

Секція Соціальні та поведінкові науки	
УДК 005.32:005.7:338.24	
Дата першого надходження статті до видання	2026-01-11
Дата прийняття статті до друку після рецензування	2026-01-11
Дата публікації/оприлюднення	2026-02-20

## Концептуальна модель формування корпоративної культури підприємства в умовах сучасних економічних трансформацій

**Ложачевська Олена Михайлівна**

д.е.н., професор,

Національний транспортний університет, Київ, Україна

e-mail: [o.lozhachevska@ntu.edu.ua](mailto:o.lozhachevska@ntu.edu.ua)

<https://orcid.org/0000-0001-8462-925X>

**Коваленко Наталія Василівна**

д.е.н., професор,

Національний транспортний університет, Київ, Україна

e-mail: [n.kovalenko@ntu.edu.ua](mailto:n.kovalenko@ntu.edu.ua)

<https://orcid.org/0000-0001-8011-1373>

**Малахова Юлія Анатолівна**

к.е.н., доцент,

Національний транспортний університет, Київ, Україна

e-mail: [yu.malakhova@ntu.edu.ua](mailto:yu.malakhova@ntu.edu.ua)

<https://orcid.org/0000-0002-8769-7597>

**Анотація.** У статті досліджено сутність та роль корпоративної культури у системі управління підприємством. На основі аналізу наукових джерел узагальнено основні підходи до трактування поняття «корпоративна культура» та визначено її значення як системи цінностей, норм поведінки і моделей взаємодії, що формують внутрішнє середовище організації. Актуальність дослідження зумовлена поглибленням сучасних економічних трансформацій, що супроводжуються цифровізацією економіки, посиленням глобальної конкуренції, змінами на ринку праці та необхідністю підвищення адаптивності підприємств до нестабільних умов функціонування. Визначено, що в умовах економічних трансформацій особливого значення набуває здатність корпоративної культури забезпечувати гнучкість організаційних процесів, підтримувати ініціативи та формувати сприятливе середовище для професійного розвитку працівників. Запропоновано концептуальну модель формування корпоративної культури підприємства, що ґрунтується на системному підході та передбачає взаємозв'язок між факторами її формування, внутрішніми елементами культури та результатами функціонування організації. Виокремлено основні блоки моделі: фактори формування, елементи корпоративної культури і результати її функціонування, які проявляються на організаційному та стратегічному рівнях. Показано, що сформована корпоративна культура сприяє підвищенню мотивації персоналу, покращенню морально-психологічного клімату, розвитку ефективної взаємодії між працівниками та зміцненню конкурентних позицій підприємства. В умовах активних економічних трансформацій корпоративна культура стає одним із ключових нематеріальних ресурсів підприємства, який забезпечує інтеграцію стратегічних цілей організації та індивідуальних інтересів працівників. Обґрунтовано, що в умовах сучасних соціально-економічних викликів корпоративна культура виступає

важливим стратегічним ресурсом розвитку організації, забезпечує її адаптивність до змін зовнішнього середовища та сприяє реалізації стратегічних цілей підприємства, формуючи передумови для довгострокового розвитку та підвищення ефективності управління.

**Ключові слова:** корпоративна культура, організаційна культура, економічні трансформації, управління підприємством, типи корпоративної культури, модель формування корпоративної культури, цінності організації, поведінка працівників, ефективність управління.

### **Conceptual model of corporate culture formation in the context of modern economic transformations**

#### **Lozhachevska Olena**

Doctor of Economics Sciences, Professor,  
National Transport University, Kyiv, Ukraine

e-mail: [o.lozhachevska@ntu.edu.ua](mailto:o.lozhachevska@ntu.edu.ua)

<https://orcid.org/0000-0001-8462-925X>

#### **Kovalenko Nataliia**

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
National Transport University, Kyiv, Ukraine

e-mail: [kovalenko-nv@ukr.net](mailto:kovalenko-nv@ukr.net)

<https://orcid.org/0000-0001-8011-1373>

#### **Malakhova Yuliia**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
National Transport University, Kyiv, Ukraine

e-mail: [yu.malakhova@ntu.edu.ua](mailto:yu.malakhova@ntu.edu.ua)

<https://orcid.org/0000-0002-8769-7597>

**Abstract.** The article examines the essence and role of corporate culture in the enterprise management system. Based on the analysis of scientific sources, the main approaches to interpreting the concept of «corporate culture» are summarized and its meaning is determined as a system of values, norms of behavior and interaction models that form the internal environment of the organization. The relevance of the study is due to the deepening of modern economic transformations, which are accompanied by the digitalization of the economy, increased global competition, changes in the labor market and the need to increase the adaptability of enterprises to unstable operating conditions. It is determined that in the conditions of economic transformations, the ability of corporate culture to ensure the flexibility of organizational processes, support initiatives and form a favorable environment for the professional development of employees becomes of particular importance. A conceptual model of the formation of the corporate culture of an enterprise is proposed, which is based on a systemic approach and assumes the relationship between the factors of its formation, internal elements of culture and the results of the organization's functioning. The main blocks of the model are identified: formation factors, elements of corporate culture and the results of its functioning, which are manifested at the organizational and strategic levels. It is shown that the formed corporate culture contributes to increasing the motivation of personnel, improving the moral and psychological climate, developing effective interaction between employees and strengthening the competitive position of the enterprise. In conditions of active economic transformations, corporate culture becomes one of the key intangible resources of the enterprise, which ensures the integration of the strategic goals of the organization and the

individual interests of employees. It is substantiated that in conditions of modern socio-economic challenges, corporate culture acts as an important strategic resource for the development of the organization, ensures its adaptability to changes in the external environment and contributes to the implementation of the strategic goals of the enterprise, forming the prerequisites for long-term development and increasing management efficiency.

**Keywords:** corporate culture, organizational culture, economic transformations, enterprise management, types of corporate culture, model of corporate culture formation, organizational values, employee behavior, management effectiveness.

### Вступ

**Актуальність проблеми.** У сучасних умовах розвитку економіки зростає роль нематеріальних чинників, що визначають ефективність функціонування підприємств. Одним із таких чинників є корпоративна культура, яка формує систему цінностей, норм поведінки та моделей взаємодії працівників, впливаючи на характер управлінських рішень, рівень мотивації персоналу та результативність діяльності організації. Особливого значення дослідження корпоративної культури набуває в умовах сучасних економічних трансформацій, що характеризуються цифровізацією економіки, глобалізацією ринків, розвитком інноваційних технологій та трансформацією ринку праці. У таких умовах підприємства змушені швидко адаптуватися до нових вимог зовнішнього середовища, що підвищує значення ефективної системи управління, заснованої на спільних цінностях, нормах взаємодії та корпоративних принципах.

Актуальність дослідження корпоративної культури посилюється в умовах нестабільності зовнішнього середовища, глобалізаційних процесів та необхідності постійної адаптації організацій до нових викликів. Ефективне функціонування підприємства значною мірою залежить від рівня згуртованості колективу, сформованих принципів взаємодії між працівниками, наявності спільних цінностей і стратегічних орієнтирів. Саме корпоративна культура забезпечує формування єдиного ціннісного простору організації, сприяє підвищенню відповідальності працівників за результати своєї діяльності та створює передумови для розвитку підприємства.

Водночас проблема формування та розвитку корпоративної культури на підприємствах залишається недостатньо систематизованою. У практиці управління корпоративна культура нерідко розглядається фрагментарно - лише як сукупність етичних норм або елемент внутрішніх комунікацій, без урахування її комплексного впливу на управлінські процеси, стратегічний розвиток і результати діяльності організації. Такий підхід ускладнює формування ефективних механізмів управління культурою організації та обмежує можливості її використання як інструменту підвищення ефективності підприємства. Особливо це проявляється в умовах економічних трансформацій, коли підприємства стикаються з необхідністю швидкого реагування на зміни ринкового середовища, технологічні інновації та нові управлінські підходи. У таких умовах корпоративна культура може виступати важливим фактором стабільності та водночас джерелом організаційної гнучкості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика формування та розвитку корпоративної культури підприємства є предметом активних наукових досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних учених. У сучасній управлінській науці корпоративна культура розглядається як важливий чинник ефективності діяльності організації, що впливає на поведінку працівників, систему управління та результати функціонування підприємства.

Фундаментальні дослідження сутності організаційної та корпоративної культури належать Е. Schein [1]. Питання теоретичного осмислення корпоративної культури в системі управління організаціями досліджували М. І. Небава та О. Г. Ратушняк [2].

Значну увагу в наукових дослідженнях приділено ролі корпоративної культури як інструменту формування іміджу підприємства та підвищення його конкурентоспроможності, зокрема, у працях О. Семененко [3] та І. Сокирник [4].

Питання впливу корпоративної культури на поведінку працівників та систему взаємодії в організації досліджували А. Денисенко та Р. Саблук [5], О. Лозинський [6], Rozzaid Y., Herlambang T., Devi A. M. [7].

Важливе місце у наукових дослідженнях посідають питання впливу корпоративної культури на ефективність функціонування та розвиток підприємств, які розглянуті у працях Н. Мінчак та І. Слімаковська [8], О. Красноручський та О. Сукачов [9], Arado J. [10].

Окремий напрям досліджень пов'язаний з вивченням корпоративної культури як системи цінностей і переконань, що формують поведінку членів організації, що досліджували Abesadze A. та Duruli T. [11], Н. С. Прокопенко та Н. В. Коваленко [12], Rachmad Y. E., Faisal Abubakar, Ilham Arief, Sri Hartati, Desi Kristanti [13].

Серед зарубіжних дослідників значний внесок у дослідження організаційної культури зробили Yilmaz İ., Oğuzhan F., Ulay G., Şerbetcı R. [14], Jeganathan S. [15].

Важливе значення для розвитку теорії корпоративної культури мають також праці К. Камерона та Р. Квінна [16], які запропонували модель конкуруючих цінностей та виділили чотири основні типи корпоративної культури.

**Виділення невіршеної частини проблеми.** Незважаючи на значну кількість наукових досліджень у цій сфері, у сучасній літературі зберігається певна методологічна прогалина, пов'язана з недостатньою систематизацією факторів формування корпоративної культури та визначенням взаємозв'язку між її структурними елементами й результатами функціонування підприємства, що зумовлює необхідність комплексного дослідження процесу формування корпоративної культури та розроблення концептуальної моделі, яка дозволить узагальнити вплив внутрішніх і зовнішніх чинників на розвиток організаційної культури. Особливої уваги потребує врахування впливу сучасних економічних трансформацій на формування корпоративної культури підприємства, оскільки саме ці процеси визначають нові вимоги до організаційної гнучкості та ефективності управління.

**Мета статті.** Метою статті є дослідження сутності корпоративної культури та обґрунтування концептуальної моделі її формування на підприємстві з урахуванням взаємозв'язку факторів формування, внутрішніх елементів культури та результатів її функціонування. Особлива увага приділяється врахуванню впливу економічних трансформацій на процес формування корпоративної культури та її ролі у забезпеченні адаптивності та стійкого розвитку підприємства.

**Наукова новизна.** Наукова новизна дослідження полягає у систематизації та узагальненні наукових підходів до трактування поняття корпоративної культури підприємства, а також у поглибленні теоретичних положень щодо її ролі в системі управління організацією. У роботі запропоновано концептуальну модель формування корпоративної культури підприємства, яка ґрунтується на системному підході та відображає взаємозв'язок між факторами її формування, внутрішніми елементами та результатами функціонування. На відміну від існуючих підходів, запропонована модель враховує вплив сучасних економічних трансформацій як ключового зовнішнього чинника, що визначає особливості формування цінностей, управлінських практик та моделей поведінки в організації.

**Практичне значення.** Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих теоретичних положень і концептуальної моделі формування корпоративної культури у практиці управління підприємствами. Використання запропонованих підходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємств та зміцненню їх конкурентних позицій в умовах динамічного зовнішнього середовища.

### Методологія

**Методи дослідження.** У процесі дослідження застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Метод теоретичного узагальнення та системного аналізу використано для вивчення сутності корпоративної культури та узагальнення наукових підходів до її трактування. Метод порівняльного аналізу застосовано для зіставлення різних концепцій і підходів до визначення корпоративної культури, запропонованих вітчизняними та зарубіжними науковцями. Методи систематизації та класифікації дозволили структурувати основні підходи до розуміння корпоративної культури за окремими напрямками. У дослідженні застосовано елементи системного підходу для аналізу впливу сучасних економічних трансформацій на формування корпоративної культури підприємства, що дозволило розглянути взаємозв'язок між змінами зовнішнього середовища, управлінськими практиками та поведінковими моделями персоналу.

**Джерела даних.** Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері менеджменту, організаційної поведінки та корпоративної культури, монографії, статті у наукових журналах. Основу дослідження становлять наукові публікації, присвячені теоретичним аспектам формування та розвитку корпоративної культури, управлінню організаційною поведінкою та впливу культури на ефективність діяльності підприємств.

**Інструменти аналізу.** Для обробки та інтерпретації інформації використано методи логічного та структурного аналізу, що дозволили систематизувати наукові підходи до визначення корпоративної культури. Застосовано інструменти порівняльного аналізу для виявлення спільних і відмінних характеристик у підходах різних дослідників. Крім того, використано елементи моделювання для побудови узагальненої моделі формування корпоративної культури підприємства.

**Обмеження дослідження.** Дослідження має певні обмеження, зумовлені його теоретико-аналітичним характером та орієнтацією на узагальнення наукових підходів до формування корпоративної культури підприємства. У роботі основну увагу приділено аналізу наукових джерел і концептуальних підходів, що дозволило сформулювати узагальнену модель корпоративної культури, однак не передбачало проведення широкомасштабного емпіричного дослідження на конкретних підприємствах.

### Результати

Корпоративна культура сьогодні розглядається як одна з ключових і водночас найбільш досліджуваних сфер управління організаціями, оскільки вона впливає на поведінку працівників, стиль управління та загальну ефективність діяльності підприємства. Особливої актуальності це питання набуває в умовах сучасних економічних трансформацій, що характеризуються високим рівнем невизначеності, швидкими змінами ринкового середовища та необхідністю адаптації підприємств до нових соціально-економічних викликів. Культура є набутою системою рішень, яка допомагає людям інтерпретувати навколишній світ, забезпечує його стабільність і зменшує невизначеність, що виникає в умовах соціального хаосу [1].

З розвитком наукових досліджень у сфері управління організаціями з'явилося багато підходів до трактування корпоративної культури. Як зазначають, Небава М.І., Ратушняк О. Г., «корпоративна культура – це система цінностей, правил і норм поведінки в компанії, тобто система людських взаємовідносин на фірмі, її духовний та ідеологічний зміст» [2]. Таким чином, корпоративна культура визначає межі поведінки працівників, формує принципи взаємодії між ними та сприяє створенню єдиного ціннісного простору організації. Вона впливає на стиль управління, процес прийняття рішень, рівень згуртованості колективу та ефективність функціонування підприємства в цілому. З метою узагальнення наукових підходів до визначення сутності

корпоративної культури систематизацію основних трактувань цього поняття різними науковцями наведено в табл. 1.

Таблиця 1

## Підходи до трактування поняття «корпоративна культура»

Підхід	Автор	Визначення
Культура, як інструмент формування іміджу та клієнтоорієнтованості	Семененко О. В.	Невід’ємний елемент культури організації, що відбиває духовно світоглядний стан, майстерність і мистецтво управління персоналу. Головною метою культури організації є підвищення рівня іміджу підприємства і конкурентних переваг шляхом кількісно якісного задоволення потреб споживача.
	Сокирник І.В.	Клієнтоорієнтована культура, що формує не тільки взаємовідносини між працюючими на підприємстві, правила, норми, що застосовуються у його внутрішньому середовищі, але й впливає на імідж підприємства, підвищує лояльність покупців, допомагає виділятися серед конкурентів та створювати довгострокові відносини з клієнтами.
Культура як регулятор поведінки та взаємодії працівників	Денисенко А.А., Саблук Р.П.	Визначає цінності, норми та способи взаємодії в організації, створюючи основу для розробки мотиваційних програм.
	Лозинський О.М.	Соціально-символічна реальність, що визначає межі «коридору» поведінки співробітників, життєдіяльність фірми чи установи загалом.
	Rozzaid Y., Herlambang T., Devi A. M	Структура, яка керує діями співробітників, приймає за них рішення та визначає їхню повсякденну поведінку всередині організації.
Культура як чинник ефективності та розвитку організації	Мінчак Н. Д., Слімаковська І. І.	Найважливіший чинник, що впливає на організаційну поведінку і корпоративний розвиток.
	Красноруцький О. О., Орел В. М., Чередник А. О., Сукачов О. О.	Комплексний, багатовимірний феномен, який визначає внутрішню динаміку підприємства та його здатність адаптуватися до викликів сучасного середовища, впроваджувати інновації, ефективно управляти персоналом та забезпечувати сталий розвиток.
	Arado Joan	Цінний нематеріальний ресурс, який, за умови підтримки чітких цілей та ефективних маркетингових стратегій, сприяє сталому розвитку організації та її довгостроковій конкурентоспроможності.
Культура як система цінностей	Abesadze Abel, Duruli Tsiuri	Системоутворююче явище, яке визначає межі, норми, моделі та поведінку людей в організації чиї правила також визначають, як вони досягають індивідуальних та організаційних цілей.

Прокопенко Н.С., Коваленко Н.В.	Засвоєні та застосовувані членами організації цінності, що визначають їхню поведінку; соціальний клімат в організації та домінуюча на підприємстві система цінностей і стилів поведінки.
Rachmad Y. E., Faisal Abubakar, Ilham Arief, Sri Hartati, Desi Kristanti	Система колективного розуміння, яка відрізняє одну організацію від інших, відома як організаційна культура. Основні принципи нашої організації викладені в цій загальній системі розуміння. Цінності та норми поведінки, які прийняті та зрозумілі всіма членами організації, служать основою для правил поведінки, що діють всередині неї.
Yılmaz İbrahim, Oğuzhan Fatih, Ulay Gökhan, Şerbetci, Ramazan	Сукупність переконань, цінностей, норм, моделей поведінки та матеріальних елементів, присутніх в організації. Ці елементи впливають на мету, цілі, методи роботи та поведінку співробітників організації.
Jeganathan Shanthilakshmi	Сукупне сховище переконань, ставлень, цінностей і традицій, що передаються та підкріплюються з покоління в покоління через індивідуальні та колективні дії.

Джерело: сформовано на основі [3-15]

Підходи до розуміння корпоративної культури чинять значний вплив на діяльність підприємства, визначаючи стиль управління, характер взаємодії персоналу, пріоритети й загальну діяльність роботи. Сформована корпоративна культура підвищує мотивацію працівників, сприяє згуртованості колективу та залученості персоналу до досягнення цілей організації. В умовах економічних трансформацій це набуває особливої важливості, оскільки підприємства змушені швидко адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, технологічних інновацій та нових управлінських практик.

Водночас корпоративна культура може проявлятися на різних рівнях - у межах мікрокультур, макрокультур і окремих субкультур, що формуються всередині організацій або їхніх підрозділів. Хоча ці рівні можуть суттєво відрізнятися за змістом, цінностями та формами прояву, основні принципи та механізми формування культури залишаються подібними. Така багаторівнева структура дозволяє організації більш гнучко реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Протягом останніх десятиліть значно розширився спектр інструментів і методик, які використовуються для оцінювання особливостей організаційної культури та визначення її впливу на діяльність підприємств. У наукових дослідженнях дедалі більше уваги приділяється системному аналізу й вимірюванню ключових елементів культури організації, зокрема цінностей, норм поведінки, управлінських практик і моделей взаємодії між працівниками. Такий підхід дозволяє більш комплексно оцінити роль організаційної культури у формуванні ефективності діяльності підприємства та його здатності до адаптації й розвитку в умовах економічних трансформацій.

Важливе значення у вивченні корпоративної культури мають не лише теоретичні підходи до її діагностики, запропоновані відомими науковцями, але й можливість застосування результатів цих досліджень у практиці управління. Саме практична адаптація змін у культурі організації до реальних бізнес-процесів дозволяє підвищити

ефективність управління, покращити взаємодію між працівниками та сформувати сприятливе середовище для розвитку підприємства.

К. Камерон і Р. Квінн розглядали корпоративну культуру крізь призму двох основних вимірів: рівня гнучкості або контролю в організації та орієнтації на внутрішнє чи зовнішнє середовище. Поєднання цих параметрів дало змогу виокремити чотири основні типи корпоративної культури: кланову, адхократичну, ринкову та ієрархічну. На думку дослідників, кожна організація має власну унікальну комбінацію цих типів культури, хоча зазвичай один із них є домінуючим і найбільшою мірою визначає стиль управління, систему цінностей і характер взаємодії між працівниками (рис. 1).



**Рис. 1 – Типи корпоративної культури**

Джерело: сформовано на основі [16]

Поєднання двох зазначених вимірів формує чотири квадранти, кожен із яких відображає специфічний набір критеріїв організаційної ефективності та відповідні управлінські орієнтири. Ці критерії характеризують ті аспекти діяльності організації, які працівники та керівництво вважають найбільш значущими, а також визначають уявлення про ефективність, доцільність і результативність управлінських рішень.

Водночас корпоративна культура впливає не лише на внутрішні процеси, а й на позиціонування підприємства у зовнішньому середовищі. Наявність чітко сформованих цінностей, принципів взаємодії та орієнтації на потреби споживачів сприяє зміцненню

ділової репутації підприємства та підвищенню рівня довіри з боку стейкхолдерів. З урахуванням сучасних економічних трансформацій запропоновано концептуальну модель формування корпоративної культури підприємства, що базується на системному підході та передбачає взаємозв'язок між факторами її формування, внутрішніми елементами корпоративної культури та результатами функціонування організації (рис. 2). Такий підхід дозволяє розглядати корпоративну культуру не лише як сукупність цінностей і норм поведінки, а як комплексний механізм управління, що забезпечує узгодженість діяльності персоналу та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.



**Рис. 2 Концептуальна модель формування корпоративної культури підприємства**

Джерело: розроблено авторами

Першим блоком моделі виступають фактори формування корпоративної культури, які визначають умови її виникнення та розвитку. Зовнішнє середовище формує загальні рамки функціонування підприємства та впливає на його цінності, принципи діяльності та управлінські практики. До ключових факторів зовнішнього впливу належать економічні трансформації та глобалізація ринків, цифровізація економіки, розвиток технологій, геополітичні виклики, інституційні та законодавчі зміни, а також посилення конкуренції та зростання вимог клієнтоорієнтованості. Важливим фактором формування корпоративної культури є також стратегія підприємства, що охоплює місію, бачення та стратегічні цілі. Саме стратегічна спрямованість організації визначає моделі поведінки працівників, формує систему пріоритетів і сприяє узгодженню індивідуальних та організаційних інтересів. Крім того, стратегія визначає стиль управління, організаційну структуру та підходи до формування кадрового потенціалу підприємства, що безпосередньо впливає на формування ціннісних орієнтирів і поведінку персоналу.

Другий блок моделі становлять елементи корпоративної культури, які відображають її внутрішню структуру та механізми функціонування. Основу культури формують базові цінності та переконання, що визначають ідеологію організації, принципи взаємодії між працівниками та їхнє ставлення до роботи. До базових елементів корпоративної культури належать цінності, переконання, норми поведінки, традиції та корпоративна етика, які формують основу організаційної ідентичності підприємства. На основі цих цінностей формуються поведінкові моделі, які проявляються у щоденній діяльності персоналу, стилі комунікації, підходах до прийняття управлінських рішень та способах вирішення конфліктних ситуацій. У сучасних умовах важливими складовими корпоративної культури стають також культура інновацій, культура адаптивності та гнучкості, культура цифрової взаємодії, культура відповідальності і довіри, а також культура безперервного навчання та професійного розвитку. Важливим елементом моделі є також рівні прояву культури, які можуть охоплювати макрокультурний рівень, організаційну культуру підприємства, субкультури окремих підрозділів і мікрокультури робочих груп. Така багаторівнева структура відображає різноманітність культурних проявів усередині організації. Значну роль у функціонуванні корпоративної культури відіграють інструменти її формування та розвитку, до яких належать управлінські практики, система мотивації персоналу, внутрішні комунікації, корпоративні традиції, навчання і розвиток працівників. Інструменти забезпечують трансляцію організаційних цінностей у практичну діяльність та сприяють їх закріпленню в поведінці персоналу. До таких інструментів також належать цифрові платформи взаємодії, корпоративні заходи та традиції, програми навчання і розвитку персоналу, а також системи внутрішніх комунікацій, що сприяють формуванню єдиного інформаційного та ціннісного простору організації. Важливим елементом моделі є також типи корпоративної культури, які відображають особливості організаційної взаємодії та стилю управління. Типологія культури дозволяє визначити домінуючі моделі поведінки в організації, рівень формалізації управлінських процесів, характер взаємодії між працівниками та ступінь орієнтації на результативність.

Третій блок моделі представлений результатами функціонування корпоративної культури, які можна поділити на організаційні та стратегічні. До організаційних результатів належать підвищення мотивації працівників, формування сприятливого морально-психологічного клімату, покращення комунікацій та зростання ефективності управління. Крім того, до організаційних результатів належать зростання продуктивності праці, розвиток командної взаємодії та підвищення рівня залученості персоналу до реалізації цілей підприємства. У свою чергу, стратегічні результати проявляються у зміцненні конкурентних позицій підприємства та формуванні

позитивної ділової репутації, що проявляється у підвищенні потенціалу підприємства, забезпеченні його довгострокового розвитку, зміцненні ділової репутації та підвищенні адаптивності організації до змін зовнішнього середовища.

Запропонована модель дозволяє комплексно відобразити процес формування корпоративної культури підприємства, показуючи взаємозв'язок між зовнішніми та внутрішніми факторами, структурними елементами культури та результатами її функціонування.

Особливої актуальності питання формування та розвитку корпоративної культури набуває в умовах нестабільності зовнішнього середовища та зростання кризових явищ, що суттєво впливають на діяльність підприємств. У сучасних соціально-економічних умовах, зокрема в період воєнних викликів, корпоративна культура виступає важливим інструментом забезпечення стійкості організації, підтримки ефективної взаємодії персоналу та збереження стабільності функціонування підприємства. Наявність спільних цінностей і норм поведінки допомагає працівникам краще адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зберігати професійну стабільність та підтримувати високий рівень відповідальності за результати своєї діяльності.

Водночас динамічність сучасного середовища змушує підприємства постійно вдосконалювати систему управління та впроваджувати нові підходи до організації роботи. У цьому контексті корпоративна культура, орієнтована на інноваційність, відкритість до змін і розвиток, стає важливим чинником підвищення адаптивності організації. Вона стимулює творче мислення працівників, сприяє формуванню гнучких підходів до розв'язання управлінських і виробничих завдань, а також підтримує впровадження нових управлінських практик. Завдяки цьому підприємства отримують можливість оперативно реагувати на непередбачувані виклики, ефективно використовувати наявні ресурси та підтримувати конкурентоспроможність навіть у складних умовах функціонування.

### Обговорення

**Інтерпретація результатів.** Отримані результати дослідження свідчать, що корпоративна культура є важливим елементом системи управління підприємством, який впливає на ефективність організаційної діяльності, мотивацію персоналу та якість внутрішніх комунікацій. Аналіз наукових підходів до трактування корпоративної культури показав, що більшість дослідників розглядають її як систему цінностей, норм поведінки та управлінських практик, які формують внутрішнє середовище організації та визначають характер взаємодії між працівниками. У результаті дослідження узагальнено основні підходи до розуміння корпоративної культури та виокремлено її ключові функції, серед яких регулятивна, інтеграційна, мотиваційна та стратегічна. Запропонована концептуальна модель формування корпоративної культури підприємства відображає взаємозв'язок між факторами її формування, внутрішніми елементами та результатами функціонування організації, що дає змогу розглядати корпоративну культуру як управлінський механізм підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах економічних трансформацій.

**Порівняння з іншими дослідженнями.** Отримані результати узгоджуються з науковими підходами провідних учених, які розглядають корпоративну культуру як важливий чинник розвитку організації та підвищення її конкурентоспроможності. Зокрема, підхід, запропонований Е. Шейном, акцентує увагу на ролі базових цінностей і глибинних припущень у формуванні організаційної культури. Подібні положення простежуються і в роботах Небави М. І. та Ратушняк О. Г., де корпоративна культура визначається як система цінностей і норм поведінки, що регулюють взаємодію всередині організації. У свою чергу, дослідження Камерона і Квінна підкреслюють значення типології корпоративної культури для аналізу особливостей управління

підприємством. Результати проведеного дослідження доповнюють зазначені наукові підходи, оскільки поєднують різні теоретичні концепції в межах системної моделі формування корпоративної культури підприємства.

**Наукова новизна (розгорнуто).** Наукова новизна дослідження полягає у розвитку теоретико-методичних положень щодо формування корпоративної культури підприємства в умовах сучасних економічних трансформацій. У роботі систематизовано наукові підходи до трактування сутності корпоративної культури та запропоновано їх класифікацію за основними напрямками дослідження, зокрема як інструменту формування іміджу підприємства, регулятора поведінки працівників, чинника організаційної ефективності та системи організаційних цінностей. На основі проведеного аналізу розроблено концептуальну модель формування корпоративної культури підприємства, яка ґрунтується на системному підході та враховує взаємодію зовнішніх і внутрішніх факторів, структурних елементів культури та результатів її функціонування. Особливістю запропонованої моделі є виділення трьох взаємопов'язаних блоків: факторів формування корпоративної культури, її внутрішніх елементів та результатів функціонування, що дозволяє розглядати корпоративну культуру як інструмент забезпечення ефективності управління та досягнення стратегічних цілей підприємства.

**Практичне значення (розгорнуто).** Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості використання запропонованих теоретичних положень і концептуальної моделі у практиці управління підприємствами. Узагальнення наукових підходів до визначення корпоративної культури дає змогу керівникам більш чітко усвідомити її роль у формуванні ефективної системи управління персоналом, розвитку внутрішніх комунікацій та підвищенні рівня організаційної згуртованості. Запропонована модель може бути використана для аналізу внутрішнього середовища підприємства, визначення ключових факторів розвитку організаційної культури та розроблення програм її вдосконалення. Реалізація запропонованих підходів сприятиме підвищенню мотивації працівників, покращенню взаємодії між підрозділами, формуванню спільних цінностей і зміцненню ділової репутації підприємства, що є особливо важливим в умовах економічних трансформацій та зростання конкуренції.

## Висновки

У результаті проведеного дослідження встановлено, що корпоративна культура є важливим чинником ефективного функціонування підприємства та одним із ключових елементів системи управління організацією. Узагальнення наукових підходів до трактування поняття «корпоративна культура» дозволило визначити її як систему цінностей, норм поведінки та моделей взаємодії, що формують внутрішнє середовище підприємства та впливають на поведінку працівників, характер управлінських рішень і результативність діяльності організації.

Доведено, що в умовах сучасних економічних трансформацій, які супроводжуються посиленням конкуренції, цифровізацією економіки, технологічними змінами та нестабільністю зовнішнього середовища, корпоративна культура набуває особливої ролі як стратегічний ресурс розвитку підприємства. Вона сприяє підвищенню мотивації персоналу, формуванню сприятливого морально-психологічного клімату, розвитку ефективних комунікацій і зміцненню конкурентних позицій підприємства.

У процесі дослідження систематизовано основні наукові підходи до розуміння корпоративної культури та обґрунтовано концептуальну модель її формування на підприємстві. Запропонована модель ґрунтується на системному підході та відображає взаємозв'язок між факторами формування корпоративної культури, її внутрішніми

елементами та результатами функціонування організації, з урахуванням впливу економічних трансформацій та змін зовнішнього середовища.

Встановлено, що сформована корпоративна культура сприяє підвищенню ефективності управління, узгодженню дій персоналу та забезпеченню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. У контексті економічних трансформацій вона виступає важливим механізмом підвищення стійкості організації, підтримки інноваційного розвитку та формування довгострокових конкурентних переваг.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленням емпіричного аналізу впливу корпоративної культури на ефективність діяльності підприємств та дослідженням її ролі в умовах економічних трансформацій, цифровізації бізнес-процесів і трансформації сучасного бізнес-середовища.

### Список використаних джерел

1. Schein E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2010. 457 p.
2. Небава М. І., Ратушняк О.Г. Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 2: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2012. 108 с.
3. Семененко О. Організаційна культура як соціальна підсистема культури підприємства. *Economy and Society*. 2020. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-41>
4. Сокирник І. Організаційна культура в реалізації стратегії організації. *Modern engineering and innovative technologies*. 2022. С. 65-78. DOI: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2025-39-01-028>
5. Денисенко А., Саблук Р. Організаційна культура, як фактор впливу на формування мотиваційних програм персоналу організації. *Economics and Management*. 2024. DOI: <https://doi.org/92-99.10.36919/2312-7872.3.2024.92>.
6. Lozynskiy O. Management of organisational culture in work teams. *Public administration and social work*. 2023. №2. P. 25-31. DOI: <https://doi.org/10.32782/3041-1319/2023-2-4>.
7. Rozzaid Y., Herlambang T., Devi A. M. The Effect of Compensation and Motivation on Employee Job Satisfaction (Case Study at PT. Nusapro Telemedia Persada Banyuwangi Branch). *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 2015. №1(2), P.201–220
8. Minchak N., Slimakovska I. Організаційна культура підприємства як складник ефективного управління. *Scientific Bulletin of UNFU*. 2018. №28. С. 61-64. DOI: <https://doi.org/10.15421/40280912>.
9. Krasnorutskyy O., Sukachov O. Development concept of organizational culture development in agricultural enterprises. *Scientific notes*. 2025. №39(2). P. 307-321. DOI: [https://doi.org/10.33111/vz\\_kneu.39.25.02.26.180.186](https://doi.org/10.33111/vz_kneu.39.25.02.26.180.186)
10. Arado J. The Influence of Marketing Strategy and Organizational Culture on Organizational Performance of Davao Region Resorts: An Explanatory Sequential Mixed Method. *International Journal For Multidisciplinary Research*. 2026. №8. DOI: <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2026.v08i01.69022>
11. Abesadze A., Duruli T. The influence of leadership on organizational culture. *Economic Profile*. 2025. №20. P. 126-135. DOI: <https://doi.org/10.52244/ep.2025.30.10>
12. Прокопенко Н.С., Коваленко Н.В. Корпоративна культура та метаморфози управління корпоративною етикою. *Економіка і управління*. 2020. № 2. С. 79-85. DOI: <https://doi.org/10.36919/2312-7812.2.2020.79>
13. Rachmad Y. E., Faisal Abubakar, Ilham Arief, Sri Hartati, Desi Kristanti. The Influence of Organizational Culture, Educational Background and Compensation on Employee Performance at National Sharia Bank. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*. 2023. №9(2), p. 327-332. DOI: <https://doi.org/10.35870/jemsi.v9i2.1038>

14. Yılmaz İbrahim, Oğuzhan Fatih, Ulay Gökhan, Şerbetci Ramazan. Examining School Administrators' Views on Organizational Culture. *Journal of Family Counseling and Education*. 2026. №10. P.110-117. DOI: <https://doi.org/10.32568/jfce.1650675>
15. Jeganathan Shanthilakshmi. Impact of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Indian Psychology*. 2025. №13. P. 3012-3019. DOI: <https://doi.org/10.25215/1303.272>
16. Cameron, Kim S. Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc. 2006. 259 p.

### References

1. Schein E. H. (2010) Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass. 457 p.
2. Nebava M. I., Ratushniak O.H. (2012). Menedzhment orhanizatsii i administruvannya. Chastyna 2: navchalnyi posibnyk [Organizational Management and Administration. Part 2: Textbook] Vinnytsia: VNTU. 108. [in Ukrainian]
3. Semenenko O. (2020) Orhanizatsiina kultura yak sotsialna pidsystema kultury pidpriemstva. [Organizational Culture as a Social Subsystem of Enterprise Culture] *Economy and Society*. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-41> [in Ukrainian]
4. Sokyryk I. (2022) Orhanizatsiina kultura v realizatsii stratehii orhanizatsii [Organizational Culture in the Implementation of the Organization's Strategy. *Modern engineering and innovative technologies*. 65-78. DOI: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2025-39-01-028> [in Ukrainian]
5. Denysenko A., Sabluk R. (2024) Orhanizatsiina kultura, yak faktor vplyvu na formuvannya motyvatsiinykh prohram personalu orhanizatsii [Organizational Culture as a Factor of Influence on the Formation of Motivational Programs for Organizational Personnel]. *Economics and Management*. DOI: <https://doi.org/92-99.10.36919/2312-7872.3.2024.92> [in Ukrainian]
6. Lozynskiy O. (2023) Management of organisational culture in work teams. *Public administration and social work*. №2. 25-31. DOI: <https://doi.org/10.32782/3041-1319/2023-2-4>
7. Rozzaid Y., Herlambang T., Devi A. M. (2015) The Effect of Compensation and Motivation on Employee Job Satisfaction (Case Study at PT. Nusapro Telemedia Persada Banyuwangi Branch). *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*. №1(2). 201–220
8. Minchak N., Slimakovska I. (2018) Orhanizatsiina kultura pidpriemstva yak skladnyk efektyvnoho upravlinnia [Organizational culture of an enterprise as a component of effective management]. *Scientific Bulletin of UNFU*. №28. 61-64. DOI: <https://doi.org/10.15421/40280912>
9. Krasnorutskyy O., Sukachov O. (2025) Development concept of organizational culture development in agricultural enterprises. *Scientific notes*. №39(2). 307-321. DOI: <https://doi.org/10.33111/vz.kneu.39.25.02.26.180.186>
10. Arado J. (2026) The Influence of Marketing Strategy and Organizational Culture on Organizational Performance of Davao Region Resorts: An Explanatory Sequential Mixed Method. *International Journal For Multidisciplinary Research*. №8. DOI: <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2026.v08i01.69022>
11. Abesadze A., Duruli T. (2025) The influence of leadership on organizational culture. *Economic Profile*. №20. 126-135. DOI: <https://doi.org/10.52244/ep.2025.30.10>
12. Prokopenko N.S., Kovalenko N.V. (2020) Korporatyvna kultura ta metamorfozy upravlinnia korporatyvnoiu etykoiu [Corporate culture and metamorphoses of corporate ethics management]. *Ekonomika i upravlinnia - Економіка і управління*. № 2. 79-85. DOI: <https://doi.org/10.36919/2312-7812.2.2020.79> [in Ukrainian]

13. Rachmad Y. E., Faisal Abubakar, Ilham Arief, Sri Hartati, Desi Kristanti. (2023) The Influence of Organizational Culture, Educational Background and Compensation on Employee Performance at National Sharia Bank. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*. №9(2). 327-332. DOI: <https://doi.org/10.35870/jemsi.v9i2.1038>
14. Yılmaz İbrahim, Oğuzhan Fatih, Ulay Gökhan, Şerbetci Ramazan. (2026) Examining School Administrators' Views on Organizational Culture. *Journal of Family Counseling and Education*. №10. 110-117. DOI: <https://doi.org/10.32568/jfce.1650675>
15. Jeganathan Shanthilakshmi. Impact of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Indian Psychology*. 2025. №13. P. 3012-3019. DOI: <https://doi.org/10.25215/1303.272>
16. Cameron, Kim S. (2006) *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc. 259 p.