Schein E. H. (2010) The concept of organizational culture and the concept of leadership: individual and collective re-production of meaning. *Organization Studies*, vol. 31, no. 2, pp. 219–236, available at URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=240459>.

-
2. Hofstede G. (2011) Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, vol. 2, no. 1, available at URL: <https://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8>.
 3. Cameron K. S., Quinn R. E. (2011) Diagnosing and changing organizational culture based on the Competing Values Framework: Organizational culture assessment instrument (OCAI) – Development and applications. *International Journal of Business and Social Science*, vol. 2, no. 4, pp. 8–25.
 4. Mykhalchuk N. O., Kolesnyk O. V. (2019) Corporate culture in Ukrainian and Chinese institutions of higher education. *Social Work and Education*, vol. 6, no. 3, pp. 285–295, available at URL: <https://doi.org/10.25128/2520-6230.19.3.8>.
 5. Chornodid I., Vasylets N., Petrenko I. (2022) Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu. Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia, available at URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-04-08/2022>.
 6. Voronina V.I. (2022) Korporatyvna kultura pidpriemstva: sutnist, funktsii, mekhanizmy formuvannia. *Ekonomika ta derzhava*, no. 12, pp. 62–67, available at URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-04-08/2022>.
 7. Hlyva S., Peredalo Kh. (2024) Korporatyvna kultura: znachymist, funktsii ta tsinnosti. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 61, available at URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-137>.
 8. Varaksina O., Shulha V. (2023). Rol korporativnoi kultury u suchasnomu biznes-seredovyshchi. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 49, available at URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63>.