

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ В ПІДВИЩЕННІ ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

*А. Є. Спіцина, к. пед. н., доцент, професор кафедри економіки,
Національний транспортний університет,
angel7a@ukr.net, [orcid.org/ 0000-0001-9730-6249](https://orcid.org/0000-0001-9730-6249)*

Методологія дослідження. Методологічною основою дослідження є загальнонаукові і специфічні методи як: аналіз і синтез. Результати отримані за рахунок застосування таких методів: абстракції – для встановлення сутності понять «корпоративна культура»; групування, аналізу й синтезу – для встановлення принципів та визначення функцій корпоративної культури; систематизації та порівняння – при дослідженні підходів до формування корпоративної культури на підприємствах транспортної галузі.

Результати. Виявлено специфіку формування корпоративної культури як інструменту управління персоналом на підприємствах транспортної галузі. Визначено сутність понять «корпоративна культура», встановлено значення цієї категорії. Показано, що більшість науковців зосереджують увагу на чинниках, моделях, принципах, підходах до формування корпоративної культури для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Рекомендовано до використання дієві та сучасні практики формування корпоративної культури підприємств.

Новизна. Узагальнено питання корпоративної культури як інструменту управління персоналом на підприємствах транспортної галузі та конкурентоспроможності персоналу, проаналізовано підходи вітчизняних вчених до визначення сутності терміну «корпоративної культури». Виділено ключові аспекти конкурентоспроможності персоналу, а також визначено основні інструменти реалізації заходів щодо підвищення ролі корпоративної культури як інструменту управління персоналом на транспортних підприємствах.

Практична значущість. Запропонований підхід до визначення понять «корпоративна культура» дозволить науковцям систематизувати теоретичні підходи до управління підприємствами транспортної галузі та на практиці застосовувати дієві інструменти та методи формування корпоративної культури підприємств транспортної галузі.

Ключові слова: корпоративна культура, персонал, інструмент, управління, конкурентоспроможність, підприємство, транспортна галузь.

Постановка проблеми. Транспортна галузь є складовою розвитку національної економіки кожної країни світу та інтеграції до ринку міжнародних транспортних товаропотоків. Серед драйверів зростання економіки України у 2024 році визнано транспорт, який зумовлює зростання ВВП (у жовтні 2024 року до жовтня 2023-го зафіксоване на рівні 1,3% [20]).

Руйнування транспортної інфраструктури, втрата ланцюгів постачання, масовий відтік кадрів та «міграція» профільних підприємств регіонами України – все це нові виклики, з якими зіштовхнулася Україна з

початком повномасштабного вторгнення російської федерації.

Розроблена транспортна стратегія Drive Ukraine 2030, повинна була перетворити Україну на розвинену, високотехнологічну та інноваційну країну завдяки розвитку сфери транспорту та інфраструктури, застосування новітніх технологій, за допомогою цифрової інфраструктури, безпеки на транспорті, транспортних коридорів та приєднання до єдиної транспортної та інфраструктурної мережі з Євросоюзом [15].

У сучасних ринкових умовах однією із тенденцій ефективної діяльності є підви-

щення ролі персоналу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств, галузі. Це пояснюється гуманістичною парадигмою економіки, розвитком теорії людського капіталу, залученням інвестицій у трудовий потенціал. У зв'язку зі збільшенням значущості працівників у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств актуальності набуває проблема підвищення ролі корпоративної культури як інструменту в управлінні персоналом підприємств, яка потребує досконалого дослідження [2].

Велике значення в управлінні персоналом підприємств транспортної галузі відіграє раціонально організована корпоративна культура. Корпоративна культура впливає як на процес управління персоналом, так і на роботу підприємства в цілому. Так, чим вище рівень корпоративної культури, тим у меншому ступені персонал має потребу у чіткому регламентуванні діяльності, в директивах, настановах, детальних схемах і докладних інструкціях. До того ж, чим вище рівень корпоративної культури, тим вище престиж і конкурентоспроможність підприємства. Корпоративна культура у системі управління персоналом підприємства повинна розглядатися як стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати усі його підрозділи та усіх працівників на загальні цілі, підвищувати ініціативу персоналу, забезпечувати відданість загальній справі, полегшувати спілкування [13].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. З початком ринкової трансформації економіки в Україні, дослідження корпоративної культури підприємства отримали значний розвиток у наукових працях А. Воронкової [3], О. Андросової [1], Л. Громко [7], Я. Олексенко [13], І. Ходикіної [19], Отенко І., Чепелюк М. [12] та ін.

Уявлення про корпоративну культуру та її роль в управлінні персоналом збагатили праці А. Колота [9], Ведернікова М., Базалійської Н., Волянська-Савчук Л. [2], І. Петрової, М. Семикіної [16] та ін. Значимість цінностей корпоративної культури у підвищенні ефективності праці, розвитку, конкурентоспроможності персоналу визначена у працях Степанової Л. В., Тужилкіної О. О. [17], Спіциної А. Є. [18], Герасимової В. О.,

Сидоренко В. О. [5], М. Мельник, С. Пасеки та інших.

Існує практична потреба у поглибленому вивченні корпоративної культури, вдосконаленні методів її діагностики та пошуку можливостей активізації впливу на управління та розвиток персоналу підприємств транспортної галузі.

Зазначене сприятиме регулюванню праці персоналу, запобіганню їх конфліктності, формуванню соціальної згуртованості трудових колективів, підвищенню ефективності трудової діяльності. Актуальність проблеми впливу корпоративної культури на управління та розвиток персоналу, її недостатнє вивчення зумовили вибір даної теми.

У сучасних економічних умовах відзначається стрімке зростання інтересу підприємств до поняття «корпоративної культури». Це пояснюється тим, що менеджери почали розуміти вплив, який корпоративна культура здійснює на успіх і ефективність діяльності підприємства. Високий рівень корпоративної культури формується в результаті продуманих зусиль, спрямованих на розвиток корпоративного духу, на благо усіх зацікавлених сторін в діяльності підприємства. Розвиток корпоративної культури – це інвестиції в сьогоднішню стабільність і майбутню перспективу успішного підприємства. [2].

Формулювання мети статті. Метою даної статті є узагальнення теоретико-методичних засад та розробка науково-практичних рекомендацій щодо впливу корпоративної культури на управління персоналом підприємства з метою підвищення конкурентоспроможності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Корпоративна культура має величезне значення для розвитку персоналу на підприємстві. Вона надає працівникам організаційну ідентичність, слугуючи, з одного боку, джерелом стабільності організації та положення в ній працівника, а з іншого боку, стимулом до дій, спрямованих на розвиток та зростання працівника всередині підприємства, формуючи почуття соціальної захищеності. Знання основ корпоративної культури свого підприємства допомагає новим працівникам правильно інтерпретувати

події, які відбуваються на підприємстві, виділяючи в них усе найважливіше та найвагоміше, завдяки чому можна почувати себе впевненіше в новому колективі та нових умовах праці і швидше адаптуватись в новому середовищі. Корпоративна культура стимулює самоусвідомлення та високу відповідальність працівників за їхню працю та розвиток транспортного підприємства загалом [10].

Під час війни питання корпоративної культури підприємства стає особливо актуальним і вимагає системного підходу. За цих умов важливо забезпечити не лише безпеку та стабільність працівників, але й зберегти цінності та принципи, на яких ґрунтується корпоративна культура. Також варто звернути увагу на механізми комунікації та збереження внутрішньої єдності та довіри в колективі [4]. Дії підприємства в умовах війни мають бути спрямовані на підтримку морального та психологічного клімату, забезпечення підтримки для працівників і виявлення ефективних стратегій адаптації до нових умов діяльності. Підприємство може забезпечити психологічну підтримку, проводячи сеанси консультування та надаючи доступ до психологічних ресурсів, може організувати тренінги з ефективного управління стресом і конфліктами для своїх працівників, що може допомогти працівникам зберегти високий рівень продуктивності та суттєво поліпшити психологічний стан працівників [5].

Корпоративна культура – це невидима частина кожного підприємства, не залежно від того, чи визнає керівництво її наявність та використовує в своїх цілях, чи ні. Якщо наявність культури є усвідомленим, тоді, зазвичай, нею або її окремими складовими можна ефективно керуватися в процесі діяльності.

Ходикіна І. вважає, що ефективна, здатна до розвитку культура дає змогу підвищити кваліфікацію персоналу за допомогою створеної системи оцінювання, навчання й розміщення кадрів; поліпшити якість виконуваної діяльності за рахунок стандартизації критеріїв якості та системи атестації, навчання й контролю. Економіка знань різко підвищує цінність активів людського капіталу, а саме його знань, кваліфікації, досві-

ду. Поява нових технологій, матеріалів, устаткування вимагає постійного творчого використання та поповнення знань, відновлення професійних навичок, тобто постійного навчання або освіти протягом усього життя [19].

А. Колот стверджує, що розвиток культури пов'язаний із визначенням базових цінностей, пошуком способів соціальної згуртованості співробітників, встановлення певного типу відносин між членами організації, а також із зовнішнім середовищем [9].

Л. Громко у [7] вважає, що корпоративній культурі притаманні протиріччя щодо необхідності, з одного боку, підтримувати з її допомогою традиції а, з іншого, – проводити зміни у відповідності до вимог мінливого внутрішнього і зовнішнього середовища; при цьому традиції забезпечують стабільність, цілісність організації, злагоженість взаємодії і прихильність працівників до організаційних цілей. Але традиції можуть стати одночасно і фактором, що стримує зміни, який призупиняє розвиток, якщо вони вже не відповідають мінливим вимогам часу.

Я. А. Олексенко зосереджено увагу на формуванні та розвитку саме корпоративної культури, де вона надала цій категорії таке визначення: «корпоративна культура – це система формальних і неформальних правил, норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки персоналу даної організаційної структури, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємного співробітництва та сумісності працівників між собою і з організацією, перспектив розвитку» [13]. А культуру організації, за думкою вченої характеризують такі атрибути, як положення, титули, просування по службі, безпосередньо робота; віра в керівництво, в успіх, у власні сили, у взаємодопомогу, в етичну поведінку, у справедливість.

О. Ф. Андросова систематизувала світові підходи до визначення корпоративної культури та виокремила такі групи: 1) визначення-характеристики діяльності організації та її членів; 2) визначення, які зводяться до переліку елементів корпоративної

культури; 3) визначення, які трактують корпоративну культуру як цілісну категорію [1].

Зростаюча популярність досліджень, що вивчають взаємозв'язок корпоративної культури, мотивації співробітників, залучення та утримання талантів і економічних результатів підприємства, стану його кадро-

вої та фінансово-економічної безпеки, підвищує інтерес до чіткого визначення концепції корпоративної культури.

Результати узагальнення підходів українських науковців до визначення поняття «корпоративна культура» представлені в табл. 1.

Таблиця 1

Трансформація поняття «корпоративна культура» підприємства
в працях українських дослідників

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»
Грішнова 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»
Перевозова 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»

Джерело: сформовано автором самостійно

Таким чином, у сучасній науковій літературі відсутній єдиний підхід до визначення поняття «корпоративна культура». Загалом, всі визначення акцентують на різних аспектах корпоративної культури: від її

складності і системності до ролі у формуванні внутрішньої єдності і управлінських методів. Визначення варіюються від описів культури як системи цінностей і норм до

розгляду її як інструменту управління та інтеграції.

Заходи з розвитку персоналу, котрі сприяють підвищенню якості робочої сили, є важливою умовою успішної діяльності будь-якої організації, оскільки вона процвітає настільки, наскільки підприємство грамотно залучає, зберігає та розвиває свій персонал. Тому підприємство зобов'язане інвестувати кошти в розвиток персоналу, зокрема забезпечувати первинну та вторинну професійну підготовку робітників, перепідготовку чи підвищення кваліфікації робітників і фахівців з вищою освітою. Адже працівники з достатнім рівнем кваліфікації, досвіду роботи сповідають загальні цілі підприємства, вони більш ініціативні, відповідальні та віддані своїй справі, тому саме такі працівники здатні формувати здорову атмосферу в колективі і, як наслідок, позитивну корпоративну культуру [17].

Конкурентоспроможність персоналу – це складна економічна категорія, що визначає здатність працівників генерувати ідеї, розробляти й швидше за конкурентів впроваджувати інновації, якнайкраща відповідність вимогам роботодавців за рівнем знань, умінь, навичок, спроможність найкращим чином докладати особистісні, професійні та ділові якості й повною мірою реалізувати власний потенціал, а також вміння ефектив-

но виконувати управлінські функції та своєчасно приймати рішення [18].

Рівень успішності функціонування підприємства напряму залежить від розвитку та впровадження ефективної корпоративної культури, а також від того, наскільки працівники відповідають її основним принципам і цінностям [1]. Від цього залежить якість комунікації в колективі, мотивація персоналу, а також загальний успіх організації в досягненні поставлених цілей.

Кожна корпоративна культура формується завдяки сукупності методів та принципів, які спрямовують її подальший шлях та розвиток на підприємстві. Методам формування культури зазвичай надають багато уваги, оскільки саме від початкового розвитку корпоративної культури залежить, чи буде у майбутньому потреба змінювати цінності та принципи усталеної із часом корпоративної культури підприємства. З досвіду науковців, значно вдалішою є діяльність підприємств, на яких корпоративна культура мала можливість поступово розвиватися та набиратися нових характерних рис і відмінностей [6].

Методологічну основу формування корпоративної культури становлять чотири загальних методи, а саме: метод прозорості, метод системності, метод апріорності і метод усе загальності [6]. Розглянемо кожний метод окремо (рис. 1).

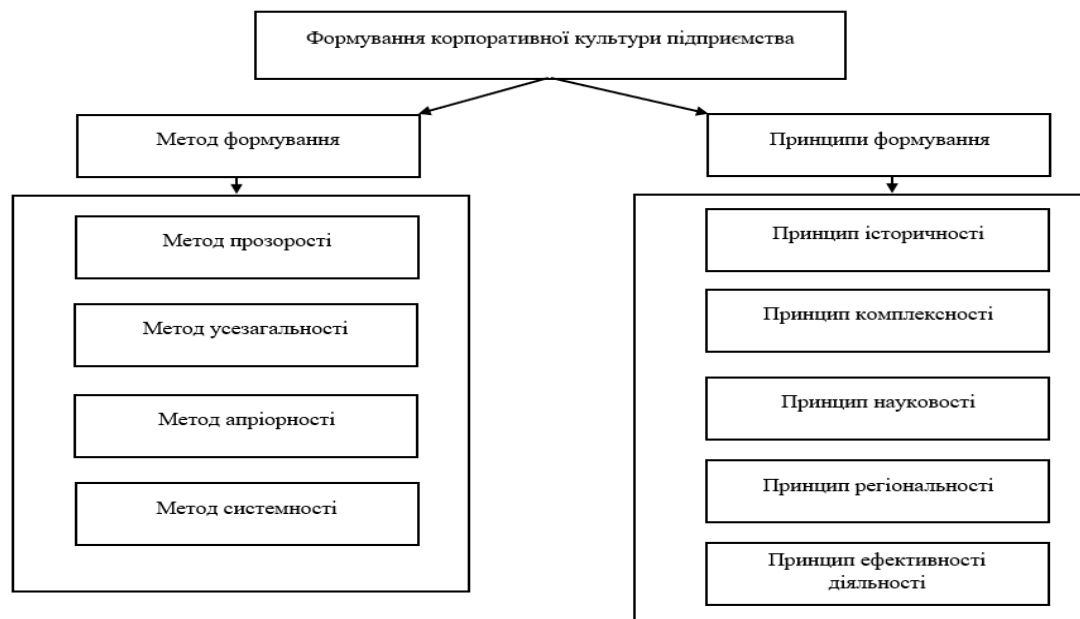


Рис. 1. Схема формування корпоративної культури підприємства

Джерело: складено за матеріалами [6,11].

Метод прозорості – це метод формування корпоративної культури, який передбачає єдине тлумачення норм та правил поведінки, які в свою чергу є загальнообов'язковими для виконання для кожного члену колективу. Метод прозорості виключає будь-які подвійні стандарти всередині підприємства та базується на принципах відкритості і гласності.

Метод системності – це метод формування корпоративної культури, який бере у свою основу принцип взаємозалежності всіх факторів один від одного та у разі зникнення одного з факторів передбачає руйнування усталеної системи. Метод системності характеризується тісним зв'язком між елементами структури корпоративної культури, завдяки якому досягається цілісність поглядів та єдине спрямування і бачення подальшого розвитку підприємства. Також цей метод передбачає наявність загальної системи правил, законів та принципів у межах підприємств транспортної галузі [6].

Метод апіорності – це метод формування корпоративної культури, який базується на засадах усталених цінностей та цілей підприємства, які не потребують доказів своєї значущості в системі та не підлягають сумнівам.

Метод усезагальності – це метод формування корпоративної культури, який відображає ступінь сприйняття культури підприємства його працівниками, рівень розвитку корпоративної культури та її поширеність серед персоналу. Іншими словами цей метод вказує на те, наскільки всебічно корпоративна культура підприємства торкається його персоналу та які наслідки вона має для їхньої діяльності та кінцевих результатів праці [6].

Поряд із основними методами, на яких базується корпоративна культура, стоїть ряд принципів, що є допоміжною опорою у її формуванні. До цих принципів слід віднести наступні [1]:

Принцип комплексності. Цей принцип передбачає формування корпоративної культури з огляду на різноманітні сфери: психологічну, економічну, організаційну, правову тощо.

Принцип історичності. Цей принцип наполягає на необхідності динамічного роз-

витку цінностей підприємства з урахуванням потреб та розвитком та зміною цінностей у суспільстві.

Принцип науковості. Даний принцип стверджує, що при формуванні корпоративної культури підприємства варто спиратися на наукові та обґрунтовані дослідження та факти, аби уникнути неприємностей та потреби переформувати культуру.

Принцип регіональності. Цей принцип передбачає потребу урахування відмінностей регіону та території при формуванні корпоративної культури. А саме місцевими відмінностями можуть бути: національні особливості, менталітет суспільства, звичаї та традиції місцевості розташування підприємства тощо.

Принцип ефективності діяльності. Даний принцип припускає, що для досягнення очікуваних результатів діяльності підприємства керівництву слід впливати на різноманітні елементи внутрішньої корпоративної культури для встановлення потрібних психологічно-соціальних умов на робочих місцях працівників.

Корпоративна культура як невід'ємна частина будь-якого підприємства створюється із певним переліком функцій, які на неї покладає підприємство, розвиваючи її. Вважається, що чим більше зусиль та вкладень різного характеру поглинає в себе корпоративна культура, то тим досконаліше і ефективніше вона справляється з обсягом функцій та обов'язків, які має виконувати. Найважливіші функції корпоративної культури є наступними (рис.2) [5–6]:

— мотиваційна функція. Ця функція є актуальною та затребуваною у будь-яких обставинах та на будь-якому підприємстві, оскільки є стимулюючим до покращення діяльності робітників, закликає до прояву власної ініціативи і закликає до активної діяльності;

— дослідна функція. Передбачає устороннє дослідження елементів підприємства, прогнозування ймовірних наслідків його діяльності та аналіз зовнішніх факторів впливу на підприємство та його роботу [9];

— адапційна функція. Відповідає за м'яку та безболісну адаптацію людини на новому робочому місці та дозволяє швидко влитися до усталеного колективу

підприємства;

— регулююча функція. Передбачає здійснення регулюючих та коригуючих дій щодо працівників, спрямування їх потенціалу та робочої діяльності у напрямку, вигідному для керівництва та підприємства в цілому;

— виховна функція. Спрямована на формування єдиних цінностей робітників у колективі;

— соціальна функція. Передбачає соціалізацію робітника на підприємстві, покращення його комунікаційних навичок та ефективності праці за цей рахунок;

— інтегрувальна функція. Ставить за мету об'єднання всього робочого колективу на підприємстві у єдине ціле, яке має спільні бажання, мету та професійні інтереси;

— захисна функція. Надає можливість без вагомих перешкод співіснувати з зовнішньою середою завдяки конкурентоспроможності підприємства;

— комунікативна функція. Забезпечує соціальний зв'язок між різноманітними культурами на основах загальних цінностей та принципів;

— системоутворювальна функція.

Сприяє утворенню нестандартних та сучасних структур, які допомагають у прийнятті рішень.

Функції розкривають головні напрями діяльності підприємства транспортної галузі та характеризують його внутрішню організаційну культуру і рівень її розвитку. Взагалі саме корпоративною культурою обумовлюється стабільність багатьох факторів на підприємстві, оскільки її розвиток є всебічним та всеохоплюючим явищем, яке безпосередньо розвиває усі сфери, з якими взаємодіє [12].

Різнороманітність перелічених вище функцій обумовлена тим, що саме корпоративна культура є невід'ємною частиною підприємства транспортної галузі, яка здійснює вплив на персонал, тобто на людей, які виконують великий обсяг поставлених перед ними задач у різних сферах діяльності. І корпоративна культура, як чинник цього безпосереднього впливу, покращує працездатність та ефективність цієї праці, шляхом покращення різних аспектів життя персоналу, шляхом його дисциплінування та надання розуміння значущості існуючих норм, правил та порядків.



Рис. 2. Функції корпоративної культури

Джерело: складено за матеріалами [6,11].

Корпоративна культура є явищем, яке поступово змінюється, пристосовується до потреб суспільства та підприємств, тому питання її розвитку є дуже важливим для дослідників. Корпоративна культура є дви-

гуном процесу діяльності підприємств та будь-яких інших організацій, яка мотивує керівництво та персонал на подальший розвиток всіх сфер, яких торкається підприємство транспортної галузі під час своєї безпо-

середньої роботи.

Головною метою розвитку корпоративної культури на підприємстві є досягнення стабільності та ефективності праці [10]. Спираючись на викладений у статті матеріал, варто виокремити наступні чинники, які можуть здійснювати вплив на подальший розвиток корпоративної культури на підприємствах транспортної галузі.

По-перше, це потреба формувати стабільний та незмінний робочий колектив. Швидкоплинність кадрів на підприємстві перш за все свідчить про неналежне формування корпоративної культури та відчуття дискомфорту працівниками під час робочого процесу. Значно успішніше здійснюють свою діяльність підприємства, де колектив є сформованим та незмінним протягом тривалого часу, де робітників об'єднує спільна мета та бажання досягти успіху у своїй професійній діяльності із підтримкою однодумців, якими стали колеги.

По-друге, обрання досвідченого керівника підприємства. Лише підприємство із надійним керівництвом може розвинути свою корпоративну культуру та досягти успіхів у різних сферах діяльності. На керівника підприємства транспортної галузі покладається відповідальність за розвиток корпоративної культури і, що не менш важливо, якщо мова йде про керування підлеглими, відповідальність за особисте зростання кожного з його робітників. Саме керівник формує колектив та несе обов'язок надати кожному працівнику можливість самореалізуватися в умовах діяльності підприємства транспортної галузі.

І по-третє, великий вплив на корпоративну культуру підприємства здійснює вміння залишатися на ногах під час кризових ситуацій та нестабільності зовнішнього середовища. Так само, як корпоративна культура підприємства допомагає зберегти всі ресурси та не понести збитків в умовах нестабільності, так і наявність кризових явищ дає можливість підприємству залатати прогалини в корпоративній культурі [8].

Корпоративна культура може відігравати важливу роль у забезпеченні психологічної підтримки працівників підприємств транспортної галузі під час складних періодів, зокрема під час військового конфлікту.

Це включає розвиток механізмів взаємодопомоги та надання необхідних ресурсів для роботи в умовах нестабільності та напруженості. Крім того, корпоративна культура формує сприятливе середовище, що сприяє емоційній підтримці та забезпеченню взаємної підтримки між працівниками. Це може позитивно вплинути на їхню психологічну стійкість та здатність ефективно функціонувати навіть у стресових ситуаціях. Такі підходи можуть сприяти підтримці працівників та збільшенню загального ефективного функціонування підприємства під час воєнного конфлікту. У період війни підприємства стикаються з необхідністю впровадження нових стратегій та методів управління для ефективної адаптації до мінливих умов. Корпоративна культура, яка відкрита до змін та інновацій, є ключовим фактором у стимулюванні творчого підходу до вирішення проблем і пошуку нових рішень. Це дозволяє підприємствам транспортної галузі швидко адаптуватися до непередбачуваних обставин та змінювати свої підходи відповідно до ситуації. Такий підхід також сприяє розвитку інноваційних практик і методів роботи, що дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними під час воєнних дій [9]. Корпоративна культура, яка підтримує відкритість до нововведень, впливає на менталітет працівників, стимулюючи їхній творчий потенціал та здатність до пошуку нових рішень у складних умовах. Таким чином, корпоративна культура, що сприяє інноваціям та відкритості до змін, є важливим чинником успіху під час військових конфліктів, сприяючи адаптивності, творчості та ефективності управління підприємством [24].

Висновки. Спираючись на викладений матеріал, слід зазначити, що корпоративна культура на підприємстві не може бути впроваджена або сконструйована, оскільки її формування це процес, який вимагає часу та зусиль. При формуванні корпоративної культури можуть бути використані різноманітні зв'язки, механізми та структури, але провідну роль у будь-якому випадку відіграє людський фактор.

Корпоративна культура – це унікальна система цінностей підприємства, яка коригує його діяльність та пристосовується до

реалій часу. Вона будується на принципах системності, прозорості, комплексності, історичності та науковості, а також під час своєї діяльності на підприємстві торкається всіх напрямків його роботи. Це обумовлюється тим, що об'єктом дії корпоративної культури є людина (працівник), яка є багатосторонньо розвинутою та ініціативною частиною підприємства, що торкається багатьох напрямків його розвитку під час виконання покладених на неї функцій.

Попри те, що існують загальновідомі методи та принципи формування та удосконалення корпоративної культури підприємства, слід пам'ятати, що внутрішня культура – це єдиний та індивідуальний організм, який формується у кожному середовищі зі своїми відмінностями та особливостями. Двигом розвитку та удосконалення корпоративної культури є робочий колектив, сукупність його духовних та матеріальних цінностей і професійних інтересів, які мають безпосередній зв'язок із подальшим розвитком підприємства.

На сьогодні триває процес формування корпоративної культури підприємства в умовах ринкової економіки та становлення корпоративного законодавства. Щоб закріпитися на ринку, підвищувати конкурентоспроможність, потрібно формувати позитивну корпоративну культуру й, насамперед, позитивний імідж підприємств навіть в умовах невизначенності.

Література:

1. Андросова О.Ф. Визначення і сутність корпоративної культури в сучасному управлінні. EIRZNTU (Electronic Institutional Repository of Zaporizhzhya National Technical University). 2015. URL: <http://eir.zntu.edu.ua/handle/123456789/3148>.
2. Ведерніков М., Базалійська Н., Волянська-Савчук Л., Вознюк Р., Клімас В. Формування та розвиток корпоративної культури сучасному бізнес-середовищі підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 330(3). С. 157-164.
3. Воронкова А.Е., Баб'як М.М., Коренєв Е.Н. Корпорації: Управління та культура: [монографія]. Дрогобич: Вимір, 2006. 376 с.
4. 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.

5. Герасимова В.О., Сидоренко В.О. Вдосконалення системи управління персоналом як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2019. № 14. С. 60-65.
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. Корпоративная культура как ключевой фактор развития торгового предприятия. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. №2. С. 114-120. ; <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-02-114-120>.
8. Зеліч В.В. Роль та місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2017. Вип. 6. С. 21-25.
9. Колот А. Соціально-трудова сфера в умовах глобальних викликів: тенденції, проблеми, можливості стійкого розвитку. Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Спец. вип.: у 3 т. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. Т.1. Київ: КНЕУ, 2010. 549 с.
10. Маловичко С.В. Теоретичні засади управління корпоративною культурою підприємства. *Кримський економічний вісник*. 2013. Ч. 2. № 2(03). С. 13-15.
11. 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.
12. Отенко І., Чепелюк М. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.
13. 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>.
14. 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>
15. 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>.
16. Семикіна М.В., Беляк Т.О. Корпоративна культура та якість людського капіталу: особливості взаємовпливу. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2015. № 28. С. 68-75.
17. 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.

18. Спіцина А.Є. конкурентоспроможність персоналу транспортної галузі України в умовах євроінтеграції *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2022. №4(80). С. 80-94.

19. Ходикіна І. Мотивація, розвиток персоналу та створення корпоративної культури – запорука ефективного управління персоналом компанії та успішної діяльності компанії. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2015. Вип. 10. С. 341-348.

20. Розвиток транспортної інфраструктури України вимагає нових підходів URL:

<https://www.epravda.com.ua/columns/2024/01/28/681863/>.

References

1. Androsova, O.F. (2015). Vyznachennia i sutnist korporativnoi kultury v suchasnomu upravlinni. EIRZNTU (Electronic Institutional Repository of Zaporizhzhya National Technical University). Retrieved from <http://eir.zntu.edu.ua/handle/123456789/3148>.

2. Vedernikov, M., Bazaliiska, N., Volianska-Savchuk, L., Vozniuk, R., & Klimas, V. (2024). Formuvannia ta rozvytok korporativnoi kultury suchasnomu biznes-seredovyschi pidpriemstva. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 330(3), 157-164.

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-23>

3. Voronkova, A.E., Babiak, M.M., Koreniev, E.N. (2006). Korporatsii: Upravlinnia ta kultura. Drohobych: Vymir.

4. Harmatiuk, O., & Haliuk, M. (2020). Korporativna kultura yak efektyvnyi instrument upravlinnia. Proceedings from MIIM '20: Mizhnarodna naukovo-tekhniczna konferentsiia «Fundamentalni ta prykladni problemy suchasnykh tekhnolohii» do 60 richchia z dnia zasnuvannia Ternopil'skoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu imeni Ivana Puliuiia ta 175 richchia z dnia narodzhennia Ivana Puliuiia. (pp. 245-247). Ternopil.

5. Herasymova, V.O., Sydorenko, V.O. (2019). Vdoskonalennia systemy upravlinnia personalom yak chynnyk pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva. *Modern Economics*, (14), 60-65.

[https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-09)

6. Hratiotova, H.O., & Stepanova, A.V. (2021). Metody formuvannia ta udoskonalennia korporativnoi kultury na derzhavnykh pidpriemstvakh. *Economic journal Odessa polytechnic university*, 2(16), 25-33. DOI: 10.15276/EJ.02.2021.3. DOI: 10.5281/zenodo.4954958.

7. Hromko, L. (2020). Korporativna kultura kak kliuchевой faktor razvytiia torhovoogo predpriiatyia. *Ekonomichnyi chasopys Skhidnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, (2), 114-120. <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-02-114-120>.

8. Zelich, V.V. (2017). Rol ta mistse korporativnoi kultury ta yii vplyv na rozvytok pidpriemstva. *Infrastruktura rynku*, Issue 6, 21-25.

9. Kolot, A. (2010). Sotsialno-trudova sfera v umovakh hlobalnykh vykykiv: tendentsii, problemy, mozhlyvosti stiikoho rozvytku. Proceedins from: *Zbirnyk naukovykh prats «Formuvannia rynkovoї ekonomiky» Spetsialniy vypusk. (Vols 1-3). Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia i praktyka.*(Vols 1). Kyiv: KNEU.

10. Malovychko, S.V. (2013). Teoretychni zasady upravlinnia korporativnoiu kulturoiu pidpriemstva. *Krymskyi ekonomichnyi visnyk*, Part 2, 2(03), 13-15.

11. Mokhnenko, A.S., & Melnykova, K. (2021). Osoblyvosti korporativnoi kultury na IT-pidpriemstvakh v suchasnykh umovakh vedennia biznesu. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, Ser. «Ekonomichni nauky», (42), 45-49.

<https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-42-7>

12. Otenko, I., & Chepeliuk, M. (2018). Korporativna kultura: mizhnarodnyi ta transformatsiinyi aspekty. Kharkiv: KhNEU im. S. Kuznetsia.

13. Oleksenko, Ya.A. (2019). Sotsialno-ekonomichnyi zmist ta peredumovy stanovlennia korporativnoi kultury na pidpriemstvi. *Visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, Ser. Ekonomichni nauky, (33), 117-122. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-33-23>.

14. Perevozova, I.V. (2020). Osnovni postulaty pry formuvanni korporativnoi kultury kompanii. *Efektivna ekonomika*, (1).

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.1.15](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.1.15)

15. Zakon Ukrainy Pro skhvalennia Natsionalnoi transportnoi stratehii Ukrainy na period do 2030 roku. vid 30 travnia 2018 roku № 430-r. Retrieved from <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-p>.

16. Semykina, M.V., & Bieliak, T.O. (2015). Korporativna kultura ta yakist liudskoho kapitalu: osoblyvosti vzaiemovplyvu. *Naukovi pratsi Kirovohrads'koho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, Ekonomichni nauky, (28), 68-75.

17. Stepanova, L.V., & Tuzhykina, O.V. (2020). Korporativna kultura v konteksti rehuliuвання sotsialno-trudovykh vidnosyn. Proceedings from *Sotsialno-trudovi vidnosyny: problemy nauky ta praktyky*. (518–534). Poltava.

18. Spitsyna, A. (2022). konkurentospromozhnist personalu transportnoi haluzi ukrainy v umovakh yevrointehratsii Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki, 4(80), 80-94.

<https://doi.org/10.33271/ebdut/80.080>

19. Khodykina, I. (2015). Motyvatsiia, rozvytok personalu ta stvorennia korporativnoi kultury – zaporuka efektyvnoho upravlinnia personalom kompanii ta uspishnoi diialnosti kompanii. *Visnyk Kamianets-Podil'skoho natsionalnoho universytetu imeni Ivana Ohienka*, Ekonomichni nauky, Issue 10, 341-348.

20. Rozvytok transportnoi infrastruktury Ukrainy vymahaie novykh pidkhodiv. Retrieved from

<https://www.epravda.com.ua/columns/2024/01/28/681863/>

CORPORATE CULTURE AS A TOOL FOR PERSONNEL MANAGEMENT OF TRANSPORT INDUSTRY ENTERPRISES IN IMPROVING THEIR COMPETITIVENESS

A. Ye. Spitsyna, Ph. D (Pedagogic.), Associate Professor of the Department of Economics, National Transport University

Methods. The methodological basis of the research is general scientific and specific methods such as analysis and synthesis. The results were obtained by applying the following methods: abstraction – to establish the essence of the concepts of «corporate culture»; grouping, analysis and synthesis – to establish the principles and determine the functions of corporate culture; systematization and comparison - when studying approaches to the formation of corporate culture at transport enterprises.

Results. The specifics of the formation of corporate culture as a tool for personnel management at transport enterprises are identified. The essence of the concepts of «corporate culture» is determined, the meaning of this category is established. It is shown that most scientists focus on factors, models, principles, approaches to the formation of corporate culture to increase the competitiveness of enterprises. Effective and modern practices for the formation of corporate culture of enterprises are recommended for use.

Novelty. The issue of corporate culture as a tool for personnel management at transport enterprises and personnel competitiveness is generalized, the approaches of domestic scientists to defining the essence of the term “corporate culture” are analyzed. Key aspects of personnel competitiveness are highlighted, and the main tools for implementing measures to increase the role of corporate culture as a tool for personnel management at transport enterprises are also identified.

Practical value. The proposed approach to defining the concepts of «corporate culture» will allow scientists to systematize theoretical approaches to managing transport enterprises and to apply effective tools and methods for forming corporate culture of transport enterprises in practice.

Keywords: corporate culture, personnel, tool, management, competitiveness, enterprise, transport industry.

Надійшла до редакції 25.01.25 р.