DOI: https://doi.org/10.32782/city-development.2026.2-13
УДК 005.95-051

РОЛЬ ІНСТРУМЕНТІВ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ У ФОРМУВАННІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

Лебедєва Наталія Андріївна
кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Міжнародний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6924-6573

Анотація. У статті досліджено особливості формування інноваційної корпоративної культури, як стратегічного завдання HR-менеджменту спрямоване на створення середовища, де заохочуються креативність, експерименти, навчання та швидка адаптація до змін. HR-механізми включають комплекс інструментів, що впливають на поведінку, цінності та взаємодію співробітників. Формування інноваційного середовища через корпоративну культуру в HR-менеджменті – це стратегічний підхід, спрямований на створення атмосфери, яка стимулює креативність, експерименти та впровадження нових ідей. HR-менеджмент перетворює корпоративну культуру на інструмент розвитку, де кожен працівник відчуває себе частиною інноваційного процесу. HR-менеджер відіграє ключову роль, трансформуючи цінності компанії в щоденні практики, що сприяють інноваціям. Теоретико-методологічні підходи до управління корпоративною культурою в системі HR-менеджменту розглядають її не лише як систему цінностей, а й як стратегічний інструмент підвищення ефективності бізнесу та конкурентоспроможності. Управління корпоративною культурою в рамках HR передбачає свідоме формування, підтримку або зміну поведінкових норм, традицій та цінностей компанії для досягнення її цілей Теоретико-методологічні підходи до управління корпоративною культурою та творчим потенціалом персоналу спрямовані на об'єднання ціннісно-орієнтаційної бази компанії з розкриттям індивідуальних і колективних здібностей працівників для підвищення ефективності бізнесу. Основна мета такого управління – створення середовища, де культура стимулює творчість, саморозвиток та залученість, перетворюючи інтелектуальний та творчий потенціал на конкурентну перевагу. На основі аналізу наукових джерел було застосовано модель JD. Корпоративна культура як основа стабільності та розвитку виконує роль основи для створення стабільного середовища, яке об’єднує персонал навколо спільних цінностей та цілей. Вона формує у працівників відчуття причетності та підвищує їхню залученість. В організаціях та бізнесі корпоративна культура відіграє особливо важливу роль, оскільки забезпечує структурованість та стабільність, необхідні для виконання основних функцій. Креативність персоналу як інструмент адаптації до змін є важливим ресурсом, що забезпечує адаптивність організації до ринкових змін та інноваційного розвитку. Результати дослідження підтверджують, що за умов належної підтримки корпоративна культура може стимулювати креативність працівників, що, у свою чергу, сприяє розвитку інновацій. Особливо це актуально в умовах, де обмежені ресурси часто компенсуються творчими підходами до вирішення проблем. Вплив корпоративної культури на креативність персоналу підтвердило, що рівень креативності працівників значною мірою залежить від культурного клімату в організації. Підтримка з боку керівництва, заохочення ініціативності та відкритість до змін сприяють підвищенню творчої активності співробітників. Виявлено, що формування креативного середовища потребує не лише підтримки з боку вищого менеджменту, а й цінностей, що заохочують співпрацю та обмін знаннями між колегами. Практична реалізація моделі JD-R та використання моделі JD-R у процесі оцінки корпоративної культури дозволить виявити ключові аспекти, які потребують уваги для підвищення креативності та залученості персоналу. Зокрема, виявлено, що на рівні організації необхідно створити сприятливі умови, такі як надання працівникам додаткових ресурсів для творчої діяльності та зниження робочих навантажень, що перешкоджають розвитку творчих здібностей. Рекомендації дослідження спрямовані на вдосконалення корпоративної культури та підвищення рівня креативності.

© Лебедєва Н. А., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Зокрема, запропоновано впровадження регулярних тренінгів для розвитку творчого мислення, а також створення умов для обміну знаннями та ідеями між працівниками. Важливим є також зворотний зв'язок із працівниками, щоб своєчасно враховувати їх пропозиції та потреби Стратегічне значення корпоративної культури має велике значення для підвищення ефективності та забезпечення високого рівня послуг. Формування культури, що заохочує ініціативність та відповідальність, дозволяє установам адаптуватися до сучасних викликів, зокрема у сфері раціонального використання ресурсів та екологічної безпеки. Підвищення конкурентоспроможності через інноваційність та креативність в організації, яка підтримує корпоративну культуру, орієнтовану на інновації, має більше шансів підвищити свою конкурентоспроможність. Результати дослідження вказують на те, що чітка орієнтація на підтримку творчого потенціалу працівників здатна забезпечити стабільний розвиток організації навіть в умовах обмежених ресурсів. Наукова цінність дослідження та наукова новизна роботи полягає у поєднанні теоретичних підходів та практичних рекомендацій щодо управління корпоративною культурою для стимулювання креативності. Це дозволяє використовувати результати як інструмент для оцінки корпоративної культури в інших державних та приватних організаціях, що прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність.

Ключові слова: HR-менеджмент, інновації, стратегія, інтеграція, корпоративна культура, бізнес-середовище, конкурентоспроможність.

Актуальність проблеми. Постановка проблеми полягає в необхідності розробки та впровадженні комплексної HR-стратегії, яка трансформує базові уявлення персоналу через інноваційні інструменти управління, перетворюючи організацію на інтелектуально-креативну систему. Встановлено, що працівники часто бояться невдач, що блокує експерименти, HR-механізми часто не передбачають «безпечного» простору для помилок при розробці нових продуктів. Виявлено переваги стимулів до інновацій, на відміну від традиційних систем KPI, що фокусуються на короткострокових результатах, ігноруючи інноваційну активність або пропозиції нових ідей та ініціативність. Обгрунтовано, що неефективна комунікація, брак відкритих каналів для обміну ідеями між різними рівнями та підрозділами організації, розрив між декларованими цінностями та реальністю, впливають на те, що компанії заявляють про інноваційність, але HR-процеси, а саме підбір, оцінка, продовжують шукати конформних співробітників, а не креативних «агентів змін».

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз літературних джерел науковців та експертів з HR-менеджменту, формування та розвитку корпоративної культури вказує на те, що ця проблема в сучасних умовах є актуальною і багато відомих західних і вітчизняних вчених присвятили їй свої праці. Зокрема, Едгар Шейн, Кім Камерон, Роберт Куінн, Дейв Ульріх, Герт Хофстеде, Чарльз Хенді, Терренс Ділі, Алан Кеннеді, Петрова І. Л., Дейнека О. Г., Позднякова Л. О., Паламарчук І. В. Дяків О. П., Островерхов В. М., Павлюк В.О. та інші.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Особливості формування інноваційної корпоративної культури із застосуванням інструментів HR-менеджменту в сучасних умовах кризи – це проблематика наукових досліджень, яка за об'єктивних причин не може бути довершено розкритою, характеризується певним рівнем невизначеності на перспективу, тому постійного оновлення потребують наукові огляди сучасних інструментів HR-менеджменту та їх вплив на розвиток корпоративної культури організації. Важливою також є роль креативності, яка сприяє пошуку нестандартних рішень і формуванню інноваційного потенціалу, що є критично значущим для досягнення конкурентних переваг. Досліджуючи конкретні виклики, з якими зіткнулися сучасні організації в кризовий час, це дослідження має на меті надати розуміння того, як можна використовувати інструменти HR-менеджменту для формування корпоративної культури та врегулювання кризових ситуацій, що сприятиме відновленню та довгостроковій стабільності ефективного розвитку економіки. Сучасний HR-менеджмент постає перед критичним викликом: як інтегрувати новітні технології в робочі процеси, зберігши при цьому «людське обличчя» бізнесу, високий рівень залученості та єдину ціннісну матрицю компанії. Також залишилися питання стосовно адаптації організацій до сучасних викликів шляхом інтеграції інновацій та підтримки творчих ініціатив співробітників.

Мета дослідження зумовлена зростаючою конкуренцією на ринку, що спонукає організації створювати сприятливі умови для творчого розвитку своїх співробітників, розвивати ініціативність та підтримувати інноваційні підходи. У зв'язку з цим формування корпоративної культури постає не лише як основа внутрішньої стабільності, але й як стратегічний інструмент для зміцнення позицій організації на ринку. Корпоративна культура як система цінностей, норм та поведінкових моделей, що підтримують

внутрішнє середовище організації, стає важливим інструментом для забезпечення продуктивності й утримання талановитих працівників. Основною метою дослідження є визначення механізмів HR-менеджменту щодо формування інноваційної корпоративної культури та ефективної стратегії розвитку організацій на основі впровадження комплексної HR-стратегії, яка трансформує базові уявлення персоналу через інноваційні інструменти управління, перетворюючи організації на інтелектуально-креативні системи.

Результати дослідження. Корпоративна культура сприяє інноваціям, забезпечуючи середовище, де працівники почуваються цінними та підтриманими. У сучасному бізнес-середовищі, де компанії стикаються з постійними змінами, така культура стає стійкою конкурентною перевагою, що дозволяє швидко адаптуватися та впроваджувати зміни. Для формування інноваційної культури HR-менеджмент має використовувати спеціальні механізми: рекрутинг, пошук талантів не лише за професійними навичками, але й за здатністю до креативності, гнучкості; адаптацію, інтеграцію нових працівників у культуру, де критичне мислення та пропозиції змін заохочуються з першого дня; навчання та розвиток, а саме впровадження програм, що розвивають «soft skills», креативність, командну роботу, емоційний інтелект та технічні навички, VR/AR, AI; систему мотивації, перехід від виключно матеріальної винагороди до визнання, гейміфікації та винагороди за інноваційні пропозиції. Дослідження підтверджують, що корпоративна культура та креативність персоналу є критичними факторами, які впливають на конкурентоспроможність організації [1]. Основні теоретичні підходи та моделі управління корпоративною культурою свідчать про необхідність адаптації організацій до сучасних викликів шляхом інтеграції інновацій та підтримки творчих ініціатив співробітників. Постановка проблеми у сфері HR-менеджменту, формування та розвитку корпоративної культури з урахуванням цифровізації полягає у суперечності між необхідністю швидкої технологічної трансформації (впровадження AI, автоматизація, гібридна робота) та потребою збереження людського фокусу, соціальних зв'язків і стійкості культури компанії. Стрімка цифровізація бізнес-процесів докорінно змінює традиційні підходи до управління персоналом. Впровадження штучного інтелекту, хмарних технологій та інструментів автоматизації створює глибокий розрив між технологічним оснащенням компаній та їхнім соціокультурним середовищем. Головне протиріччя полягає в тому, що цифрові інструменти впроваджуються миттєво, тоді як трансформація людського мислення, цінностей та поведінкових моделей потребує тривалого часу.

Ключові аспекти проблеми полягають в наступному: відбувається руйнація традиційних зв'язків, дистанційна та гібридна робота послаблюють емоційну прив'язку працівників до компанії; цифрове вигорання, інформаційне перевантаження знижують продуктивність персоналу; криза довіри, автоматизований контроль за діями працівників руйнує атмосферу психологічної безпеки; опір змінам, брак цифрових навичок, digital skills, викликає у працівників страх втрати робочого місця; втрата ідентичності, корпоративні цінності залишаються на папері, оскільки їх важко транслювати через екрани моніторів; знеособлення HR-процесів, надмірне захоплення алгоритмами відбору та оцінки нівелює індивідуальний підхід до талантосбереження. Існує також культурний опір та «технострес»: працівники відчувають тривогу через інтеграцію ШІ (AI) та автоматизацію, що підвищує ризик вигорання та опір змінам. Розрив між цифровим і людським: впровадження цифрових інструментів, HRIS, ATS, без адаптації під потреби людей веде до втрати емоційного зв'язку, зниження залученості та відчуження, особливо в гібридних командах [2].

Дефіцит цифрових компетенцій: необхідність швидкого апскілінгу персоналу для роботи з новими технологіями, оскільки компанії переходять до моделей на основі навичок. Забезпечення етичності ШІ: ризик алгоритмічної упередженості при наймі та оцінці персоналу, що потребує створення прозорих цифрових систем. Трансформація ролі HR: HR-менеджери змушені переходити від адміністративних функцій до ролі стратегічних партнерів, а тому постає ключове завдання: створити таку корпоративну культуру, яка підтримує цифрові інновації, забезпечуючи при цьому емоційний добробут, well-being, працівників та їхню адаптивність у мінливому цифровому середовищі [4].

У процесі аналізу було виявлено, що розвиток корпоративної культури сприяє зміцненню відносин між керівництвом і працівниками, підвищенню рівня залученості, зменшенню плинності кадрів та створенню сприятливого середовища для інновацій. Креативність персоналу виступає одним із ключових чинників, що дозволяє не лише підвищити ефективність виконання завдань, але й розвивати інноваційні підходи в організації, що особливо актуально в умовах сучасної глобальної конкуренції. Вдосконалення корпоративної культури – це розробка програм підтримки креативності, створення більш гнучкої та відкритої структури управління, впровадження регулярних опитувань залученості співробітників, все це сприя-

тиме підвищенню мотивації та залученості персоналу. Корпоративна культура, орієнтована на підтримку креативності, є не лише основою стабільності, а й чинником, який дозволяє організації швидко адаптуватися до зовнішніх змін. Впровадження рекомендацій, розроблених на основі отриманих результатів, дозволить посилити креативний потенціал працівників та підвищити конкурентоспроможність установи. Корпоративна культура та креативність персоналу є одними з ключових чинників, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності сучасних організацій. Зміцнення корпоративної культури допомагає забезпечити стабільне робоче середовище, підвищити залученість співробітників, а також сприяє адаптації організацій до змін у бізнес-середовищі. Зростання ролі інновацій та швидкі зміни на ринку висувають високі вимоги до здатності організацій адаптуватися і розвиватися. Креативність персоналу, у свою чергу, є джерелом інноваційних рішень, здатних вплинути на ефективність та динамічність організації.

Загальновідомо є те, що впровадження ефективної корпоративної культури та розвиток креативності створює позитивну робочу атмосферу, сприяє підвищенню продуктивності, лояльності працівників та залученню талановитих кадрів і, як наслідок, конкурентоспроможності самої організації [5]. Реалізувати такі непрості завдання можна лише за умови усвідомлення сутності корпоративної культури, яка є складним і багатогранним феноменом та має глибокі теоретичні основи. Її формування та розвиток визначаються різними факторами, що містять у собі історичні, соціальні, економічні та психологічні аспекти. Ранні дослідження, які передбачають, що культурна ефективність залежить від взаємодії між культурними цінностями, нормами та формальними інститутами, й на тепер є актуальними. В умовах сьогодення ці ідеї узгоджуються з ширшим класичним розумінням корпоративної культури, що має вирішальне значення для конкурентоздатності організацій, яке безпосередньо має вплив на поведінковий та антропологічний підходи до управління корпоративною культурою організації. З метою глибшого вивчення та розкриття поняття «корпоративної культури» необхідно провести дослідження підходів до вивчення корпоративної культури через зв’язок між корпоративною культурою та ефективністю організацій. Вітчизняні та іноземні автори, експерти досліджують корпоративну культуру як важливий фактор конкурентоспроможності організації, де креативна компонента сприяє інноваційній діяльності, збільшенню прибутку, покращенню конкурентних переваг та адаптації до змін. У цьому контексті важливо розуміти, що креативність не є вродженою рисою, а може бути розвинута та стимульована за допомогою розвинення корпоративної культури організації.

Оскільки не існує ідеального оцінювання впливу корпоративної культури на конкурентоспроможність, що підходить для кожної організації або галузі, доцільно сформувати необхідні конкретні інструменти оцінювання впливу корпоративної культури на ефективність організації, які можна взяти на озброєння. Існує багато різних концептуальних моделей корпоративної культури, кожна з яких має свою унікальну перспективу та фокусується на різних вимірах. Порівняльний аналіз моделей дасть змогу зробити вибір на користь ліпшої з них з урахуванням специфіки організації. Аналіз наукових джерел показав, що практично всі офіційні спеціалізовані вітчизняні методики оцінювання впливу корпоративної культури на ефективність організації базуються на закордонному досвіді. Це пов’язано з тим, що дослідження корпоративної культури як окремого наукового напряму активно розвивалися у західних країнах, де вчені та практики мали більше ресурсів і можливостей для експериментів та досліджень у великих організаціях. Результати вивчення різних моделей іноземних науковців, свідчать про те, що доцільно застосовувати різні методи та інструменти оцінювання впливу корпоративної культури на ефективність організації. У цьому контексті доречно розглянути основні стимули в оцінюванні корпоративної культури, які розглядаються у всіх вищезазначених моделях [5].

Оцінка корпоративної культури може включати аналіз даних щодо показників утримання працівників, продуктивності, кількості лікарняних днів, часу адаптації нових співробітників тощо. Позитивна корпоративна культура сприятиме покращенню цих показників. Можна оцінювати реальні поведінкові прояви культури, наприклад, спосіб прийняття рішень, рівень комунікації між різними рівнями організації, стиль лідерства тощо. Це дозволяє виміряти відповідність задекларованих цінностей і фактичної поведінки працівників Аналітика великих даних, Big Data Analytics, використання сучасних аналітичних систем для оцінювання великих масивів даних про продуктивність, рівень задоволення працівників і плинність кадрів – це дозволяє виявляти тренди, які можуть бути неочевидними при традиційних методах аналізу. Фактична оцінка інструментів оцінювання впливу корпоративної культури на ефективність організацій довели актуальність використання моделі Job Demands-Resources. Слід зазначити, що оцінювання впливу корпоративної культури на ефективність організацій є ключовим аспек-

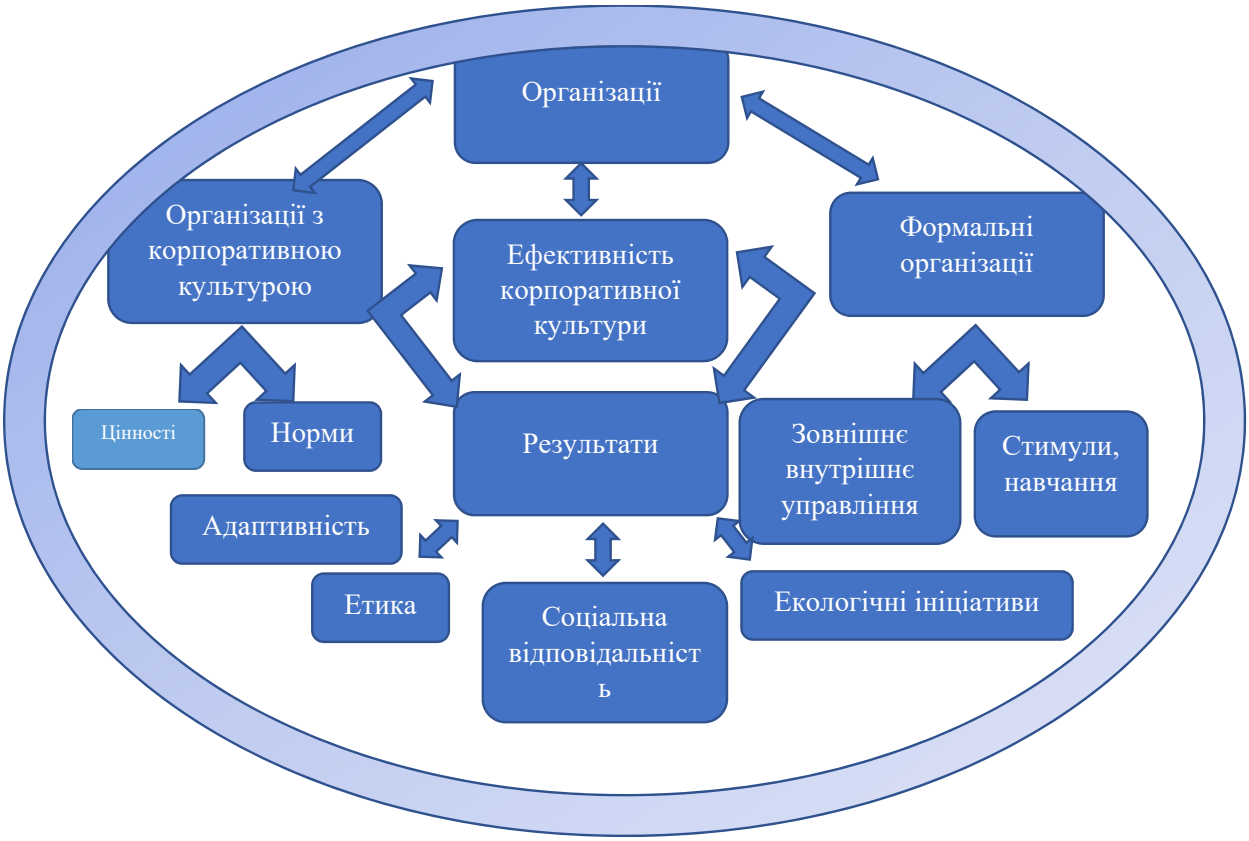

Рисунок 1 – Ефективність діагностики корпоративної культури

Джерело: сформовано автором

том для її розвитку та успіху, але при цьому варто враховувати як стимули, так і труднощі, пов'язані з управлінням корпоративною культурою, щоб вона стала ресурсом для підвищення конкурентоспроможності організації. Так як ефективне управління корпоративною культурою має вирішальне значення для успіху будь-якої організації, цей процес вимагає систематичного підходу, що включає оцінку існуючої культури, визначення її впливу на ефективність, а також розробку стратегій для зміцнення позитивних елементів та усунення негативних. Тобто організації, які успішно управляють своєю культурою, демонструють високу мотивацію персоналу, покращену продуктивність, зниження плинності кадрів та підвищену лояльність споживачів.

В українських організаціях корпоративна культура та креативність часто формуються під впливом соціально-економічних факторів та загального рівня розвитку бізнес-середовища. Дослідження показують, що в умовах економічної нестабільності корпоративна культура може орієнтуватися на збереження ресурсів, посилення контролю та сприятливих економічних умовах відкритості до інновацій, готовності до ризику і креативності. Розвиток культури інновацій та творчості також значною мірою залежить від підтримки з боку держави, активності ринку та інвестицій у людський капітал. Успішні українські компанії дедалі частіше інтегрують елементи гнучкості, орієнтації на співробітників і стимулюють неформальну креативність у робочих процесах Важливим є дані опитування оприлюднені у звіті KPMG Ukraine: «HR and Employee Engagement Trends», міжнародної мережі національних компаній та транснаціональних корпорацій, державних установ, некомерційних організацій таких як ПрАТ «КПМГ Аудит» та АО «КПМГ ПРАВО» тощо. В Україні тільки 43% українських працівників почуваються високо залученими до роботи. Одна з головних перешкод – це відсутність належної комунікації між працівниками та керівництвом. За висновками KPMG Ukraine «HR and Employee Engagement Trends», у сучасному менеджменті українських організацій зростає значення адаптивності, технологій та фокусу на людському капіталі. Нові підходи до управління талантами мають, включаючи індивідуалізацію розвитку, гібридні формати роботи, залучення даних та аналітики, фокус на добробуті працівників, розвиток soft skills.

Формування корпоративної культури сприяє підвищенню конкурентоспроможності органі-

Таблиця 1 – Зведена таблиця ключових аспектів творчого процесу корпоративної культури організації

Компонент	Опис	Приклади підходів
Інтелектуальна свобода	Створення умов, де співробітники можуть вільно генерувати ідеї та пропонувати інновації	Design Thinking, брейнстормінг, метод шести капелюхів Едварда де Боно.
Мотивація	Внутрішня або зовнішня мотивація, яка стимулює прагнення до творчого процесу	Теорія двофакторної мотивації Герцберга, Self-Determination Theory (SDT).
Командна взаємодія	Ефективна комунікація та співпраця між членами команди, що сприяє обміну ідеями	Agile методології, метод фокус-груп, «Теорія Y» МакГрегора.
Інноваційна культура	Культура в організації, що сприяє розвитку інновацій та відкритості до експериментів	Lean Startup ,культури швидких невдач, моделі організаційного навчання.
Різноманітність досвіду	Різноманітність точок зору, досвіду та компетенцій для стимулювання креативного підходу	Дивергентне мислення, мультидисциплінарні команди, метод «різних капелюхів».
Ресурси та інфраструктура	Наявність технологій, інструментів і ресурсів для підтримки творчої роботи.	Креативні простори, використання технологій ШІ, внутрішні інкубатори.
Підтримка лідерства	Підтримка та натхнення з боку лідерів, що мотивує команду на творчі досягнення	Трансформаційне лідерство, сервісне лідерство.
Простір для експериментів	Створення безпечного середовища для експериментів та можливість робити помилки	Fail fast концепція», культура швидких циклів ітерацій, прототипування.
Робоче середовище та конкурентоспроможність	Баланс вимог до співробітників та надані їм ресурси для стимулювання креативності і загальної конкурентоспроможності	Job Demands-Resources Model.

Джерело: сформовано автором

зації, є стратегічним завданням, яке потребує детального планування та комплексного підходу. Така культура повинна сприяти підвищенню ефективності роботи, інноваційності, залученості працівників і покращенню репутації організації на ринку. Корпоративна культура менш відчутна і складається з культурних цінностей та норм. Культурні цінності – це ідеали, до досягнення яких прагнуть працівники, а культурні норми – це повсякденні практики, які намагаються жити цими цінностями. Формування корпоративної культури як основи підвищення конкурентоспроможності організації вимагає використання ефективних аналітичних інструментів. Важливо зауважити, що формування інноваційної корпоративної культури вимагає розуміння потенційних ризиків та обґрунтованого підходу. Важливо визначити чітке бачення та стратегію розвитку, залучення керівництва, прозорості процесів, культурної чутливості та адаптації до тенденцій. Цього можна досягти, використовуючи багатогранний підхід під компетентним керівництвом, який відіграє вирішальну роль у просуванні культури усвідомлення ризиків, яка узгоджується з баченням компанії [7]. Такий підхід не тільки покращить залученість працівників, але сприятиме виявленню потенційних ризиків до того, як вони переростуть у значні проблеми. При плануванні та впровадженні важливо заздалегідь розробити механізми мінімізації цих ризиків. Надалі доцільно розглянути потенційні ризики, які можуть супроводжувати формування інноваційної корпоративної культури: супротив колективу до змін; невизначеність результатів інноваційних ініціатив; короткостроковий фокус на результати; недостатня підтримка з боку керівництва; проблеми з комунікацією тощо. Окрім того, потрібно не лише створювати умови для розвитку креативності та новаторства, але й проактивно управляти потенційними ризиками. Важливо враховувати людський фактор, надавати підтримку співробітникам у процесі адаптації до нововведень і забезпечувати збалансований підхід до формування корпоративної культури та конкурентоспроможності організації.

Розглянемо деякі основні, на нашу думку, потенційні ризики, врахування яких забезпечить успішне формування або впровадження другої моделі корпоративної культури, яке часто передбачає зміни у способі мислення, підходах

до роботи та взаємодії. Якщо працівники не готові прийняти нові ідеї або виявляють скептицизм, особливо якщо зміни впливають на їхню зону комфорту, то наслідками може бути зниження мотивації, плинність кадрів, зменшення продуктивності. Тобто ризик супротив колективу до змін набуває особливої актуальності. Загальновідомо, що інноваційні ініціативи є потужним інструментом ефективного управління організацій та великих підприємств, й невизначеність реальних результатів та невідповідність очікувань можуть привести до конфліктів між працівниками колективу. Тобто, якщо цілі та процеси формування корпоративної культури недостатньо чітко комунікуються керівництвом, працівники можуть мати різні уявлення про те, що саме очікується від них, і це також є потенційним ризиком, який буде мати великий вплив на процеси впровадження нових правил та кодексів. Крім того, можуть бути недоступні фінансові чи технічні ресурси для підтримки ініціатив, і це також потребує детального аналізу. Наслідками відсутності необхідних навичок та ресурсів з боку керівництва є невдалі проєкти, затримки в реалізації нововведень, втрата конкурентних переваг. Спираючись на те, що в основі нововведень базою є специфічні знання і компетенції – soft skills та hard skills, яких може бракувати в існуючій корпоративній культурі організації, колектив потребує програм підвищення кваліфікацій та різних заходів спрямованих на розвиток різноманітних активностей працівників. Організації, дії яких спрямовані на короткостроковий фокус та отримання швидких успіхів ризикують отримати недовготривалий ефект від змін. У результаті вище наведеного, недостатня увага до довгострокової стратегії розвитку культури приведе до невдалих проєктів і втрати конкурентних переваг. Ризики втрати контролю над ключовими операціями креативності, обережність у пропозиціях нових ідей від учасників корпоративної культури можуть виникати через нерівномірне залучення працівників. Окрім того, нерівність в умовах праці, що погіршує психологічний клімат у команді, призводять напруженість і заздрість серед персоналу і це також має вплив на збільшення плинності кадрів, зниження продуктивності. Постійний тиск на досягнення результатів може створювати додаткове навантаження на працівників, що призведе до вигоряння, що також негативно відображається на продуктивність організації .

Висновок. Отже, формування корпоративної культури вимагає урахування потенційних ризиків, і саме системний підхід, що включає чітке визначення цінностей, розвиток навичок співробітників, створення прозорої системи комунікації та мотивації, дозволяє організації не лише зберігати стабільність, але й стимулювати інновації та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність. Розвиток корпоративної культури, орієнтованої на інноваційність та адаптивність, є важливою умовою для досягнення стабільного розвитку організації. Застосування системного підходу до управління корпоративною культурою, який поєднує якісні та кількісні методи оцінювання, дозволить отримати більш повну картину її впливу на загальну ефективність та забезпечить конкурентні переваги організації на ринку. Культура, орієнтована на інновації, не обмежується лише впровадженням нових технологій, це створення середовища, де заохочується генерування ідей, експериментування та постійне вдосконалення процесів. Це дозволяє організаціям не лише реагувати на зміни, а й випереджати їх, забезпечуючи довгострокову стійкість та конкурентоспроможність. Адаптивність корпоративної культури проявляється як реакція на невизначеність. Адаптивна корпоративна культура передбачає гнучкість структури та мислення співробітників. Організації, які швидко адаптуються до змін у законодавстві, ринкових тенденцій чи кризових ситуацій, зберігають ефективність там, де жорсткі структури руйнуються. Ключові елементи такої культури: психологічна безпека, співробітники не бояться робити помилки, експериментувати та висловлювати критичні думки, культура fail fast, learn faster; відкритість до комунікації, відсутність суворих ієрархічних бар'єрів для обміну ідеями; орієнтація на навчання, learning agility, постійний професійний розвиток та перенавчання персоналу; заохочення проактивності, ініціатива цінується вище, ніж сліпе виконання інструкцій. Лідери мають демонструвати адаптивну поведінку, підтримувати інноваційні починання, брати на себе ризики та транслювати цінності відкритості. Вплив на сталий розвиток, sustainability, полягає в тому, що інноваційна, адаптивна корпоративна культура дозволяє компаніям ефективно реалізовувати принципи ESG (Environmental, Social, Governance), вона допомагає знаходити екологічні рішення, створювати кращі умови для персоналу та діяти прозоро, що підвищує довіру стейкхолдерів. Компанії, які інвестують у розвиток культури інноваційності та адаптивності, перетворюють зміни з загрози на можливість. Це забезпечує їм гнучкість, довгострокову конкурентоспроможність та фінансову стійкість.

Бібліографічний список:

1. Григор'єв О. І. Інноваційні технології HR-менеджменту в кризовий період: теоретичний огляд. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2(53). DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-71
2. Зеркаль А. В. Вплив корпоративної соціальної відповідальності на підвищення мотивації працівників та розвиток корпоративної культури. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 6(15). С. 395–400. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.15-63
3. Зеркаль А. В., Павленко М. О. Управління персоналом підприємств в умовах кризи: адаптивні моделі та ефективні підходи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-152
4. Котовська І. В. Перспективи використання штучного інтелекту в процесі управління персоналом: аналіз переваг, ризиків та перспектив розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. С. 1089–1101. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-178
5. Коць О. О., Стойко М. М., Коць О. Р. Інтеграція штучного інтелекту в стратегію управління персоналом підприємства: пріоритети та переваги в умовах глобалізації ринку праці. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. С. 120–130. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-120
6. Кравчук О. І. Трансформація HR-менеджменту через призму штучного інтелекту: автоматизація HR-процесів. *Проблеми менеджменту та технологічної трансформації.* 2024. № 15(4). DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-04-09
7. Таранич О. В., Старушкевич Ю. Перспективи використання штучного інтелекту в HR-менеджменті. *Економіка та управління: облік, аналіз, аудит*. 2025. Т. 3, № 12. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.3.12
8. Black J. S., van Esch P. AI-enabled talent acquisition: redefining recruitment through automation and analytics. *Human Resource Management Review*. 2022. Vol. 32, Issue 3. Article 100875. DOI: https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100875
9. Bujold A., Roberge-Maltais I., Parent-Rocheleau X., Boasen J., Sénécal S., Léger P.-M. Responsible artificial intelligence in human resources management: a review of the empirical literature. *AI and Ethics*. 2024. Vol. 4, No. 4. P. 1185–1200. DOI: https://doi.org/10.1007/s43681-023-00325-1
10. Caratù M., Dragomirov N., Iovanella A., Vlahovic S. Strategic issues in digital transformation of HR management: systematic literature review and text mining. *Technology Analysis & Strategic Management*. 2025. DOI: https://doi.org/10.1080/09537325.2025.2467930
11. Duha S., Zerkal A., Makarchuk I., Tilikina N., Kachmar B. Practical implications of human capital asset allocation for the business and economy. *OIDA International Journal of Sustainable Development.* 2025. Vol. 18, No. 11. P. 133–146. Available at: https://ssrn.com/abstract=5376733

References:

1. Hryhoriev O. I. (2025) Innovatsiini tekhnolohii HR-menedzhmentu v kryzovyi period: teoretychnyi ohliad [Innovative technologies of HR management in the crisis period: theoretical review]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 2(53). DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-71
2. Zerkal A. V. (2024) Vplyv korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti na pidvyshchennia motyvatsii pratsivnykiv ta rozvytok korporatyvnoi kultury [Impact of corporate social responsibility on increasing employee motivation and development of corporate culture]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, vol. 6(15), pp. 395–400. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.15-63
3. Zerkal A. V., Pavlenko M. O. (2024) Upravlinnia personalom pidpryiemstv v umovakh kryzy: adaptyvni modeli ta efektyvni pidkhody [Personnel management of enterprises under crisis conditions: adaptive models and effective approaches]. *Ekonomika ta suspilstvo,* vol. 70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-152
4. Kotovska I. V. (2024) Perspektyvy vykorystannia shtuchnoho intelektu v protsesi upravlinnia personalom: analiz perevah, ryzykiv ta perspektyv rozvytku [Prospects for the use of artificial intelligence in personnel management: analysis of advantages, risks and development prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 68, pp. 1089–1101. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-178
5. Kots O. O., Stoiko M. M., Kots O. R. (2025) Intehratsiia shtuchnoho intelektu v stratehiiu upravlinnia personalom pidpryiemstva: priorytety ta perevahy v umovakh hlobalizatsii rynku pratsi [Integration of artificial intelligence into personnel management strategy: priorities and advantages under labor market globalization]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 78, pp. 120–130. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-120
6. Kravchuk O. I. (2024) Transformatsiia HR-menedzhmentu cherez pryzmu shtuchnoho intelektu: avtomatyzatsiia HR-protsesiv [Transformation of HR management through artificial intelligence: automation of HR processes]. *Problemy menedzhmentu ta tekhnolohichnoi transformatsii,* vol. 15(4). DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-04-09
7. Taranych O. V., Starushkevych Yu. (2025) Perspektyvy vykorystannia shtuchnoho intelektu v HR-menedzhmenti [Prospects for the use of artificial intelligence in HR management]. Ekonomika ta upravlinnia: oblik, analiz, audyt, vol. 3(12). DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.3.12

8. Black J. S., van Esch P. (2022) AI-enabled talent acquisition: redefining recruitment through automation and analytics. *Human Resource Management Review*, vol. 32(3), Article 100875. DOI: https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100875
9. Bujold A., Roberge-Maltais I., Parent-Rocheleau X., Boasen J., Sénécal S., Léger P.-M. (2024) Responsible artificial intelligence in human resources management: a review of the empirical literature. *AI and Ethics*, vol. 4(4), pp. 1185–1200. DOI: https://doi.org/10.1007/s43681-023-00325-1
10. Caratù M., Dragomirov N., Iovanella A., Vlahovic S. (2025) Strategic issues in digital transformation of HR management: systematic literature review and text mining. *Technology Analysis & Strategic Management*. DOI: https://doi.org/10.1080/09537325.2025.2467930
11. Duha S., Zerkal A., Makarchuk I., Tilikina N., Kachmar B. (2025) Practical implications of human capital asset allocation for the business and economy. *OIDA International Journal of Sustainable Development,* vol. 18(11), pp. 133–146. Available at: https://ssrn.com/abstract=5376733

THE ROLE OF HR MANAGEMENT TOOLS IN FORMING THE CORPORATE CULTURE OF THE ORGANIZATION

Nataliia Lebedieva
PhD in Technical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Managment
International University

Summary. The article examines the features of the formation of an innovative corporate culture as a strategic task of HR management aimed at creating an environment that encourages creativity, experimentation, learning and rapid adaptation to change. HR mechanisms include a set of tools that influence the behavior, values and interaction of employees. The formation of an innovative environment through corporate culture in HR management is a strategic approach aimed at creating an atmosphere that stimulates creativity, experimentation and the implementation of new ideas. HR management transforms corporate culture into a development tool where each employee feels part of the innovation process. The HR manager plays a key role, transforming the company's values into daily practices that promote innovation. Theoretical and methodological approaches to managing corporate culture in the HR management system consider it not only as a system of values, but also as a strategic tool for increasing business efficiency and competitiveness. Corporate culture management within HR involves the conscious formation, maintenance or change of behavioral norms, traditions and values of the company to achieve its goals. Theoretical and methodological approaches to managing corporate culture and the creative potential of personnel are aimed at combining the value-orientation base of the company with the disclosure of individual and collective abilities of employees to increase business efficiency. The main goal of such management is to create an environment where culture stimulates creativity, self-development and involvement, transforming intellectual and creative potential into a competitive advantage. Based on the analysis of scientific sources, the JD model was applied. Corporate culture as the basis of stability and development serves as the basis for creating a stable environment that unites personnel around common values and goals. It forms a sense of belonging among employees and increases their involvement. In organizations and business, corporate culture plays a particularly important role, as it provides the structure and stability necessary to perform basic functions. Staff creativity as a tool for adapting to change is an important resource that ensures the organization's adaptability to market changes and innovative development. The results of the study confirm that, under conditions of proper support, corporate culture can stimulate employee creativity, which, in turn, contributes to the development of innovations. This is especially relevant in conditions where limited resources are often compensated by creative approaches to solving problems. The impact of corporate culture on staff creativity confirmed that the level of employee creativity largely depends on the cultural climate in the organization. Support from management, encouragement of initiative and openness to change contribute to increasing the creative activity of employees. It was found that the formation of a creative environment requires not only support from top management, but also values that encourage cooperation and knowledge exchange between colleagues. The practical implementation of the JD-R model and the use of the JD-R model in the process of assessing corporate culture will identify key aspects that require attention to increase creativity and staff involvement.

In particular, it was found that at the organizational level it is necessary to create favorable conditions, such as providing employees with additional resources for creative activities and reducing workloads that hinder the development of creative abilities. The recommendations of the study are aimed at improving corporate culture and increasing the level of creativity. In particular, it is proposed to introduce regular trainings to develop creative thinking, as well as create conditions for the exchange of knowledge and ideas between employees. Feedback from employees is also important in order to take into account their suggestions and needs in a timely manner. The strategic importance of corporate culture is of great importance for increasing efficiency and ensuring a high level of services. The formation of a culture that encourages initiative and responsibility allows institutions to adapt to modern challenges, in particular in the field of rational use of resources and environmental safety. Increasing competitiveness through innovation and creativity in an organization that supports a corporate culture focused on innovation has a greater chance of increasing its competitiveness. The results of the study indicate that a clear focus on supporting the creative potential of employees can ensure the stable development of the organization even in conditions of limited resources. The scientific value of the study and the scientific novelty of the work lies in the combination of theoretical approaches and practical recommendations for managing corporate culture to stimulate creativity. This allows the results to be used as a tool for assessing corporate culture in other public and private organizations seeking to increase their competitiveness.

Keywords: HR management, innovation, strategy, integration, corporate culture, business environment, competitiveness.

Дата надходження статті: 01.04.2026
Дата прийняття статті: 29.04.2026
Дата публікації статті: 25.06.2026