

ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА РІВЕНЬ ПЛИННОСТІ КАДРІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ

СКЛЯРУК Тетяна¹, БАЗАРНИК Анна²

¹ Національний університет «Львівська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0001-8890-9152>

e-mail: tetiana.v.skliaruk@lpnu.ua

² Національний університет «Львівська політехніка»

e-mail: anna.bazarnyk.me.2022@lpnu.ua

У статті досліджено взаємозв'язок між корпоративною культурою та рівнем плинності кадрів у сучасних організаціях. Акцент зроблено на ролі корпоративної культури як одного з ключових нематеріальних інструментів управління персоналом, що має безпосередній вплив на утримання працівників, їхню мотивацію, залученість і лояльність. У процесі аналізування окреслено основні складові корпоративної культури (цінності, стиль управління, система комунікацій, місія організації), які здатні суттєво впливати на стабільність кадрового складу.

Проаналізувавши сучасні теоретичні підходи та практичний досвід українських і зарубіжних компаній встановлено, що організації, які приділяють належну увагу формуванню позитивного внутрішнього клімату, забезпечують нижчий рівень плинності кадрів. Розглянуто приклади ефективного застосування програм розвитку персоналу, наставництва, нематеріальної мотивації та корпоративної соціальної відповідальності. Особливу увагу приділено галузевим особливостям плинності кадрів та специфіці викликів, з якими стикаються компанії в IT-сфері, торгівлі, сфері обслуговування та державному секторі.

Результати дослідження підтверджують, що формування сильної корпоративної культури сприяє підвищенню задоволеності працівників та зниженню рівня збільшень.

Ключові слова: корпоративна культура, плинність кадрів, управління персоналом, мотивація, організаційна поведінка, цінності, нематеріальні стимули.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-1>

Стаття надійшла до редакції / Received 17.03.2025

Прийнята до друку / Accepted 08.05.2025

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

У сучасних умовах нестабільного економічного середовища, цифровізації та трансформації ринку праці питання збереження кваліфікованого персоналу набуває критичної актуальності для підприємств і організацій різних галузей. Одним із ключових чинників, який суттєво впливає на рівень плинності кадрів, є сформована в організації корпоративна культура.

Корпоративна культура, як система цінностей, норм, правил поведінки та соціальних традицій організації, формує внутрішній клімат, мотиваційне середовище та рівень залученості працівників. Вона не лише впливає на ефективність комунікацій і управління персоналом, але й визначає ступінь лояльності працівників, їхню готовність залишатися в організації та розвиватися в її межах. У зв'язку з цим дослідження впливу корпоративної культури на рівень плинності кадрів є важливим як у науковому, так і в прикладному аспектах.

Незважаючи на наявність окремих наукових праць у цьому напрямі, питання системного аналізування зв'язку між складовими корпоративної культури та показниками кадрової стабільності залишаються недостатньо вивченими. Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах трансформаційних процесів у сфері праці, змін у мотиваційних очікуваннях поколінь працівників, а також загрози професійного вигорання.

Таким чином, постає необхідність дослідження ролі корпоративної культури як інструменту управління плинністю персоналу, визначення її ключових складових, які забезпечують зниження рівня кадрових втрат, що дозволить не лише підвищити ефективність функціонування організацій, а й забезпечити довготривале утримання талановитих працівників.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Аналізування сучасних українських досліджень свідчить про зростаюче усвідомлення важливості корпоративної культури як ключового чинника управління персоналом.

Захарчин Г.М. у своїх працях підкреслює, що корпоративна культура є щоденною роботою всіх членів академічної спільноти. Вона розглядає корпоративну культуру як систему цінностей, норм та традицій, що формують соціально-психологічний клімат організації та впливають на мотивацію працівників і їхню залученість до спільної справи [1]. Слід відмітити, що Захарчин Г.М.

досліджує вплив корпоративної культури на розвиток персоналу, наголошуючи на важливості таких аспектів, як культура новаторства, відкритості та допитливості. Саме ці елементи сприяють професійному зростанню працівників та підвищують їхню лояльність до організації [2].

Каличева Н.Є., Виноградова К.С. та Помазановська А.В. з Українського державного університету залізничного транспорту вказують на те, що корпоративна культура є складовою управління кадровим потенціалом підприємства. Вони підкреслюють, що впровадження принципів корпоративної культури підвищує ефективність управління персоналом та сприяє зниженню плинності кадрів [3]. Ізюмцева Н. та Крамаренко Д. досліджують вплив кількісних та якісних факторів на функціонування корпоративної культури персоналу в адміністраціях місцевого рівня. Вони виявили, що корпоративна культура формується під впливом різноманітних чинників і є важливим елементом мотивації працівників [4].

Любомудрова Н.В. наголошує, що в умовах цифрової трансформації корпоративна культура має трансформуватися відповідно до нових викликів. У її наукових працях корпоративна культура розглядається як динамічне явище, що потребує постійної адаптації. Особливу увагу вона приділяє формуванню культури довіри, взаємної підтримки та відповідальності, що є ключовими факторами утримання персоналу, зниження рівня стресу та плинності кадрів [5].

Отож, аналізування наукових публікацій по досліджуваній тематичі підтверджує, що корпоративна культура є вагомим інструментом впливу на стабільність колективу, формування залученості персоналу та зниження рівня плинності кадрів. В умовах сьогодення, що характеризуються викликами цифровізації, кризовими явищами та зростаючою конкуренцією, ця роль лише посилюється, що ще більше підкреслює актуальність дослідження формування корпоративної культури в організаціях.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою цієї статті є дослідження взаємозв'язку між корпоративною культурою та рівнем плинності кадрів в організації в умовах сьогодення, із врахуванням галузевої специфіки, сучасних управлінських практик та статистичних даних.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Корпоративна культура є фундаментальним елементом внутрішнього середовища організації, який формує поведінкові орієнтири працівників, визначає норми взаємодії та відображає систему спільних цінностей. Її часто порівнюють з «генетичним кодом» компанії, що задає унікальну атмосферу і впливає на прийняття рішень, мотивацію та ступінь залученості персоналу.

На сьогоднішній день компанії змушені шукати не лише матеріальні інструменти утримання працівників, а й зосереджуватись на нематеріальних чинниках, серед яких корпоративна культура відіграє провідну роль. Її ефективність проявляється через показники задоволеності працівників, рівень їхньої лояльності, зниження плинності кадрів, а також зростання загальної продуктивності.

Корпоративна культура — це сукупність спільних цінностей, норм, традицій, символів, ритуалів і моделей поведінки, які формують взаємодію працівників усередині організації та впливають на управлінські процеси. Вона виступає невидимим регулятором поведінки та ключовим фактором у формуванні лояльності, залученості й ефективності персоналу [1, 2, 6].

Для ефективного управління персоналом важливо враховувати основні **складові корпоративної культури**, а саме:

✓ Цінності компанії (фундаментальні переконання, якими керуються працівники в процесі роботи). Вони визначають, що є «добре» і «погано» в межах організації. Прикладами цінностей можуть бути: відповідальність, інноваційність, клієнтоорієнтованість, відкритість до змін. Цінності мають бути чітко сформульовані, донесені до всіх співробітників та реалізовані через реальні дії керівництва.

✓ Місія та бачення (визначає загальну мету існування компанії, що дає співробітникам розуміння, «навіщо» вони працюють, і сприяє формуванню єдності в діях). Узгодженість цілей працівників із місією організації підвищує рівень залученості та знижує плинність кадрів.

✓ Стиль управління (культура керівництва значною мірою формує загальну атмосферу в колективі). Авторитарний стиль може спричинити дистанцію між рівнями управління, тоді як демократичний або партнерський стиль підвищує довіру та мотивацію. Гнучкий, емпатійний стиль управління стимулює інноваційність і покращує командну взаємодію.

✓ Комунікації (рівень відкритості комунікацій, горизонтальні та вертикальні зв'язки, інструменти обміну інформацією визначають, наскільки ефективно функціонує організація зсередини). Прозорість комунікацій і постійний зворотний зв'язок зменшують напругу в колективі та сприяють формуванню довіри.

✓ Соціальні норми та традиції (неформальні правила, ритуали, корпоративні заходи, стилі взаємодії — усе це створює унікальну «атмосферу» компанії, яка або приваблює, або відштовхує працівників). Позитивна традиція (нагороди, визнання, командні події) підтримує моральний дух і згуртованість.

✓ Символіка та атрибути (логотип, дрес-код, корпоративний стиль, візуальні елементи — ці складники створюють зовнішнє і внутрішнє відчуття єдності бренду). Послідовне використання символіки посилює відчуття причетності до організації.

✓ Нормативно-етичні стандарти (Кодекси поведінки, політики доброчесності, антикорупційні положення визначають рамки допустимої поведінки). Дотримання стандартів має бути однаковим для всіх — від керівників до нових працівників.

Як визначити, чи працює культура? По-перше, зворотний зв'язок: використання зворотного зв'язку від співробітників для оцінки того, як зміни в корпоративній культурі вплинули на їхнє сприйняття компанії. Наступним пунктом для спостереження може слугувати вивчення змін у поведінці співробітників та атмосфері в компанії. А також порівняння фінансових результатів компанії до і після впровадження змін у корпоративній культурі.

Корпоративна культура включає в себе цінності, місію компанії, стиль управління, рівень довіри між працівниками та керівництвом, а також систему заохочень. Однією з головних причин високої плинності кадрів є незадоволеність працівників умовами праці, стосунками з керівництвом або відсутністю можливостей для кар'єрного зростання. Корпоративна культура, яка орієнтована на підтримку співробітників, їхню професійну реалізацію та комфортні умови праці, може значно зменшити рівень звільнень. Наприклад, дослідження, проведене Gallup, показало, що компанії з високим рівнем залученості працівників мають на 40% нижчу плинність кадрів порівняно з компаніями, де корпоративна культура не приділяє належної уваги потребам співробітників [6].

Економічні дослідження показують, що працівники, які відчувають підтримку з боку керівництва та колективу, рідше змінюють місце роботи [12]. Наприклад, компанії, які активно впроваджують політику корпоративної соціальної відповідальності, створюють сприятливі умови для працівників та підвищують їхню лояльність [13].

Одним із ключових аспектів корпоративної культури є стиль управління. Авторитарний стиль, що передбачає жорсткий контроль та обмежену свободу дій, часто призводить до високої плинності кадрів. Натомість демократичний стиль управління, що ґрунтується на довірі, відкритості та підтримці ініціативи, сприяє утриманню працівників у компанії.

Рівень плинності кадрів значною мірою залежить від специфіки галузі. Наприклад, у сфері інформаційних технологій (ІТ) компанії стикаються з високою конкуренцією за фахівців, тому корпоративна культура будується навколо забезпечення гнучких умов праці, можливостей професійного розвитку та комфортного робочого середовища. Водночас у сфері роздрібної торгівлі та громадського харчування рівень плинності традиційно вищий через сезонний характер роботи, нижчий рівень заробітної плати та відсутність довгострокових кар'єрних перспектив.

Дослідження LinkedIn показує, що у сфері гостинності середній рівень плинності кадрів може досягати 75%, тоді як у фінансовій сфері цей показник не перевищує 10-15% [7].

Організації, що прагнуть знизити рівень звільнень, використовують різні підходи до формування корпоративної культури. Першочерговим кроком у формуванні корпоративної культури є розроблення чітко сформульованих корпоративних цінностей, що визначають основні принципи та етичні стандарти, які є основою для всіх дій та рішень компанії.

Цінності повинні відображати місію та бачення організації, а також бути зрозумілими та прийнятними для всіх співробітників. Впровадження корпоративних цінностей включає кілька етапів. Спочатку необхідно провести внутрішній аудит для визначення існуючих цінностей та їх узгодження з бажаними. Далі слід організувати тренінги та семінари для співробітників, де будуть пояснені нові цінності та їх значення для компанії.

Також важливими є програми наставництва та навчання, які сприяють кар'єрному зростанню та підвищенню кваліфікації працівників. Наприклад, компанія Google запровадила програму «Google Grow», яка допомагає співробітникам розвивати кар'єру всередині компанії, що сприяло зниженню рівня звільнень на 30% за останні п'ять років [8].

Рівень плинності кадрів значно змінюється залежно від галузі. Наприклад, у сфері інформаційних технологій (ІТ) та фінансових послуг працівники частіше змінюють компанію через високий попит на фахівців і привабливіші умови в конкурентних організаціях. Згідно з даними LinkedIn [7], середній рівень плинності кадрів у ІТ-секторі складає близько 13,2%, що значно вище, ніж у промисловості (8,4%) або охороні здоров'я (7,6%).

Для роздрібної торгівлі та готельно-ресторанного бізнесу характерний ще вищий рівень плинності, що пояснюється низькими зарплатами, ненормованим графіком роботи та відсутністю перспектив для кар'єрного зростання. У той же час, у державному секторі рівень плинності нижчий, оскільки робота в таких установах забезпечує стабільність, соціальні гарантії та пенсійне забезпечення [9, 12].

Слід відмітити, що корпоративна культура має прямий вплив на рівень утримання персоналу. Наприклад, Google та Microsoft активно впроваджують ініціативи щодо створення комфортного робочого середовища, професійного розвитку та балансу між роботою і особистим життям, що значно знижує рівень плинності кадрів у цих компаніях порівняно з їхніми конкурентами.

Дослідження Gallup [6] показують, що працівники, які відчувають емоційний зв'язок із компанією, у 2,7 рази рідше звільняються. Такі фактори, як можливість кар'єрного зростання, справедлива система винагород та підтримка керівництва, мають вирішальне значення у формуванні довгострокової лояльності співробітників.

В Україні проблема високої плинності кадрів характерна для таких галузей, як ІТ, торгівля, сфера обслуговування та будівництво. Наприклад, за даними DOU [10], середній термін роботи українського ІТ-спеціаліста в одній компанії становить 1,5-2 роки, що пояснюється великою конкуренцією між роботодавцями, високим попитом на фахівців та можливістю працювати віддалено на іноземні компанії. У сфері торгівлі та обслуговування ключовими факторами звільнень є низька заробітна плата, нестача кар'єрного зростання та високий рівень стресу.

Українські компанії все частіше впроваджують програми лояльності для працівників, розвивають корпоративні соціальні ініціативи та створюють комфортні умови для роботи. Наприклад, багато ІТ-компаній пропонують працівникам бонуси за довготривалу співпрацю, додаткові вихідні, можливість навчання за рахунок компанії та медичне страхування. Такі заходи сприяють підвищенню рівня задоволеності співробітників і, відповідно, зниженню рівня плинності кадрів.

Водночас у державному секторі ситуація відрізняється. Низька заробітна плата, бюрократичні процеси та відсутність сучасних практик управління персоналом сприяють відтоку кадрів у приватний сектор або за кордон. Для зниження плинності державним установам варто впроваджувати механізми нематеріальної мотивації, такі як гнучкий графік роботи, кар'єрне зростання та покращення умов праці.

Корпоративна культура є важливим чинником, що впливає на рівень плинності кадрів у компаніях України. В умовах нестабільної економіки та високої конкуренції за фахівців компаніям слід зосередитися на створенні сприятливого робочого середовища, розвитку персоналу та впровадженні ефективних мотиваційних програм, що дозволить не лише утримати талановитих співробітників, а й підвищити продуктивність та конкурентоспроможність компанії на ринку.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження підтверджує, що корпоративна культура є ключовим чинником, який суттєво впливає на рівень плинності кадрів в організаціях різних галузей. Зокрема, системно сформовані цінності, ефективна внутрішня комунікація, підтримка розвитку персоналу, наявність довіри між керівництвом і працівниками, а також демократичний стиль управління сприяють підвищенню рівня лояльності та зниженню кількості звільнень.

Особливу роль у забезпеченні кадрової стабільності відіграють нематеріальні стимули, корпоративна соціальна відповідальність та створення комфортного психологічного клімату в колективі. Виявлено, що галузева специфіка значною мірою впливає на динаміку плинності кадрів, тому стратегія формування корпоративної культури повинна враховувати характер діяльності, структуру персоналу та умови праці.

Слід відмітити, що результати дослідження можуть бути використані для розроблення HR-стратегій, спрямованих на зменшення плинності кадрів, зокрема шляхом удосконалення системи

внутрішніх комунікацій, адаптації нових працівників, організації навчання та професійного зростання.

У перспективі подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на кількісне оцінювання впливу конкретних елементів корпоративної культури на рівень плинності в різних типах організацій, а також на дослідження взаємозв'язку між корпоративною культурою і рівнем емоційного вигорання персоналу. Крім того, актуальним є порівняльний аналіз національних особливостей формування корпоративної культури в контексті глобалізаційних змін.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Галина Захарчин: «Корпоративна культура – це щоденна робота всіх членів академічної спільноти». Центр комунікацій Львівської політехніки. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://lpnu.ua/news/galyina-zakharchyn-korporatyvna-kultura-tse-shchodenna-robota?utm_source=chatgpt.com
2. Захарчин, Г., & Юрченко, О. (2024). Розвиток персоналу на засадах корпоративної культури. *Економіка та суспільство*, (61). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-125>
3. Н. Є. Каличева, К. С. Виноградова, А. В. Помазановська. Корпоративна культура як складова управління кадровим потенціалом підприємства в сучасних умовах. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://btie.kart.edu.ua/article/view/300284?utm_source=chatgpt.com
4. Ізюмцева, Н., & Крамаренко, Д. (2019). Аналіз впливу кількісних та якісних факторів на функціонування корпоративної культури персоналу. *Молодий вчений*, 11 (75), 502-506. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-11-75-108>
5. Любомудрова Н. П. Мотивування й розвиток персоналу: культурологічний аспект: монографія / Г. М. Захарчин, Н. П. Любомудрова, Р. О. Винничук. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2015. – 284с.
6. Gallup. (2023). *State of the Global Workplace*. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2023.aspx>
7. LinkedIn. (2022). *Workforce Report: Trends in Employee Turnover*. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-strategy/workforce-trends-report>
8. Google. (2023). *Google Grow: Employee Retention Strategies*. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://grow.google>
9. Deloitte Insights. (2020). *Employee retention and turnover trends*. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www2.deloitte.com>
10. DOU. (2023). *Аналітика ринку праці IT в Україні*. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dou.ua/lenta/articles/salary-review-2023>
12. Державна служба статистики України. (2023). *Огляд ринку праці 2022-2023*. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua>
13. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*. 18th ed. – Pearson.
14. Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership*. 5th ed. – Wiley.

REFERENCES:

1. Halyna Zakharchyn: «Korporatyvna kultura – tse shchodenna robota vsikh chleniv akademichnoi spilnoty». Tsentr komunikatsii Lvivskoi politekhniki. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: https://lpnu.ua/news/galyina-zakharchyn-korporatyvna-kultura-tse-shchodenna-robota?utm_source=chatgpt.com
2. Zakharchyn, H., & Yurchenko, O. (2024). Rozvytok personalu na zasadakh korporativnoi kultury. *Ekonomika ta suspilstvo*, (61). [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-125>
3. N. Ye. Kalycheva, K. S. Vynohradova, A. V. Pomazanovska. Korporatyvna kultura yak skladova upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva v suchasnykh umovakh. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: https://btie.kart.edu.ua/article/view/300284?utm_source=chatgpt.com
4. Iziumtseva, N., & Kramarenko, D. (2019). Analiz vplyvu kilkisnykh ta yakisnykh faktoriv na funktsionuvannia korporativnoi kultury personalu. *Molodyi vchenyi*, 11 (75), 502-506. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-11-75-108>
5. Liubomudrova N. P. Motyvuvannia y rozvytok personalu: kulturolohichniy aspekt: monohrafiia / H. M. Zakharchyn, N. P. Liubomudrova, R. O. Vynnychuk. – Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki, 2015. – 284с.
6. Gallup. (2023). *State of the Global Workplace*. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2023.aspx>
7. LinkedIn. (2022). *Workforce Report: Trends in Employee Turnover*. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-strategy/workforce-trends-report>
8. Google. (2023). *Google Grow: Employee Retention Strategies*. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://grow.google>

-
9. Deloitte Insights. (2020). Employee retention and turnover trends. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://www2.deloitte.com>
 10. DOU. (2023). Analitika rynku pratsi IT v Ukraini. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://dou.ua/lenta/articles/salary-review-2023>
 12. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2023). Ohliad rynku pratsi 2022-2023. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://www.ukrstat.gov.ua>
 13. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational Behavior. 18th ed. – Pearson.
 14. Schein, E. H. (2017). Organizational Culture and Leadership. 5th ed. – Wiley.

THE IMPACT OF CORPORATE CULTURE ON STAFF TURNOVER IN ORGANIZATIONS UNDER CURRENT CONDITIONS

SKLIARUK Tetiana, BAZARNYK Anna
Lviv Polytechnic National University

The article explores the relationship between corporate culture and staff turnover in modern organizations. Emphasis is placed on the role of corporate culture as one of the key intangible tools of personnel management, which directly affects employee retention, motivation, engagement, and loyalty. The analysis outlines the main components of corporate culture (values, management style, communication system, and organizational mission) that significantly influence the stability of the workforce.

Based on an analysis of current theoretical approaches and the practical experience of Ukrainian and international companies, it has been established that organizations that pay due attention to fostering a positive internal climate achieve lower staff turnover rates. Examples of effective implementation of employee development programs, mentoring, non-material motivation, and corporate social responsibility are considered. Particular attention is paid to the sectoral specifics of staff turnover and the unique challenges faced by companies in the IT sector, trade, services, and public administration.

The research findings confirm that the development of a strong corporate culture contributes to higher employee satisfaction and reduced turnover rates.

Keywords: corporate culture, staff turnover, human resource management, motivation, organizational behavior, values, non-material incentives.