

УДК 331.005.73

JEL Classification H56, O1

DOI: 10.31767/nasoa.2-2026.14

Л. В. ЛАЗОРЕНКО,

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту та маркетингу,
Національна академія статистики, обліку та аудиту,
e-mail: lv108@ukr.net
ORCID: 0000-0002-8505-1768

Вплив соціально-психологічного клімату на корпоративну культуру підприємства

У статті розкрито сутність корпоративної культури та особливості впливу соціально-психологічного клімату організації на її діяльність. Сучасні керівники підприємств дедалі більше уваги приділяють не лише системам мотивації персоналу, а й корпоративній культурі як важливому складнику стабільного функціонування організації. Побудова ефективної корпоративної культури неможлива без урахування соціально-психологічного клімату в колективі, оскільки саме він визначає характер взаємодії між працівниками, рівень довіри, готовність до співпраці та сприйняття спільних організаційних цінностей. У практиці управління ці поняття нерідко розглядаються окремо: соціально-психологічний клімат частіше пов'язують із мотивацією, комунікаціями та управлінням персоналом, тоді як корпоративну культуру трактують як прийнятий в організації набір норм, правил і символів. Такий підхід є звуженим, адже корпоративна культура має виразну психологічну природу і відображає внутрішній стан організації, її ціннісні орієнтири та якість міжособистісних відносин. Від правильності формування корпоративної культури залежить не лише рівень згуртованості трудового колективу, а й конкурентоспроможність, репутаційна стійкість і прибутковість підприємства. Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах війни, коли працівники потребують підтримки, розуміння, безпеки та емоційної стабільності. Якщо підприємство здатне забезпечити такі умови, воно не лише підвищує лояльність персоналу, а й зміцнює власний імідж як соціально відповідальної та психологічно зрілої організації. Корпоративну культуру доцільно розглядати, з одного боку, як систему особистих і колективних цінностей, що приймаються та поділяються членами організації, з іншого – як сукупність правил, прийомів і моделей поведінки, які забезпечують зовнішню адаптацію та внутрішню інтеграцію працівників. Ефективність такої культури залежить від її узгодженості

із соціально-психологічним кліматом у колективі, адже саме психологічна ситуація визначає реальну готовність персоналу підтримувати проголошені цінності та діяти відповідно до них.

Ключові слова: корпоративна культура, соціально-психологічний клімат у колективі, корпоративні цінності, корпоративна поведінка.

L. V. LAZORENKO,

Dsc in Economics, Professor,

*Head of Department for Management and Marketing,
National Academy of Statistics, Accounting and Audit,*

e-mail: lv108@ukr.net

ORCID: 0000-0002-8505-1768

The Influence of Socio-Psychological Climate on the Corporate Culture of the Enterprise

The article reveals the essence of corporate culture and the influences of socio-psychological climate in the organization on its performance. Enterprise managers nowadays pay ever more attention not only to personnel motivation systems, but also to the corporate culture as an important component for the stable business in the organization. Building an effective corporate culture is impossible without taking into account the socio-psychological climate in the team, since it determines the nature of interactions between employees, the level of trust, the readiness for cooperation and the perception of common organizational values. In management practice, these concepts are often considered separately: the socio-psychological climate is often associated with motivation, communication and personnel management, while corporate culture is interpreted as a set of corporate norms, rules and symbols. This approach is narrowed, because the corporate culture has a distinct psychological nature and reflects the internal state of the organization, its values and the quality of interpersonal relationships. The corporate culture, once properly built, underlies the team cohesion, but also contribute to the competitiveness, reputational stability, and profitability of the company. This problem becomes especially relevant in wartime, when employees need support, understanding, security, and emotional stability. If a company is able to provide such conditions, it will increase staff loyalty, but also strengthen its own image as a socially responsible and psychologically mature organization. Corporate culture should be interpreted as a system of personal and collective values accepted and shared by employees, on the one hand, and a set of rules, techniques and models of behavior that ensure external adaptation and internal integration of employees, on the other. The effectiveness of such a culture depends on how consistent it is with the socio-psychological climate in the team, because the psychological situation determines the readiness of the staff to support the proclaimed values and act by them.

Keywords: corporate culture, socio-psychological climate in the team, corporate values, corporate behaviour.

Постановка проблеми. В умовах ринкової економіки керівники організацій підприємницького сектору дедалі більше уваги приділяють не лише мотивації, а й корпоративній культурі, яка повинна бути основою функціонування компанії. Адже належна корпоративна культура формує сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі та впливає на результати діяльності організації. Більшість керівників розділяють ці два поняття і частіше пов'язують соціально-психологічний клімат із мотивацією та управлінням персоналом, не усвідомлюючи того, що корпоративна культура – це психологічна складова діяльності компанії, від стану якої залежить рівень її конкурентоспроможності та прибутковості. Це питання набуває особливої актуальності під час війни, коли співробітники шукають підтримки, співчуття та розуміння. Якщо компанія здатна створити для своїх працівників такі сприятливі умови діяльності, це сприятиме підвищенню її іміджу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Корпоративну культуру, її складові та особливості формування вивчали українські й зарубіжні науковці Л. Сікорська, О. Лесько, І. Терон, Е. Шайн, Ф. Харріс, Р. Моран та інші. Але поза їхньою увагою залишаються дослідження залежності формування корпоративної культури від соціально-психологічного клімату в колективі.

Мета статті – розкрити роль і вплив соціально-психологічного клімату на формування корпоративної культури.

Результати дослідження. З огляду на різноманітність наукових підходів до тлумачення поняття «корпоративна культура» доцільно розглянути окремі визначення, які розкривають його зміст із позицій менеджменту, організаційної поведінки та соціальної психології.

Л. Сікорська, О. Лесько розглядають корпоративну культуру як цілісну систему цінностей, переконань, уявлень, очікувань, символів, ділових принципів, норм поведінки, традицій і ритуалів, що сформувалися в організації, підтримуються більшістю її працівників і визначають загальні правила взаємодії всередині колективу. На думку авторів, саме ці елементи формують т. зв. корпоративний дух, задають межі прийнятної поведінки, впливають на характер управлінських рішень і сприяють внутрішній ідентифікації працівників з організацією [1].

М. Небава, О. Ратушняк трактують корпоративну культуру як стратегічний інструмент управління, за допомогою якого підприємство може узгоджувати діяльність різних підрозділів і окремих працівників зі спільними цілями, активізувати ініціативу персоналу, формувати прихильність до організації, вдосконалювати комунікаційні процеси та впливати на поведінкові моделі співробітників [2].

Ф. Харріс і Р. Моран [3] пропонують аналізувати конкретну корпоративну культуру через систему десяти характеристик, які дають змогу оцінити як явні, так і приховані прояви організаційного середовища. До таких характеристик належать ідентифікація та мета, комунікації й мова, одяг і зовнішній вигляд, міжособистісні взаємовідносини та сприйняття індивідуальних відмінностей, цінності й норми, переконання та ставлення,

ментальні звички й навчання, а також особливості та методи роботи. У межах кожної категорії автори виокремлюють взаємопов'язані, але не тотожні ознаки культури, які можна використовувати для дослідження національної, корпоративної, робочої або командної культури.

Корпоративна культура визначає принципи та правила внутрішнього життя підприємства. Вона проявляється не лише у формальних документах, а й у щоденній поведінці працівників, стилі управління, системі комунікацій, кадровій політиці, способах ухвалення рішень та організації спільної діяльності. Корпоративну культуру можна розглядати як відображення базових цінностей у структурі управління, організаційних процедурах і взаємодії між різними рівнями персоналу.

Корпоративна культура є сукупністю ключових положень діяльності організації, зумовлених його місією, стратегічними орієнтирами та системою внутрішніх цінностей, які знаходять відображення у соціальних нормах, традиціях і поведінкових стандартах, що поділяються більшістю працівників. На формування корпоративної культури впливає комплекс внутрішніх і зовнішніх факторів, серед яких особливе значення мають:

- місія та цілі організації;
- стратегія розвитку організації;
- характер, зміст і умови праці;
- кваліфікація, освіта та загальний рівень культури працівників;
- особистість керівника, його управлінські принципи, цінності, стиль поведінки та ставлення до персоналу.

Фахівець у галузі корпоративної культури Е. Шайн [4] вважає, що становлення корпоративної культури відбувається під впливом низки первинних і вторинних факторів. Первинні фактори безпосередньо пов'язані з поведінкою керівників, їхніми рішеннями та системою організаційних пріоритетів. Первинними факторами є:

1. *Точки концентрації уваги вищого керівництва.* Ті питання, на яких керівники постійно акцентують увагу, які обговорюють на нарадах, контролюють і вважають важливими, поступово перетворюється на значущий орієнтир для більшості співробітників. Такі об'єкти уваги включаються до системи норм, на основі яких формується поведінка членів організації.

2. *Реакція керівництва на критичні ситуації, що виникають в організації.* Способи реагування керівників на кризи, конфлікти, помилки або зовнішні загрози демонструють персоналу реальну систему цінностей організації. Саме в нестандартних ситуаціях працівники найкраще бачать, які принципи є декларованими, а які справді визначають управлінську практику.

3. *Ставлення до роботи і стиль поведінки керівників.* Керівники посідають особливе місце в організації, тому їхня поведінка, стиль спілкування, ставлення до професійних обов'язків, дисципліни та підлеглих часто стають прикладом для наслідування. Отже, поведінка керівників прямо впливає на формування стандартів ділової взаємодії в колективі.

4. *Критерії оцінювання діяльності, що враховуються у заохоченні співробітників.* Працівники аналізують, за які результати, дії та прояви

ініціативи вони отримують винагороду або, навпаки, зазнають осуду. На цій основі у колективі формується уявлення про пріоритети організації, допустимі моделі поведінки та цінності, які мають найбільшу вагу.

До групи вторинних факторів належать організаційні механізми, інформаційні процедури, символічне середовище та формалізовані положення, що закріплюють філософію підприємства:

1. Організаційна структура управління.
2. Система передачі інформації та інформаційні процедури.
3. Зовнішній і внутрішній дизайн, оформлення приміщень та організація робочих місць співробітників.
4. Міфи та історії про найважливіші події й окремих осіб, які відігравали або продовжують відігравати значну роль у житті організації.
5. Формалізовані положення про філософію, сенс існування організації, її принципи та кредо.

Водночас у багатьох підходах недостатньо повно висвітлено вплив соціально-психологічного клімату на формування корпоративної культури. Частково цей аспект розкрито шляхом аналізу особистості керівника, рівня культури працівників, комунікаційних процедур і системи взаємодії в організації. Проте такі елементи доцільно розглядати не ізольовано, а як складові єдиного соціально-психологічного середовища, яке визначає емоційний стан колективу, рівень довіри між працівниками та готовність персоналу приймати корпоративні цінності. Недостатній аналіз сукупності психологічних факторів може призвести до формального розуміння корпоративної культури, коли вона існує лише у вигляді правил, символіки або окремих заходів, але не стає реальною основою організаційної поведінки.

Соціально-психологічний клімат колективу істотно впливає на ефективність господарської діяльності підприємства, емоційний настрій співробітників, рівень їхнього залучення та задоволення працею. Сприятливий клімат позитивно позначається на результатах роботи, полегшує розкриття професійного потенціалу працівників, посилює бажання працювати з високим рівнем самовіддачі та підтримує готовність до спільного розв'язання виробничих завдань.

У колективах зі сприятливим психологічним кліматом професійні досягнення, розвинені міжособистісні контакти, взаємна підтримка та низький рівень конфліктності сприяють тому, що працівники відчують задоволення своїм статусом, позитивно оцінюють власну роль у колективі та демонструють вищий рівень активності. Це створює передумови для прояву творчої енергії, ініціативності й відповідальності, а формування сприятливого психологічного клімату стає важливою умовою підвищення ефективності праці.

Основні ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі наведено на рисунку.

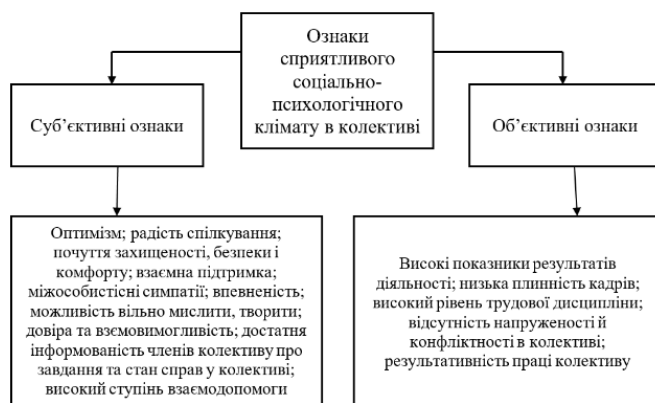


Рис. 1. Ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі

Джерело: розроблено автором на основі [5, 6, 7]

Сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі має низку позитивних наслідків як для працівників, так і для організації загалом. Він створює умови для професійного розвитку персоналу, посилює відчуття приналежності до колективу, знижує рівень емоційної напруги та сприяє стабільності внутрішніх організаційних процесів. У результаті організація отримує більш згуртований, вмотивований і відповідальний колектив, здатний підтримувати корпоративні цінності не формально, а через щоденну практику взаємодії.

Т. Вонберг та А. Головка наголошують, що за умов несприятливого соціально-психологічного клімату працівники фактично відокремлюються один від одного, слабше відчують зв'язок із колективом, частіше замислюються над зміною місця роботи, а відносини з колегами можуть набувати напруженого й конфліктного характеру [6, с. 81]. Такий стан негативно впливає на продуктивність праці, якість комунікацій та здатність організації підтримувати єдину корпоративну культуру.

У колективі з позитивним соціально-психологічним кліматом працівники завдяки професійним досягненням, конструктивним міжособистісним взаємодіям і відсутності постійної конфліктності відчують більшу впевненість у власній значущості. Це сприяє підвищенню їхньої активності, розвитку творчого потенціалу, готовності брати участь у спільних проєктах і підтримувати норми поведінки, що відповідають цінностям організації.

Психологічний клімат у колективі значною мірою впливає на рівень корпоративної культури і часто фактично формує її. Навички ділового спілкування, уміння попереджати конфлікти та конструктивно їх розв'язувати, рівень взаємної поваги, довіри й відкритості визначають загальний емоційний тон у колективі. Цей тон впливає на організацію корпоративної діяльності – від виконання працівниками посадових обов'язків до формування конкретних елементів корпоративної культури, зокрема

стилю спілкування, підходів до проведення корпоративних заходів, дотримання дрес-коду, використання корпоративної продукції та підтримання організаційних традицій.

Сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі є необхідною передумовою для формування або оновлення корпоративної культури. Саме він створює основу для того, щоб корпоративні цінності були сприйняті працівниками не як формальна вимога адміністрації, а як природна частина професійного середовища. За наявності позитивного клімату корпоративна культура стає більш дієвою, сприяє підвищенню ефективності діяльності організації та підтримує її стійкість у складних соціально-економічних умовах.

Корпоративна культура є цінним внутрішнім активом організації, оскільки вона формує прихильність працівників до її цілей, створює в них відчуття зв'язку з нею, зміцнює соціальну стабільність і виконує функцію внутрішнього регулятора поведінки. Вона спрямовує взаємовідносини між працівниками, визначає прийнятні способи комунікації та підтримує узгодженість дій у межах спільної діяльності.

Висновки. Корпоративна культура є специфічною формою існування організації і включає дві складові: 1) ієрархію цінностей, які домінують серед співробітників і визначають їхнє ставлення до роботи, колег, керівництва й організації загалом; 2) сукупність способів реалізації цих цінностей, які переважають в організації на певному етапі її розвитку та проявляються у поведінці, традиціях, управлінських практиках і комунікаційних нормах.

Корпоративну культуру доцільно розглядати, з одного боку, як систему особистих і колективних цінностей, що приймаються та поділяються членами організації, з іншого – як сукупність правил, прийомів і моделей поведінки, які забезпечують зовнішню адаптацію та внутрішню інтеграцію працівників. Ефективність такої культури залежить від її узгодженості із соціально-психологічним кліматом у колективі, адже саме психологічна ситуація визначає реальну готовність персоналу підтримувати проголошені цінності та діяти відповідно до них.

Надійшла 17.04.2026

Прорецензована 04.05.2026

Підписана до друку 28.05.2026

Оприлюднена 29.05.2026

Список використаних джерел

1. Сікорська Л. В., Лесько О. Й. Формування корпоративної культури підприємства. Матер. XLVIII наук.-техн. конф. підрозділів ВНТУ, Вінниця, 13–15 березня 2019 р.
2. Небава М. І., Ратушняк О. Г. Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 2. Вінниця: ВНТУ, 2012. 108 с.
3. Терон І. В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудоких відносин. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 6. С. 739–745. URL: <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/131.pdf>
4. Фактори, що впливають на формування корпоративної культури. URL: https://stud.com.ua/39742/menedzhment/faktori_vplivayut_formuvannya_korporativnoyi_kulturi
5. Бикова І. М. Соціально-психологічний клімат в колективі бізнес-організації: теоретичні аспекти. *Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Ін-ту психології*

- імені Г. С. Костюка НАПНУ. 2020. Т. 9. Вип. 10. С. 241–251.
6. Вонберг Т. В., Головка А. А. Формування соціально-психологічного клімату в умовах пандемії. *Науковий вісник Ужгородського Університету. Серія Економіка*. 2022. Вип. 1 (59). С. 79–84. DOI: 10.24144/2409-6857.2022.1(59).79-84
 7. Зудова І. Ю., Котелевська А. В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 341–344.

References

1. Sikorska, L., & Lesko, O. (2021). Formuvannia korporativnoi kultury pidpriemstva [Forming the corporate culture in the business enterprise]. *Proceedings of the 48th Science and Technology Conference of Units in Vinnytsia National Technical University* (Vinnytsia, March 13–15, 2019) [in Ukrainian].
2. Nebava, M., & Ratushnyak, O. (2012). *Menedzhment orhanizatsii i administruvannia. Chastyna 2 [Management of organizations and administration. Part 2]*. Vinnytsia National Technical University [in Ukrainian].
3. Teron, I. V. (2015). Korporatyvna kultura v mekhanizмах rehuliuвання sotsialno-trudovykh vidnosyn [Corporate culture in the regulation mechanism of socio-labor relations]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and National Problems of Economics*, 6, 739–745. Retrieved from <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/131.pdf> [in Ukrainian].
4. Faktory, shcho vplyvaiut na formuvannia korporativnoi kultury [Factors influencing the formation of corporate culture]. URL: https://stud.com.ua/39742/menedzhment/faktori_vplyvayut_formuvannya_korporativnoyi_kulturi [in Ukrainian].
5. Bykova, I. M. (2020). Socialo-psychologichnyi klimat v kolektyvi biznes-organizatsii: teoretychni aspekty [Socio-psychological climate in the team of a business organization: theoretical aspects]. *Aktualni problemy psykholohii: zbirnyk naukovykh prats Instytutu psykholohii imeni H. S. Kostiuksa NAPNU – Actual Problems of Psychology: Collection of Scientific Papers of G. S. Kostyuk Institute of Psychology NAPS [National Academy of Pedagogical Sciences] Ukraine*, 9 (10), 241–251 [in Ukrainian].
6. Vonberg, T. V., & Golovko, A. A. (2022). Formuvannia sotsialno-psyholohichnogo klimatu v umovakh pandemii [Factors influencing the formation of socio-psychological climate in the pandemic context]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Universytetu. Seriya Ekonomika – Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series “Economics”*, 1 (59), 79–84. DOI: 10.24144/2409-6857.2022.1(59).79-84 [in Ukrainian].
7. Zudova, I. U., & Kotelevska, A. V. (2017). Formuvannia spriyatlyvoho sotsialno-psyholohichnogo klimatu trudovoho kolektyvu pidpriemstva [Formation of a favorable socio-psychological climate of the labor collective of the enterprise]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and National Problems of Economics*, 20, 341– 344.

Цитування:

Лазоренко Л. В. Вплив соціально-психологічного клімату на корпоративну культуру підприємства. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту: зб. наук. праць*. 2026. № 2. С. 178 – 185. DOI: 10.31767/nasoa.2-2026.14

Cite this article:

Lazorenko, L. (2026). Vplyv sotsialno-psyholohichnogo klimatu na korporativnu kulturu pidpriemstva [The Influence of Socio-Psychological Climate on the Corporate Culture of the Enterprise]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii statystyky, obliku ta audytu – Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Audit*, 2, 178 – 185. DOI: 10.31767/nasoa.2-2026.14