

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-87-37>

УДК 005.95:005.332

СТРАТЕГІЧНА ТРАНСФОРМАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПЕРЕХОДУ ДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ

STRATEGIC TRANSFORMATION OF CORPORATE CULTURE OF AN ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF TRANSITION TO SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Продіус Оксана Іванівна

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту,
Національний університет «Одеська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0619-7567>

Афанасенко Микита Андрійович

здобувач PhD,
Національний університет «Одеська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5335-3243>

Серебрянська Віра Дмитрівна

здобувачка другого рівня вищої освіти,
Національний університет «Одеська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-1854-3605>

Prodius Oksana, Afanasenko Mykyta, Serebrianska Vira
Odesa Polytechnic National University

У статті досліджено стратегічну трансформацію корпоративної культури підприємства в умовах переходу до сталого розвитку та посилення впливу глобальних і воєнних викликів. Обґрунтовано, що корпоративна культура є стратегічним чинником забезпечення організаційної стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності підприємств. Визначено основні чинники її трансформації, серед яких цифровізація, корпоративна соціальна відповідальність, інклюзивність, розвиток культури резильєнтності та вплив воєнного стану в Україні. Узагальнено вплив сучасних глобальних трендів на корпоративні цінності, організаційну поведінку та управлінські практики. Запропоновано концептуальну модель трансформації корпоративної культури, що відображає взаємозв'язок зовнішніх викликів, стратегічних напрямів розвитку та інструментів управління. Доведено, що інтеграція ESG-принципів, цифрових технологій і практик соціальної відповідальності сприяє зміцненню організаційної стійкості, розвитку людського капіталу та забезпеченню сталого розвитку підприємств.

Ключові слова: корпоративна культура, сталий розвиток, циркулярна економіка, стратегічна трансформація, цифровізація, резильєнтність, корпоративна соціальна відповідальність, організаційна стійкість.

The article explores the theoretical and applied principles of strategic transformation of corporate culture of an enterprise in the context of transition to sustainable development and increasing influence of global and military challenges. It is substantiated that corporate culture acts as a system-forming element of strategic management, which ensures coordination of stakeholders' interests, development of human capital and formation of organizational resilience. It is determined that modern transformation processes are conditioned by the interaction of ESG-orientation, circular economy, digitalization and the concept of sustainable development, which comprehensively affect value orientations, personnel behavior models and management practices of enterprises. Particular attention is paid to the conditions of functioning of organizations during martial law, which actualizes the importance of adaptability, inclusiveness, psychological safety and development of organizational resilience as key characteristics of modern corporate culture. It is proved that corporate social responsibility and volunteering are transformed from tools of external reputational influence into an internal mechanism of strategic management, integrated into the enterprise's value system. It is shown that digital technologies play the role of a key driver of change, ensuring the formation of a single information and communication environment, increasing the efficiency of internal interaction, coordination of personnel activities and involvement of employees in decision-making processes. As a result of the

generalization of scientific approaches, conceptual provisions were formed regarding the strategic directions of corporate culture transformation in the context of sustainable development and digital transformation. It is proposed to consider corporate culture as an integration mechanism for ensuring long-term sustainability, competitiveness and adaptability of the enterprise to changes in the external environment. Prospects for further research are related to the improvement of methodological approaches to assessing the effectiveness of transformation processes of corporate culture and the development of adaptive models of its development, taking into account industry characteristics and the level of digital maturity of enterprises.

Keywords: corporate culture, sustainable development, circular economy, strategic transformation, digitalization, resilience, corporate social responsibility, organizational sustainability.

Постановка проблеми. У сучасних умовах господарювання корпоративна культура є ключовим елементом системи управління підприємством і важливим чинником забезпечення сталого розвитку, оскільки охоплює сукупність цінностей, норм і принципів внутрішньоорганізаційної взаємодії, що визначають поведінку персоналу та особливості функціонування організації. На її основі формуються умови розвитку людського капіталу, підвищення рівня відповідальності працівників і забезпечення довгострокової організаційної стійкості. Корпоративна культура виконує функцію узгодження індивідуальних і стратегічних інтересів підприємства, впливаючи на якість комунікацій, ефективність командної взаємодії, ставлення до організаційних змін та інновацій, що посилює її значення як внутрішнього чинника результативності діяльності. В умовах воєнного стану в Україні роль корпоративної культури суттєво зростає, оскільки саме спільні ціннісні орієнтири та неформальні норми взаємодії забезпечують згуртованість колективу, а також формують довіру між працівниками та керівництвом [1–2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних наукових дослідженнях корпоративна культура розглядається як ключовий елемент стратегічного управління та важливий чинник організаційної трансформації. Зокрема, у працях Шпильової В., Безсікерних В. та Думанецького В. [1] визначено сучасні напрями розвитку корпоративної культури як динамічної системи, що адаптується до змін зовнішнього середовища, тоді як Дияк Р. [3] акцентує увагу на її впливі на формування поведінкових моделей персоналу та ефективність управлінських процесів.

Важливим напрямом сучасних досліджень є інтеграція концепції сталого розвитку та ESG-підходів у корпоративне управління. Теоретичні засади Цілей сталого розвитку визначені в документах ООН [4] та United Nations Global Compact [5], що формують глобальні орієнтири трансформації бізнесу. У наукових

працях Будякової О. та Судді Ю. [6] розкрито роль корпоративної соціальної відповідальності як складової сталого розвитку, тоді як Сич О. [8] обґрунтовує значення циркулярної економіки як інструменту стратегічних змін.

Проблематика ESG-орієнтованого управління та оцінювання корпоративної культури розвивається у дослідженнях Холодкова Є. [7], який пропонує методичні підходи до її вимірювання в контексті сталого розвитку. Водночас Дороніна О. і Бурлака О. [15] підкреслюють роль інклюзивної корпоративної культури як основи ефективної командної взаємодії та соціальної стійкості підприємств.

Сучасні наукові дослідження значною мірою зосереджуються на впливі цифровізації та трансформаційних процесів на формування і розвиток корпоративної культури підприємств як ключового елементу системи стратегічного управління. Зокрема, у працях Трушкіної Н. В. та співавторів [17] цифрова культура розглядається як новий управлінський феномен, що відображає зміну ціннісних орієнтацій, норм поведінки та моделей комунікації персоналу в умовах цифрової трансформації, а також виступає основою формування гнучких, технологічно орієнтованих організаційних культур.

У дослідженнях Бугас Н. В. і Мірошніченко А. В. [9], а також Дуднєвої Ю. Є. і Соболева Т. [10] акцентується увага на трансформації організаційної культури під впливом кризових факторів, зокрема воєнного стану, що зумовлює переорієнтацію корпоративних цінностей у бік адаптивності, стресостійкості та посилення внутрішньої згуртованості колективу, а також необхідність перегляду традиційних підходів до управління персоналом і комунікаційних процесів у межах організації. Додатково у працях Яценко О. М. та Шкарупети С. В. [11] підкреслюється, що поширення дистанційної та гібридної роботи суттєво трансформує корпоративну культуру, змінюючи механізми взаємодії, контролю та мотивації працівників, що вимагає формування нових управлінських практик, заснова-

них на довірі, самоорганізації та результативності орієнтованості.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Узагальнення сучасних наукових джерел свідчить, що, попри значну увагу дослідників до проблематики корпоративної культури підприємств, недостатньо опрацьованим залишається питання її стратегічної трансформації в умовах системного переходу до моделі сталого розвитку, що зумовлює необхідність подальших теоретичних і прикладних досліджень у цьому напрямі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження трансформації корпоративної культури підприємств в умовах цифровізації, впровадження ESG-стандартів, розвитку циркулярної економіки та посилення орієнтації на сталий розвиток, а також визначення впливу зазначених чинників на зміну корпоративних цінностей, моделей організаційної поведінки та управлінських практик у контексті підвищення організаційної стійкості та адаптивності підприємств до сучасних викликів зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сьогодні бізнес-середовище характеризується посиленням впливу глобальних економічних, соціальних та екологічних викликів, які зумовлюють необхідність трансформації підходів до управління організаціями. Зростання суспільних очікувань щодо відповідального ведення бізнесу, необхідність адаптації до кліматичних змін, цифровізація економіки та посилення вимог до корпоративної прозорості сприяють поширенню нових моделей управління, орієнтованих на принципи сталого розвитку. Управління сучасними підприємствами вимагає урахування корпоративної культури не просто як набору внутрішніх правил, а як інструменту довгострокової стабільності. Саме тому зростає важливість ESG-принципів, за якими екологічна відповідальність поєднується з соціальною справедливістю через призму керованості процесами. Такий погляд формує основу для нових форм контролю й аналізу функціонування організацій.

Серед чинників, що формують сучасну корпоративну культуру, виділяються інклюзивність та гендерна рівність. Увага до соціальної ролі компанії проявляється через системну взаємодію з оточенням, тим часом як екологічна відповідальність стає невід'ємною частиною стратегічних орієнтирів. Такий підхід сприяє визнанню серед персоналу, контрагентів та громади. Врахування

ESG-чинників всередині культурних норм організації дозволяє закласти основи господарювання, наскрізні кризь відповідальність, технічний прогрес і орієнтацію на суспільні потреби, без чого неможливо побудувати тривалий успіх фірми за сучасних умов [7].

Поряд з нормами ESG, концепція циркулярної економіки стає ключовою силою, що формує зміни у світових бізнес-пріоритетах. Згідно принципам циркулярної економіки пропонується тримати матеріали в обігу довше через повторне застосування чи вторинну переробку. Цей напрямок спричиняє перегляд способів генерації прибутку, де акцент переміщується на мінімізацію втрат. У такій системі компанії починають цінувати сталість ресурсного забезпечення не менше, ніж обсяги продажів, нові стандарти поведінки будуються на основі раціонального підходу до матеріалів, технологічних оновлень та дотримання екологічного балансу.

Застосування ідей циркулярної економіки в роботі підприємств призводить до меншої шкоди природи, разом із тим формуючи корисний ефект для людей навколо. Компанії, які переходять на замкнуті схеми, частіше звертають увагу на раціональне господарювання, чесні умови праці, постачання через широке коло партнерів, а також взаємодію з мешканцями регіонів. Наслідком введення такого типу економіки на підприємстві стає підвищення темпу нововведень, адже організації починають шукати альтернативні методи, складові продуктів, типи взаємовідносин із клієнтами, що відповідають основам сталості [8].

Таким чином, ESG-стандарти, циркулярна економіка, а також цифровізація та концепція сталого розвитку поступово трансформують систему корпоративних цінностей, підходи до управління персоналом, механізми взаємодії зі стейкхолдерами та організаційну поведінку працівників. У результаті формується нова модель корпоративної культури, орієнтована на довгострокову стійкість, соціальну відповідальність та адаптивність до змін зовнішнього середовища. Узагальнення впливу ключових глобальних трендів на корпоративні цінності та організаційну поведінку наведено в табл. 1.

Сучасні глобальні тренди здійснюють комплексний вплив на діяльність підприємств, охоплюючи як систему корпоративних цінностей, так і поведінкові моделі працівників. Найбільш суттєві зміни пов'язані з поширенням ESG-стандартів та принципів циркулярної економіки, які сприяють утвердженню

Таблиця 1

Вплив глобальних трендів на трансформацію корпоративних цінностей

Глобальний тренд	Ключові принципи	Трансформація корпоративних цінностей	Вплив на організаційну поведінку	Управлінські наслідки для підприємства
ESG-стандарти	Екологічна, соціальна та управлінська відповідальність; прозорість; підзвітність	Етичність, доброчесність, відповідальність перед стейкхолдерами, довіра	Підвищення підзвітності працівників, розвиток культури відповідальності та дотримання етичних норм	Впровадження ESG-звітності, посилення корпоративного контролю, інтеграція принципів сталого розвитку в стратегію
Циркулярна економіка	Ресурсо-ефективність, повторне використання ресурсів, переробка відходів, замкнені цикли виробництва	Екологічна свідомість, ощадливість, інноваційність, відповідальне споживання	Формування екологічно відповідальної поведінки, раціональне використання ресурсів, підтримка інноваційних рішень	Перехід до циркулярних бізнес-моделей, розвиток екологічних інновацій, зменшення ресурсних витрат
Цифровізація	Використання цифрових технологій, автоматизація, цифрові комунікації, управління даними	Гнучкість, відкритість до змін, безперервне навчання, технологічність	Розвиток дистанційної та гібридної роботи, нові формати комунікації, підвищення швидкості прийняття рішень	Цифрова трансформація бізнес-процесів, розвиток цифрових компетентностей персоналу
Сталий розвиток	Баланс економічних, соціальних та екологічних інтересів; орієнтація на майбутні покоління	Довгострокове мислення, соціальна відповідальність, інклюзивність, партнерство	Орієнтація на інтереси стейкхолдерів, розвиток соціально відповідальної поведінки та корпоративного громадянства	Інтеграція ЦСР у корпоративну стратегію, розвиток програм КСВ та управління людським капіталом

Джерело: сформовано авторами на основі [6–8]

культури відповідальності, прозорості та екологічної свідомості.

Під час дії воєнного стану корпоративна культура вітчизняних підприємств зазнала суттєвих трансформацій, що зумовлено одночасним посиленням загроз фізичній безпеці працівників, ускладненням внутрішніх організаційних процесів, змінами в кадровій структурі та погіршенням психологічного стану персоналу, унаслідок чого підприємства змушені переосмислювати як моделі організації праці, так і принципи взаємодії з працівниками, переглядаючи ціннісні орієнтири, підходи до управління та механізми підтримки персоналу.

В умовах зростання економічної невизначеності бізнес-середовище також характе-

ризується посиленням ризиків порушення логістичних ланцюгів, обмеженням доступу до фінансових ресурсів та загальною нестабільністю функціонування ринків, що змушує підприємства шукати нові моделі взаємодії з персоналом, у яких ключового значення набувають довіра, відкритість комунікацій, регулярна інформаційна підтримка та орієнтація на взаємодопомогу в межах колективу [9].

Узагальнення сучасних умов дозволяє виокремити взаємопов'язані групи ризиків, які найбільш суттєво впливають на трансформацію корпоративної культури українських підприємств, серед яких першочергове значення мають фізичні загрози, що виникають унаслідок бойових дій, руйнування інфраструктури та постійної небезпеки для життя і здоров'я

працівників, що призводить до зміни системи цінностей персоналу в бік пріоритетності безпеки, стабільності та соціальної підтримки, а отже, корпоративна культура набуває функції забезпечення не лише організаційної взаємодії, але й психологічного відчуття захищеності. Поряд із цим суттєвого впливу набувають логістичні ризики, пов'язані з порушенням постачання ресурсів, необхідністю оперативної трансформації виробничих процесів і переглядом бізнес-моделей, що зумовлює потребу в гнучких управлінських структурах і підсилює значення адаптивної функції корпоративної культури як інструменту швидкої організаційної перебудови. Не менш вагомими є кадрові ризики, що проявляються у вимушеній міграції населення, переміщенні працівників і зростанні кадрового дефіциту, унаслідок чого відбувається порушення стабільності трудових колективів та актуалізується необхідність формування високого рівня організаційної лояльності, інтеграції нових співробітників і зміцнення внутрішньої згуртованості персоналу. Психологічні ризики, що формуються внаслідок тривалого стресового навантаження, інформаційної невизначеності та постійної загрози безпеці, призводять до зростання рівня емоційного вигорання персоналу, зниження його працездатності та погіршення якості внутрішньоорганізаційних комунікацій, водночас ефективно сформована корпоративна культура за умов розвитку довіри, підтримки та комунікативної відкритості здатна частково нейтралізувати дію зазначених негативних чинників і підвищити загальну стійкість колективу до кризових впливів [10].

Необхідно зазначити, що в умовах соціально-економічної нестабільності, цифрової трансформації та воєнних викликів особливого значення набуває формування культури життєстійкості (резильєнтності), яка розглядається як ключова передумова забезпечення безперервності функціонування підприємств [14]. Це пов'язано з тим, що здатність організації не лише протидіяти кризовим явищам, але й адаптуватися до нових умов розвитку дедалі більше визначає її довгострокову конкурентоспроможність і спроможність до сталого розвитку. У цьому контексті корпоративна культура виступає базовим механізмом формування організаційної резильєнтності. Саме через неї закріплюються моделі поведінки персоналу, рівень довіри, готовність до змін та здатність колективу ефективно реагувати на зовнішні виклики.

На відміну від традиційних управлінських підходів, орієнтованих переважно на стабільність і контроль, резильєнтна організація формує середовище безперервного навчання, підтримки працівників і розвитку їхньої психологічної стійкості, причому характерною ознакою резильєнтності є її динамічність, що проявляється не лише у здатності протистояти кризам, але й у використанні їх як каталізатора організаційного розвитку та вдосконалення управлінських практик [14].

Резильєнтність на робочому місці має багаторівневу природу, охоплюючи індивідуальний, командний та організаційний рівні, де індивідуальний рівень пов'язаний зі здатністю працівника зберігати мотивацію, психологічне благополуччя та професійну ефективність в умовах невизначеності, командний рівень відображає згуртованість колективу, узгодженість дій і спільне подолання труднощів, тоді як організаційний рівень передбачає формування середовища довіри, відкритої комунікації, обміну знаннями та взаємної підтримки, що в сукупності забезпечує становлення цілісної культури життєстійкості підприємства.

Важливу роль у формуванні організаційної резильєнтності відіграють внутрішні ресурси підприємства, оскільки емпіричні дослідження свідчать, що працівники з вищим рівнем життєстійкості демонструють кращу адаптивність до змін, вищу залученість у робочі процеси, нижчий рівень тривожності та знижену схильність до професійного вигорання, тоді як ключовими чинниками розвитку резильєнтності виступають підтримка з боку керівництва, автономія у прийнятті рішень, доступ до навчання та можливості професійного розвитку, у зв'язку з чим культура резильєнтності формується як результат взаємодії особистісних характеристик працівників та управлінських практик, закріплених у системі корпоративних цінностей організації [14].

Доцільним є узагальнення основних елементів культури резильєнтності та визначення їхнього впливу на поведінку персоналу й забезпечення організаційної стійкості підприємства (табл. 2).

Дані таблиці засвідчують, що культура резильєнтності формується як система взаємопов'язаних елементів, які в сукупності впливають як на психологічний стан працівників, так і на загальну ефективність функціонування організації. Поєднання цих компонентів забезпечує підтримання високого рівня залученості персоналу, зменшення впливу стресових факторів та підвищення готовності

Таблиця 2

**Механізми формування культури організаційної резильєнтності
та їх внесок у забезпечення сталості бізнесу**

Компонент резильєнтності	Рівень впливу	Механізм реалізації через корпоративну культуру	Очікуваний результат для персоналу	Стратегічний результат для підприємства
Психологічна безпека	Індивідуальний	Підтримувальні комунікації, культура довіри	Зниження тривожності та вигорання	Стабільність роботи персоналу
Адаптивність	Організаційний	Заохочення гнучкості та навчання	Готовність до змін	Швидке реагування на кризи
Соціальний капітал	Командний	Взаємопідтримка та згуртованість	Зростання залученості	Збереження організаційної єдності
Навчання та розвиток	Індивідуальний/ організаційний	Безперервне навчання та обмін знаннями	Підвищення компетентності	Інноваційність та конкурентоспроможність
Підтримувальне лідерство	Управлінський	Відкрита комунікація та участь у прийнятті рішень	Зростання довіри до керівництва	Посилення організаційної стійкості
Управління змінами	Стратегічний	Інтеграція кризових практик у корпоративну культуру	Готовність до невизначеності	Довгострокова життєздатність бізнесу

Джерело: сформовано авторами на основі [14]

колективу до діяльності в умовах кризи й невизначеності. Характерною ознакою культури життєстійкості є її орієнтація не лише на реагування на кризові явища, а й на формування довгострокової здатності організації до самовідновлення та сталого розвитку. У цьому контексті резильєнтність доцільно розглядати як стратегічний ресурс підприємства, що забезпечує безперервність діяльності, підтримує конкурентоспроможність і створює передумови переходу від антикризової моделі управління до моделі сталого розвитку.

В умовах воєнного стану та високої нестабільності зовнішнього середовища корпоративна культура дедалі частіше виконує функцію інструменту підвищення організаційної стійкості, трансформуючись у більш інклюзивну систему цінностей, яка виходить за межі формальних норм і забезпечує інтеграцію працівників із різним соціальним і професійним досвідом через рівність можливостей та залученість кожного до спільних процесів. Особливо виразно ці зміни проявляються в умовах повернення до колективів ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та інших груп працівників, що зумовлює необхідність перегляду підходів до управління людськими ресурсами та підсилює значення внутрішніх

комунікацій як ключового елемента організаційної взаємодії. Важливим складником такої трансформації виступає психологічна безпека, без якої унеможлиблюється ефективна командна взаємодія, оскільки страх негативної оцінки або осуду обмежує готовність працівників до відкритого висловлення ідей, що, своєю чергою, знижує інноваційний потенціал організації.

Значущість психологічної безпеки особливо зростає в умовах тривалого психоемоційного навантаження, спричиненого війною, коли постійний стрес, невизначеність майбутнього та ризику для особистої безпеки негативно впливають на ментальне здоров'я працівників, у зв'язку з чим підприємства поступово переходять від реактивних до проактивних моделей підтримки персоналу, що передбачають формування сприятливого психологічного клімату, розвиток культури взаємопідтримки та впровадження принципів інклюзивного лідерства.

Інклюзивна корпоративна культура, у свою чергу, реалізується через низку взаємопов'язаних функцій, серед яких інтеграційна, адаптаційна, мотиваційна та превентивна, де інтеграційна функція забезпечує включення до колективу представників різних

соціальних груп, адаптаційна сприяє їх швидкій соціалізації та зниженню стресу під час входу в організацію, превентивна запобігає дискримінаційним практикам і конфліктам, а мотиваційна формує відчуття приналежності та підвищує рівень залученості персоналу [15].

З початку повномасштабного вторгнення суттєвих трансформацій зазнали пріоритети соціальних ініціатив українських підприємств, оскільки орієнтація на локальні громади, екологічні проекти та внутрішні корпоративні програми поступово змістилася в бік забезпечення загальнонаціональної життєздатності, у межах якої бізнес-суб'єкти почали системно долучатися до підтримки Збройних сил України та населення, що постраждало внаслідок воєнних дій. У результаті корпоративна соціальна відповідальність трансформувалася з формалізованого елементу звітності у безперервно інтегровану складову управлінських рішень. Ключовими напрямками соціальної активності підприємств стали підтримка оборонного сектору, гуманітарні ініціативи, медична та інформаційна допомога, забезпечення населення базовими ресурсами, а також участь в евакуаційних і житлових програмах для внутрішньо переміщених осіб, що свідчить про глибоку інтеграцію суспільних потреб у систему корпоративних цінностей та стратегічного управління.

Важливою особливістю трансформації корпоративної соціальної відповідальності в Україні стало стрімке поширення корпоративного волонтерства, яке еволюціонувало від індивідуальних ініціатив працівників до організованих корпоративних структур, що функціонують у форматі штабів, фондів або внутрішніх мереж взаємодопомоги, забезпечуючи планування та координацію допомоги військовим і цивільному населенню через логістичні, фінансові та організаційні механізми, а також шляхом залучення персоналу до різних видів соціально значущої діяльності.

Паралельно з цим розширилися практики соціально орієнтованої підтримки персоналу, зокрема через безоплатні освітні програми, доступ до цифрових платформ знань, психологічне консультування, забезпечення житлом для працівників, які цього потребують, а також розвиток цифрових волонтерських інструментів, спрямованих на координацію гуманітарних ініціатив і підвищення ефективності взаємодії учасників соціальних проектів.

Інтеграція корпоративної соціальної відповідальності та волонтерства в повсякденну діяльність підприємств зумовила суттєву

трансформацію корпоративних цінностей і змінила очікування працівників щодо ролі роботодавця, оскільки сучасні співробітники дедалі частіше оцінюють організацію не лише за рівнем матеріальної винагороди та кар'єрними можливостями, а й за її внеском у вирішення суспільних проблем та рівень залученості до підтримки громади. Поступово корпоративна соціальна відповідальність і волонтерство набули статусу невід'ємних елементів корпоративної культури українських підприємств, а їх системна інтеграція у внутрішньоорганізаційні процеси сприяє формуванню спільних ціннісних орієнтирів, підвищенню рівня залученості персоналу, зміцненню корпоративної ідентичності та розвитку організаційної стійкості, унаслідок чого корпоративна соціальна відповідальність поступово трансформується з інструменту переважно зовнішнього репутаційного впливу у внутрішній управлінський механізм забезпечення сталого розвитку організації [16].

Водночас у сучасних умовах цифрової трансформації суттєво змінюються підходи до формування та підтримки корпоративної культури, оскільки ефективне функціонування організацій у гібридному середовищі потребує комплексного використання цифрових інструментів, які забезпечують безперервність комунікацій, координацію спільної діяльності, оперативний доступ до інформації та посилення соціальної взаємодії між працівниками незалежно від формату їхньої зайнятості. Застосування таких інструментів дозволяє не лише підтримувати стабільність внутрішніх організаційних процесів, але й формувати нові моделі взаємодії, що ґрунтуються на прозорості, швидкості обміну інформацією та підвищенні рівня залученості персоналу до прийняття рішень, що особливо важливо в умовах гібридної роботи та розподілених команд [18]. У цьому контексті цифрові технології виконують не лише технічну, а й соціоінтеграційну функцію, оскільки сприяють зміцненню корпоративної культури, підтриманню організаційної єдності та розвитку горизонтальних комунікацій між працівниками, що в сукупності підвищує адаптивність підприємств до змін зовнішнього середовища та посилює їхню конкурентоспроможність.

Узагальнені цифрові інструменти підтримки корпоративної культури в умовах гібридної роботи систематизовано в табл. 3, що дозволяє комплексно оцінити їх функціональне призначення та роль у забезпеченні організаційної взаємодії та стійкості підприємства.

Таблиця 3

Цифрові інструменти підтримки корпоративної культури в умовах гібридної роботи

Напрямок використання	Цифрові рішення	Основне призначення	Вплив на корпоративну культуру
Корпоративні комунікації	Microsoft Teams, Slack, Zoom	Обмін інформацією, проведення нарад, оперативний зворотний зв'язок	Підвищення прозорості комунікацій, зміцнення довіри та згуртованості колективу
Координація роботи та проєктів	Trello, Asana, Jira	Планування завдань, розподіл відповідальності, контроль виконання	Формування культури відповідальності та підзвітності
Управління персоналом	HRM-системи, e-HRM, цифрові кабінети працівників	Автоматизація HR-процесів, оцінювання результативності, розвиток персоналу	Підвищення справедливості управлінських рішень та прозорості оцінювання
Корпоративні знання та навчання	Корпоративні портали, LMS-платформи	Поширення знань, навчання та адаптація персоналу	Розвиток культури безперервного навчання та професійного розвитку
Соціальна інтеграція працівників	Внутрішні соціальні мережі, цифрові спільноти, корпоративні форуми	Неформальна взаємодія, обмін досвідом, підтримка нових працівників	Посилення почуття приналежності до організації та підтримка корпоративної ідентичності

Джерело: сформовано авторами на основі [18]

Результати аналізу свідчать, що трансформація корпоративної культури в сучасних умовах зумовлюється сукупністю взаємопов'язаних технологічних, соціальних та організаційних змін, які комплексно впливають на внутрішнє середовище підприємства. Перехід підприємств до сталого розвитку потребує комплексної трансформації корпоративної культури, оскільки виклики змінюють вимоги до системи управління, взаємодії з персоналом та підходів до формування корпоративних цінностей. Водночас трансформація корпоративної культури не є результатом впливу одного окремого чинника, а формується під дією комплексу взаємопов'язаних процесів.

З метою систематизації визначених напрямів та відображення їх взаємозв'язку запропоновано концептуальну модель трансформації корпоративної культури підприємства в умовах переходу до сталого розвитку (рис. 1).

Запропонована концептуальна модель підтверджує, що трансформація корпоративної культури є комплексним стратегічним процесом, який формується під впливом взаємодії глобальних, соціально-демографічних, воєнно-економічних та екологічних викликів. У сучасних умовах перехід підприємства до сталого розвитку вимагає не лише впровадження окремих управлінських рішень, а системної переорієнтації корпоративних ціннос-

тей, розвитку людського капіталу та інтеграції принципів ESG у всі рівні діяльності організації. Поєднання стратегічних напрямів трансформації з організаційними, соціальними та цифровими інструментами створює передумови для формування стійкої корпоративної культури, здатної забезпечити адаптивність підприємства до динамічних змін зовнішнього середовища. У результаті корпоративна культура перетворюється з елемента внутрішнього управління на стратегічний ресурс розвитку, що сприяє підвищенню довіри стейкхолдерів, залученості персоналу, розвитку інноваційного потенціалу та зміцненню довгострокової конкурентоспроможності підприємства в умовах переходу до сталого розвитку.

Висновки. Узагальнення результатів дослідження свідчить, що корпоративна культура підприємств перебуває у стані системної трансформації під впливом цифровізації, впровадження ESG-стандартів, розвитку циркулярної економіки та посилення орієнтації на сталий розвиток, що зумовлює переорієнтацію корпоративних цінностей у бік соціальної відповідальності, екологічності та інклюзивності. В умовах воєнного стану корпоративна культура виконує розширений функціонал, що охоплює забезпечення організаційної стійкості, психологічної безпеки та соціальної згуртованості персоналу, актуалізуючи

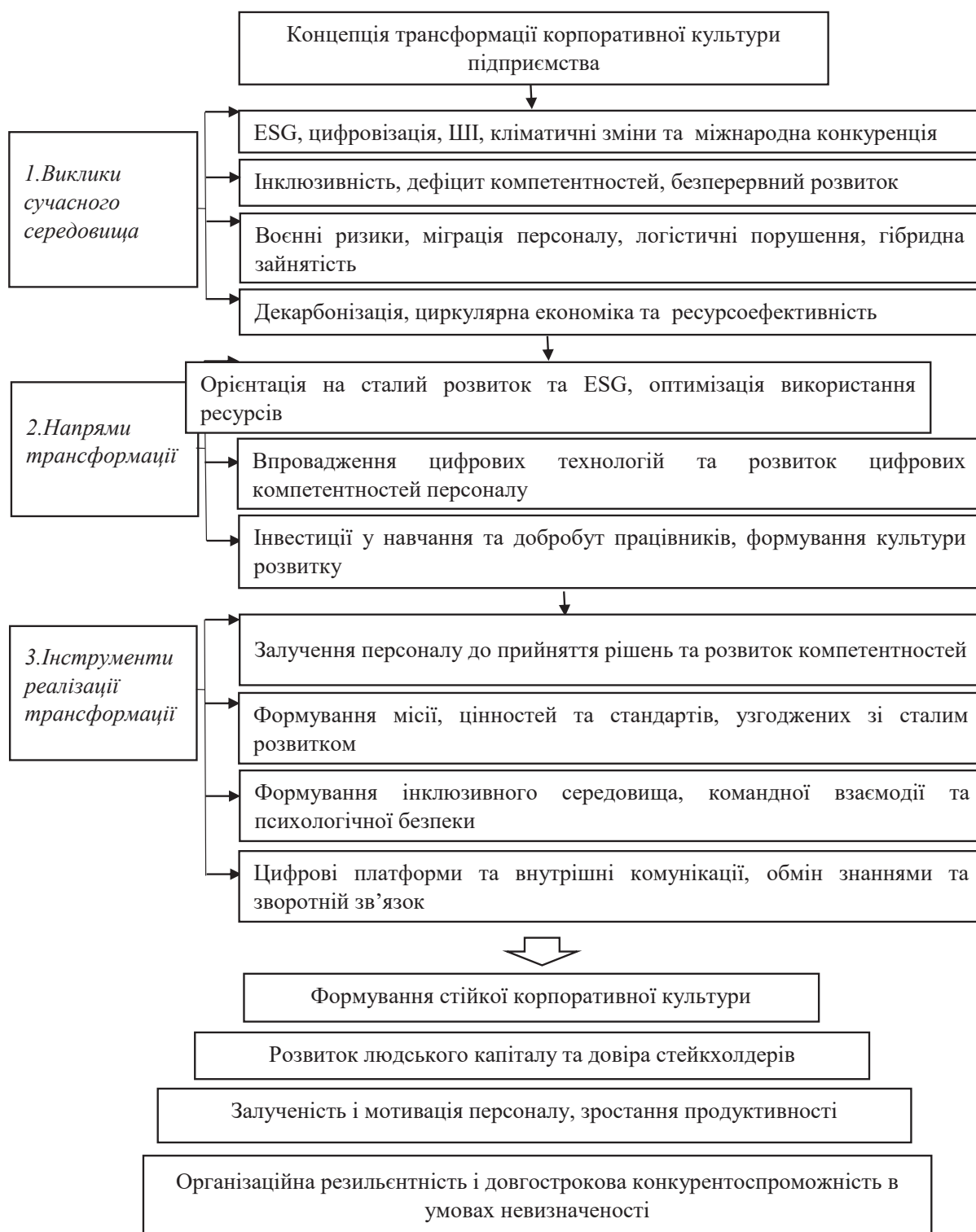


Рис. 1. Трансформація корпоративної культури в умовах переходу до сталого розвитку

Джерело: сформовано авторами

потребу в інклюзивних практиках управління та формуванні резильєнтного організаційного середовища. Встановлено, що корпоративна соціальна відповідальність і волонтерство трансформуються з зовнішніх репутаційних інструментів у внутрішні механізми стратегіч-

ного управління, інтегровані в систему корпоративних цінностей і спрямовані на підвищення залученості персоналу. Визначено, що цифрові технології є ключовим драйвером трансформацій, забезпечуючи нові моделі комунікації, координації та прийняття рішень,

формування єдиного цифрового середовища підприємства та підвищення його адаптивності, що посилює стратегічну стійкість організацій. Перспективи подальших досліджень пов'язані з удосконаленням методичного

інструментарію оцінювання цифрових трансформацій корпоративної культури та розробленням адаптивних моделей її розвитку з урахуванням галузевої специфіки та динаміки зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Шпильова В., Безсікерних В., Думанецький В. Сучасні напрями розвитку корпоративної культури. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 4. С. 639–645. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-344-4-91.
2. Малішевська Є. П., Якімова Н. С. Формування стратегії стимулювання розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-92>.
3. Дияк Р. Корпоративна культура: теоретичні засади та практичні аспекти формування. *Науково-теоретичний альманах Грані*. 2024. Т. 27, № 6. С. 52–59. DOI: 10.15421/1724112.
4. United Nations. Sustainable Development Goals: офіційний сайт Організації Об'єднаних Націй. URL: <https://sdgs.un.org/goals> (дата звернення: 15.06.2026).
5. United Nations Global Compact. The SDGs Explained for Business: офіційний сайт Глобального договору ООН (United Nations Global Compact). URL: <https://unglobalcompact.org/sdgs/about> (дата звернення: 15.06.2026).
6. Будякова О. Ю., Суддя Ю. М. Корпоративна соціальна відповідальність у парадигмі сталого розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). С. 455–463. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-64>.
7. Холодков Є. М. Методичний підхід до оцінювання корпоративної культури в парадигмі ESG управління. *Економіка транспортного комплексу*. 2026. Вип. 47. С. 443–475. DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2026.47.443.
8. Сич О. А. Інтеграція принципів циркулярної економіки в стратегії корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-18>.
9. Бугас Н. В., Мірошніченко А. В. Трансформація кадрової політики підприємств в умовах воєнного стану: управлінський аспект. *Ефективна економіка*. 2025. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.75>.
10. Дуднева Ю. Є., Соболев Т. Трансформація організаційної культури підприємств в умовах воєнного стану. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2024. Вип. 18 (36). DOI: 10.33296/2707-0654-18(36)-10.
11. Яценко О. М., Шкарупета С. В. Формування корпоративної організаційної культури в умовах дистанційної роботи. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки)*. 2023. № 6. С. 15–18. DOI: 10.20998/2519-4461.2023.6.15.
12. Журавльов О. О., Каламан О. Б. Нематеріальна мотивація як інструмент утримання трудових ресурсів в умовах воєнного часу. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 5. С. 27–31. DOI: 10.32782/2786-765X/2024-5-4.
13. Городянська Л. В. Роль мотивації у зміцненні людського капіталу підприємств в кризових умовах. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 7 (289). С. 149–158. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-289-149-158.
14. Креденцер О. В., Чорний П. А. Резильєнтність на робочому місці як чинник суб'єктивного благополуччя персоналу бізнес-організацій: теоретичний аналіз. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2025. № 2 (35). С. 128–137. DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2025.2.35.11>.
15. Дороніна О. А., Бурлака О. С. Інклюзивна корпоративна культура як середовище ефективного командотворення. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 6 (57). С. 675–682. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-93>.
16. Захарова О. В., Орел А. О. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні під час повномасштабного воєнного вторгнення РФ. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 5 (05). С. 140–147. DOI: 10.32782/2786-8141/2023-5-24.
17. Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С., Ханін С. В. Цифрова культура компаній: уточнення термінології та концептуальних засад розвитку. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 1 (71). С. 183–191.
18. Абрамов М., Шеховцова В., Слободян І. Особливості управління персоналом в умовах гібридної роботи. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 80. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-125>.

REFERENCES:

1. Shpylova V., Bezsikernykh V., Dumanetskyi V. (2025) Suchasni napriamy rozvytku korporatyvnoi kultury [Modern directions of corporate culture development]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 4, pp. 639–645. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-344-4-91. (in Ukrainian)

2. Malishevska Ye. P., Yakymova N. S. (2025) Formuvannia stratehii stymuliuvannia rozvytku personalu na pidpriemstvi [Formation of a strategy to stimulate personnel development at the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-92>. (in Ukrainian)
3. Dyiak R. (2024) Korporativna kultura: teoretychni zasady ta praktychni aspekty formuvannia [Corporate culture: theoretical foundations and practical aspects of formation]. *Naukovo-teoretychnyi almanakh Hrani*, vol. 27 (6), pp. 52–59. DOI: 10.15421/1724112. (in Ukrainian)
4. United Nations. Sustainable Development Goals: ofitsiyni sait Orhanizatsii Obiednanykh Natsii. Available at: <https://sdgs.un.org/goals> (accessed 15 June 2026).
5. United Nations Global Compact. The SDGs Explained for Business: ofitsiyni sait Hlobalnoho dohovoru OON (United Nations Global Compact). Available at: <https://unglobalcompact.org/sdgs/about> (accessed 15 June 2026).
6. Budiakova O. Yu., Suddia Yu. M. (2025) Korporativna sotsialna vidpovidalnist u paradyhmi staloho rozvytku [Corporate social responsibility in the sustainable development paradigm]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 2 (53), pp. 455–463. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-64>. (in Ukrainian)
7. Kholodkov Ye. M. (2026) Metodychnyi pidkhid do otsiniuvannia korporativnoi kultury v paradyhmi ESG upravlinnia [Methodological approach to assessing corporate culture in the ESG management paradigm]. *Ekonomika transportnoho kompleksu*, vol. 47, pp. 443–475. DOI: 10.30977/ETK.2225-2304.2026.47.443. (in Ukrainian)
8. Sych O. A. (2025) Intehratsiia pryntsyviv tsyrkuliarnoi ekonomiky v stratehii korporativnoi sotsialnoi vidpovidalnosti [Integrating circular economy principles into corporate social responsibility strategies]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-18>. (in Ukrainian)
9. Buhas N. V., Miroshnychenko A. V. (2025) Transformatsiia kadrovoi polityky pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu: upravlinskyi aspekt [Transformation of personnel policy of enterprises under martial law: managerial aspect]. *Efektivna ekonomika*, vol. 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.75>. (in Ukrainian)
10. Dudnieva Yu. Ye., Soboliev T. (2024) Transformatsiia orhanizatsiinoi kultury pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu [Transformation of the organizational culture of enterprises under martial law]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Serii «Ekonomika»*, vol. 18 (36). DOI: 10.33296/2707-0654-18(36)-10. (in Ukrainian)
11. Yatsenko O. M., Shkarupeta S. V. (2023) Formuvannia korporativnoi orhanizatsiinoi kultury v umovakh dystantsiinoi roboty [Formation of corporate organizational culture in remote work conditions]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI» (ekonomichni nauky)*, vol. 6, pp. 15–18. DOI: 10.20998/2519-4461.2023.6.15. (in Ukrainian)
12. Zhuravlov O. O., Kalamani O. B. (2024) Nematerialna motyvatsiia yak instrument utrymannia trudovykh resursiv v umovakh voiennoho chasu [Non-material motivation as a tool for retaining labor resources in wartime conditions]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal*, vol. 5, pp. 27–31. DOI: 10.32782/2786-765X/2024-5-4. (in Ukrainian)
13. Horodianska L. V. (2025) Rol motyvatsii u zmitsnenni liudskoho kapitalu pidpriemstv v kryzovykh umovakh [The role of motivation in strengthening the human capital of enterprises in crisis conditions]. *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 7 (289), pp. 149–158. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-289-149-158. (in Ukrainian)
14. Kredentser O. V., Chornyi P. A. (2025) Rezylientnist na robochomu misti yak chynnyk subiektyvnoho blahopoluchchia personalu biznes-orhanizatsii: teoretychnyi analiz [Resilience in the workplace as a factor in the subjective well-being of business organization personnel: a theoretical analysis]. *Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia*, vol. 2 (35), pp. 128–137. DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2025.2.35.11>. (in Ukrainian)
15. Doronina O. A., Burlaka O. S. (2025) Inkluzyivna korporativna kultura yak seredovyshe efektyvnoho komandotvorennia [Inclusive corporate culture as an environment for effective team building]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 2025, vol. 6 (57), pp. 675–682. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-93>. (in Ukrainian)
16. Zakharova O. V., Orel A. O. (2023) Sotsialna vidpovidalnist biznesu v Ukraini pid chas povnomasshtabnoho voiennoho vtorhnennia RF [Social responsibility of business in Ukraine during the full-scale military invasion of the RF]. *Transformatsiina ekonomika*, vol. 5 (05), pp. 140–147. DOI: 10.32782/2786-8141/2023-5-24. (in Ukrainian)
17. Trushkina N. V., Rynkevych N. S., Khanin S. V. (2023) Tsyfrova kultura kompanii: utochnennia terminolohii ta kontseptualnykh zasad rozvytku [Digital culture of companies: clarification of terminology and conceptual foundations of development]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, vol. 1 (71), pp. 183–191. (in Ukrainian)
18. Abramov M., Shekhovtsova V., Slobodian I. (2025) Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh hibruidnoi roboty [Peculiarities of personnel management in hybrid work conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 80. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-125> (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 22.06.2026

Дата прийняття статті до публікації: 21.07.2026

Дата публікації статті: 27.07.2026