

УДК 65.014.1:005.32

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2026.47.142

JEL classification: M14, D23, M10, L20

ІНТЕГРОВАНІЙ ПІДХІД ДО СТРУКТУРУВАННЯ ТА ТИПОЛОГІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

КУДРЯВЦЕВА О. В., кандидат економічних наук, доцент, кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

E-mail: Kseniakydr@ukr.net,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6488-1941>

***Анотація.** На сьогоднішній день, в умовах постійно мінливого ринку і зростаючої конкуренції, оптимізація корпоративної культури стає критично важливим фактором для забезпечення стійкості та успіху організації. Дана стаття присвячена розгляду актуальної проблеми - оптимізації структури корпоративної культури під сучасні виклики бізнесу, оскільки існуючі моделі часто не повною мірою враховують цифровізацію, віддалену роботу, відірваність і зростаючі вимоги персоналу. Для досягнення мети було поставлені такі завдання: проаналізувати провідні моделі та підходи до побудови корпоративної культури, виділити ключові елементи, що вимагають уточнення та адаптації, запропонувати оновлену структуру корпоративної культури. Методологічною основою статті став аналіз наукової літератури з теми корпоративної культури, результати експертних інтерв'ю з HR-менеджерами та керівниками, а також порівняльний аналіз кращих практик провідних компаній, звіти. Особлива увага приділяється змісту складових корпоративної культури, підкреслюються переваги та проблеми її формування. У результаті дослідження була запропонована структура корпоративної культури, доповнена такими елементами: рольова модель поведінки співробітника, питання пізнання себе і свого місця в компанії, емоційна атмосфера і розвиток у колективі, комунікація, етика, а також загальні положення і зони комфорту. Запропонована структура виходить за рамки традиційних підходів, роблячи акцент на індивідуальному розвитку, створенні сприятливої робочої атмосфери, вкладі в емоційний інтелект співробітника і створенні прозорого комунікаційного середовища. Сфера застосування результатів дослідження - розробка і вдосконалення програм управління персоналом, зміцнення корпоративної культури, а також підвищення ефективності діяльності організації. При написанні статті автором були використані взаємодоповнюючі методи. Насамперед був проведений аналіз відповідної наукової літератури, що включає систематичне вивчення різних публікацій на тему корпоративної культури, що дозволило виявити існуючі теоретичні підходи, їх переваги та недоліки. Далі різні моделі та концепції були піддані порівняльному аналізу, що дозволило зіставити їх елементи та характеристики, а також оцінити їх застосовність у різних організаційних контекстах. Для збору експертних думок і практичного досвіду був застосований метод експертних оцінок, що передбачає проведення інтерв'ю та опитувань з HR-менеджерами, керівниками та фахівцями, які мають досвід у формуванні корпоративної культури.*

Такий комплексний підхід дозволив отримати об'єктивне і всебічне уявлення про проблему дослідження і запропонувати необхідне рішення.

Ключові слова: корпоративна культура, структура корпоративної культури, типи корпоративної культури, властивості корпоративної культури, управління, співробітники.

Постановка проблеми. У сучасному світі компанії все частіше намагаються використовувати найкращі практики для підтримки сталого функціонування та розвитку, прагнуть до модернізації всіх складових частин вже сформованої системи управління. У зв'язку з подорожчанням праці та нестачею кваліфікованих фахівців на ринку, компанії, як ніколи, намагаються підтримувати здорову та продуктивну атмосферу всередині колективу. Одним із актуальних питань у поточних реаліях є формування ефективної корпоративної культури. Організації впроваджують різні формати, але далеко не завжди їх вибір обумовлений будь-яким академічним підходом і частіше спирається на поверхневе уявлення про ефективну організацію праці. У рамках даної статті корпоративна культура буде розглянута як один з ключових елементів функціонування організації, проаналізовані різні підходи до визначення структури корпоративної культури, а також описані їх переваги і недоліки.

Огляд існуючої літератури показує різноманітність підходів до визначення і структурування корпоративної культури. Деякі автори у своїх працях виділяють чотири типи корпоративної культури організації, інші зосереджуються на трьох рівнях підтримки корпоративної культури. Однак більшість досліджень недостатньо враховують вплив неформальних правил і норм на формування загальної атмосфери та ефективність роботи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. При дослідженні сучасних тенденцій корпоративної культури важливим є визначення типології. У цьому напрямку проводили свої дослідження такі зарубіжні та українські вчені, як: Едгар Шейн [1], Кім Камерон [2], Роберт Куїни [2], Чарльз Хенді [3], Реймонд Вільямс [4], Генрі Мінцберг [5], Дергачова В. В. [6], Прохорова В. [7], Рудаченко О. [8], Доценко О. [9], Компанієць Л. [10], Монастирський Г. [11], Наконечна Н. [12] та інші.

Проблематика корпоративної культури впродовж останніх десятиліть перебуває у центрі уваги як зарубіжних, так і українських науковців, що зумовлено зростанням її ролі у формуванні ефективної системи управління організацією, підвищенні конкурентоспроможності та забезпеченні стратегічного розвитку.

Значний теоретичний базис у дослідженні корпоративної культури сформували зарубіжні вчені. Зокрема, Едгар Шейн [1] розглядає корпоративну культуру як багаторівневу систему, що складається з артефактів, задекларованих цінностей та базових переконань. Кім Камерон і Роберт Куїнн [2] запропонували типологію корпоративної культури в межах моделі конкуруючих цінностей (кланова, адхократична, ринкова, ієрархічна культури). Чарльз Хенді [3] розглядає культуру організації через призму розподілу влади (культура влади, ролі, завдання, особистості). Реймонд Вільямс [4] підкреслює культурний вимір організацій як систему символів та значень, а Генрі Мінцберг [5] пов'язує типи організаційних структур з особливостями внутрішніх культурних моделей поведінки.

Вагомий внесок у розвиток сучасного розуміння корпоративної культури зробили й українські дослідники, які адаптують світові підходи до умов функціонування вітчизняних підприємств. Так, у працях Дергачової В. [6], Прохорової В. [7], Рудаченко О. [8] корпоративна культура розглядається як складова стратегічного розвитку підприємства, що охоплює систему цінностей, норм поведінки, мотиваційні механізми та управлінські практики. Дослідження Доценко О. [9] акцентують увагу на структурних елементах корпоративної культури, зокрема місії, умовах праці, культурі комунікацій та соціально-психологічних аспектах.

У свою чергу, Компанієць Л. [10] розглядає організаційну культуру як систему внутрішніх комунікацій, що забезпечують узгодженість цінностей та поведінки персоналу. Монастирський Г. [11] підкреслює багатовимірність організаційної культури, що включає ціннісні орієнтири, символи, норми та комунікаційні процеси. Наконечна Н. [12] зосереджує увагу на соціально-психологічних характеристиках корпоративної культури, таких як стиль взаємодії, рівень довіри, залученість працівників.

Таким чином, аналіз наукових підходів свідчить, що дослідники розглядають корпоративну культуру через різні призми: як систему цінностей і переконань, як інструмент управління, як елемент внутрішніх комунікацій, як соціально-психологічне середовище та як чинник стратегічного розвитку організації. Водночас, попри значну кількість наукових напрацювань, у сучасній науковій

думці відсутня узгоджена позиція щодо чіткої структури та універсальної типології корпоративної культури, що обумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямку.

Усе зазначене зумовлює актуальність цього дослідження, метою якого є розробка сучасної типології корпоративної культури організації.

Невирішені складові загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених дослідженню корпоративної культури, у сучасній науковій думці відсутній єдиний підхід до визначення її чіткої структури та узгодженої типології. Більшість дослідників розглядають корпоративну культуру або з позиції ціннісного підходу, або як інструмент управління персоналом, або як соціально-психологічне середовище організації, що призводить до фрагментарності наукових уявлень про її сутність.

Окремі типології корпоративної культури, запропоновані зарубіжними та вітчизняними авторами, базуються на різних критеріях класифікації (цінності, стиль управління, комунікації, розподіл влади, поведінкові моделі тощо), що ускладнює їх практичне застосування у сучасних умовах функціонування організацій. Водночас недостатньо дослідженим залишається питання інтеграції цих підходів у цілісну систему, яка б дозволяла комплексно оцінювати корпоративну культуру та формувати її сучасну типологію з урахуванням специфіки діяльності підприємств.

Таким чином, потребує подальшого наукового обґрунтування питання узгодження структурних елементів корпоративної культури та розробки сучасної типології, що відповідає б реаліям функціонування організацій в умовах цифровізації, трансформацій управління та зростання ролі людського капіталу.

Формування цілей статті. Метою статті є узагальнення існуючих наукових підходів до розуміння структури корпоративної культури та розробка сучасної типології корпоративної культури організації на основі інтеграції ціннісного, управлінського, комунікаційного та соціально-психологічного підходів.

Для досягнення поставленої мети в статті передбачається вирішення таких завдань:

- проаналізувати наукові підходи до трактування сутності корпоративної культури;

- узагальнити структурні елементи корпоративної культури, що виділяються у працях зарубіжних та українських дослідників;
- обґрунтувати необхідність систематизації існуючих типологій корпоративної культури.

Виклад основного матеріалу дослідження. У будь-якій організації функціонує система норм і правил, що регулює поведінку співробітників як у межах робочого процесу, так і в неформальному спілкуванні. Прийнята розрізняти формальні та неформальні правила. Формальні правила закріплюються в офіційних документах організації (статуті, внутрішніх положеннях, регламентах) і ґрунтуються на організаційній структурі підприємства. Неформальні правила регулюють взаємовідносини між працівниками, норми ділової поведінки, зовнішній вигляд та стиль спілкування і формуються під впливом корпоративної культури.

У межах менеджменту поняття культури має різні трактування, проте всі вони зводяться до спільного розуміння культури як сукупності цінностей, норм, переконань і моделей поведінки, які поділяються членами організації. Корпоративна культура визначається як система цінностей, переконань, традицій і норм поведінки, що формуються під впливом управлінської та виробничої діяльності й визначають спосіб функціонування організації та її взаємодію із зовнішнім середовищем. Вона притаманна кожній організації незалежно від її розміру, сфери діяльності чи тривалості існування та проявляється в ідеології, цінностях, нормах і очікуваннях, пов'язаних зі статусом члена колективу.

Корпоративна культура виконує не лише регулятивну, а й прогностичну функцію, оскільки дозволяє передбачати поведінку працівників у стандартних і кризових ситуаціях, що є важливим для аналізу ризиків і формування довіри в колективі. Її оцінка має здійснюватися комплексно, оскільки окремі елементи культури тісно взаємопов'язані та впливають на організаційні процеси одночасно. Формування корпоративної культури неможливе без урахування філософії, традицій і цінностей організації та має відповідати особливостям її управлінської системи.

Ключовими складовими корпоративної культури є організаційні цінності, норми поведінки, лідерство, система комунікацій, робота з персоналом і фізичне середовище. Організаційні цінності

являють собою базові переконання та принципи, які визначають пріоритети компанії і слугують орієнтиром для прийняття рішень. Норми поведінки регулюють повсякденні взаємодії, ділову етику та очікувані моделі поведінки співробітників.

Важливу роль у формуванні корпоративної культури відіграє лідерство і стиль управління, оскільки керівники задають стандарти поведінки, демонструють цінності на практиці та сприяють залученню персоналу до досягнення спільних цілей. Не менш значущими є розвиток внутрішніх комунікацій, системи зворотного зв'язку, командної роботи, а також навчання, мотивація та професійний розвиток персоналу. Ефективна система матеріального і нематеріального стимулювання, турбота про добробут працівників та розвиток корпоративних традицій підвищують їхню лояльність і зацікавленість в успіху організації.

Окрему роль відіграє фізичне середовище організації, яке відображає її цінності та принципи і впливає на психологічний клімат, поведінку та залученість співробітників. Таким чином, корпоративна культура є багатовимірним явищем, що формує «правила гри» в організації та є важливим чинником її ефективного функціонування і розвитку.

При формуванні типології корпоративної культури необхідно знати і використовувати її основні властивості (рис. 1).

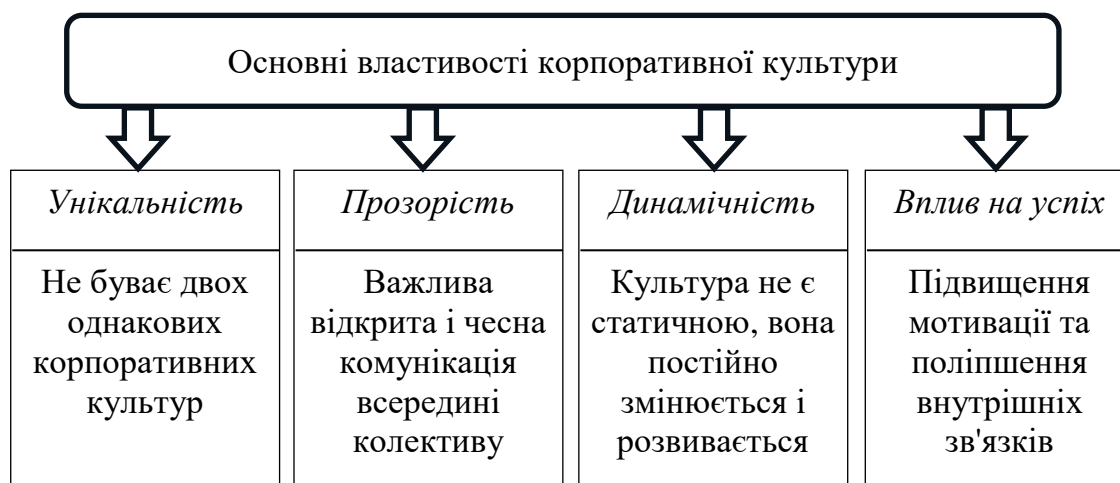


Рис. 1. Властивості корпоративної культури

Цілком очевидно, що корпоративна культура є основоположним фактором для досягнення успіху. Однак слід звернути увагу на

деякі обмеження, які можуть виникнути у зв'язку з її формуванням (табл. 1).

Формування ефективної корпоративної культури вимагає більш глибокого осмислення її структурних елементів.

Таблиця 1

Переваги та проблеми формування корпоративної культури

Переваги корпоративної культури	Проблеми формування корпоративної культури
Співробітники, які поділяють цінності та перебувають у центрі подій, більш зацікавлені у своїй роботі та дотриманні загальної мети компанії	Деякі співробітники можуть надмірно зануритися в атмосферу свята і розваг, тим самим несерйозно ставлячись до своїх посадових обов'язків
Культура об'єднує, роблячи співробітників частиною великої команди. Це покращує внутрішню взаємодію і підвищує ефективність	Культура може формувати негативні стереотипи і забобони щодо певних груп співробітників
Позитивна атмосфера всередині колективу приваблює нових співробітників, зміцнює довіру клієнтів і партнерів	Вузько орієнтована культура для «старих» співробітників може негативно вплинути на новоприбулих колег
Нові співробітники швидше інтегруються в усі процеси і освоюють роботу, розуміючи очікування і норми компанії	Культура може не відповідати дійсності і не відображати справжню поведінку співробітників, що може призвести до проблем і конфліктів

Одна з класичних типологій корпоративної культури розроблена американськими дослідниками Кімом Камероном і Робертом Куїном [2]. У своїх працях вони виділили чотири типи корпоративної культури організацій: кланові, адхократичні, ринкові та бюрократичні типи.

Компанії з клановим типом сприймають організацію як сім'ю. У такій компанії переважають родинні та дружні зв'язки, керівник приймає всі рішення щодо культури. Частіше цей тип притаманний малому та середньому бізнесу.

Адхократичний тип є більш гнучким, у ньому приділяється велика увага мотивації співробітників, потребам партнерів, клієнтів і працівників. Ця культура більше підходить великому та середньому бізнесу.

У ринковому типі регулятором взаємовідносин виступає ринок. Орієнтація йде виключно на бізнес-показники, є мета досягти максимального результату за будь-яку ціну. Найчастіше цей тип зустрічається в швидкозростаючих торгових компаніях.

Бюрократичний тип ще називають ієрархічним. Він оснований на великій ролі формалізованих процесів, орієнтується на високий рівень контролю і передбачуваності діяльності всіх співробітників. Характерний для державних організацій. Всі ці типи важливі і мають високу ефективність, якщо використовуються у поєднанні з індивідуальними цілями і вимогами організацій, в яких вони застосовуються. При неправильному використанні вони можуть не тільки не принести користі, але і зруйнувати компанію.

Едгар Шейн, відомий американський дослідник, пропонує ієрархічну модель, яка формується під впливом прямих (наприклад, місія компанії) і непрямих (наприклад, історія організації) факторів і складається з трьох взаємопов'язаних рівнів [1]. На поверхні знаходяться артефакти і символи (видимі прояви культури: архітектура офісу, дрес-код, мова спілкування). На другому рівні розташовані цінності (явні принципи і переконання, що декларуються компанією), і, нарешті, на найглибшому рівні – базові положення (переконання, що формують світогляд співробітників і визначають їх поведінку).

Концепція за Теренсом Ділом і Аланом Кеннеді у своїй книзі «Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life» описують менш жорстку корпоративну структуру порівняно, наприклад, з Едгаром Шейном [13]. Замість цього вони описують чотири типи корпоративної культури, які класифікуються на основі двох складових: швидкості зворотного зв'язку (швидка/повільна) і ризику (високий/низький).

Ці типи є категоріями, що допомагають зрозуміти, як культура проявляється в різних організаціях:

- культура «бійців»: характеризується швидким зворотним зв'язком і високим ризиком. При такій культурі цінується швидкість прийняття рішень і готовність до змін. Структура часто більш гнучка і децентралізована;

- культура «професіоналів»: характеризується повільним зворотним зв'язком і високим ризиком. У таких культурах важливі незалежність і компетентність. Структура часто більш децентралізована, з високим ступенем автономності для окремих фахівців;

- культура «робітників»: характеризується повільним зворотним зв'язком і низьким ризиком. Тут цінуються стабільність і спадкоємність. Структура зазвичай бюрократична і ієрархічна;

- культура «керівників»: характеризується швидким зворотним зв'язком і низьким ризиком. Тут фокус на ефективності та досягненні короткострокових цілей, з сильним впливом з боку керівництва.

Структура часто централізована, ієрархічна, з чітким розподілом відповідальності. Структура, по суті, проявляється в тому, як ці ритуали і символи підтримують і підсилюють один з чотирьох типів культури.

Концепція Чарльза Хендрі пропонує чотири типи культурних моделей, кожна з яких співвідноситься з певною організаційною структурою і стилем управління [3].

Культура «клубу»: характеризується невеликим розміром організації, міцними зв'язками між співробітниками, ієрархією, основою на досвіді та довірі. Структура, як правило, неформальна, з домінуючою роллю лідера.

Культура «ролей». Характеризується чітким розподілом обов'язків, ієрархічною структурою та формальними правилами. Підхід передбачуваний і негнучкий.

Культура «завдань». Фокус на досягненні конкретних цілей, структура формується навколо проєкту або завдання. Команди формуються ad-hoc, ієрархія менш важлива, ніж компетенції.

Культура «особистості». Організація – скоріше зібрання незалежних фахівців, які працюють разом, ніж монолітна структура. Зв'язки між людьми можуть бути слабкими, пріоритет віддається індивідуальним заслугам.

Хендрі, на відміну від Діла і Кеннеді, акцентує увагу безпосередньо на організаційній структурі, як наслідку культурного типу.

Значний внесок у дослідження корпоративної культури зробили й українські науковці. Зокрема, у працях Дергачової В. В [6], Прохорової В. [7], Рудаченко О. [8] та ін., в яких охоплено сутність корпоративної культури, її структуру або роль у діяльності організацій, що відображають підтримку багаторівневого підходу (через загальні підходи до структури корпоративної культури). Отже, в роботах даних авторів знаходить місце підтвердження трирівневих підходів до корпоративної культури. Видимі елементи

корпоративної культури як артефакти (символіка, правила, атрибутика), що розглядають Дергачова та Федірко як один із компонентів корпоративної культури. Цінності та норми як частина офіційної системи корпоративної культури, що фіксуються у документах і впливають на поведінку, про що йдеться у дослідженні Рудаченко та співавтори. Глибинні ставлення та базові переконання як неписані правила, що формують культуру і стратегію поведінки – концептуально підтримано в аналізах Прохорової та Мушникової.

Звідси можна виділити, що корпоративна культура розглядається як багаторівнева система.

Перший, поверхневий рівень охоплює матеріальні прояви культури – корпоративну символіку, логотипи, атрибутику, фірмовий стиль, гімн тощо.

Другий, підповерхневий рівень поєднує цінності і норми поведінки, закріплені в офіційних документах організації та слугують орієнтирами для працівників у повсякденній діяльності.

Третій рівень базується на глибинних переконаннях, традиціях та «неписаних правилах», які визначають реальну поведінку персоналу в організації.

Крім того, наступна група українських дослідників також аналізують структуру корпоративної культури через низку компонентів. Так, Доценко О. Л. [9] виділяє місію, умови праці, культуру комунікацій та соціально-психологічні аспекти як основні елементи корпоративної культури; Компанієць Л. [10] акцентує увагу на внутрішніх комунікаціях; Монастирський Г. [11] розглядає корпоративну культуру як багатовимірне явище, що включає цінності, комунікації і символічні елементи; а Наконечна Н. [12] фокусується на соціально-психологічних характеристиках як важливій складовій культури організації.

Виходячи з цього, пропонуємо описати структуру сучасної корпоративної культури, яка знайшла відображення у табл. 2.

На підставі дослідження доцільно узагальнити думки вчених і виділити основні складові корпоративної культури (табл. 3).

Дослідження вітчизняних та зарубіжних підходів до формування структури корпоративної культури підтверджує відсутність єдиної думки вчених щодо її складових. Глибокий аналіз показав, що в науковому середовищі недостатньо уваги приділяється усвідомленню себе та свого місця в організації.

Таблиця 2

Структура корпоративної культури

Параметр	Характеристика
Місія організації	Це певний орієнтир, до якого прагне компанія в суспільстві, її глобальна мета. Місія «задає напрямок» і визначає ключові цінності
Організація та умови праці	Сюди входять сукупність факторів, що відображають загальний рівень професіоналізму: умови праці, організація робочих процесів і зрілість колективу в цілому
Культура внутрішніх комунікацій	Різні способи обміну інформацією всередині колективу (регулярні збори та наради з керівництвом, корпоративні свята та заходи, інформаційні стенди для співробітників і клієнтів)
Соціально-психологічна культура	Це атмосфера міжособистісних або групових взаємовідносин, що складається зі стилю спілкування, залученості, рівня задоволеності роботою, а також із системи мотивації за внесок кожного співробітника в загальний успіх
Фірмовий стиль	Складається з унікальних візуальних і вербальних символів, які представляють компанію і формують її впізнаваний бренд (логотипи, слогани)

Таблиця 3

Підходи до визначення основних складових корпоративної культури

Автори	Складові корпоративної культури
1	2
Кім Камерон [2], Роберт Квінн [2], Едгар Шейн [1]	Кланові, адхократичні, ринкові та бюрократичні типи прямих (наприклад, місія компанії) та непрямих (наприклад, історія організації) факторів
Теренс Діл [13], Алан Кеннеді [13]	Культура «бійців» Культура «робітників» Культура «професіоналів» Культура «керівників»
Чарльз Хендрі [3]	Культура «клубу» Культура «ролей» Культура «завдань» Культура «особистості»
Дергачова В. В. [6], Прохорова В. [7], Рудаченко О. [8]	Три рівні корпоративної культури: Перший рівень – поверхневий (матеріальний); Другий рівень – це підповерхневий, він об'єднує цінності та норми; Третій рівень – переконання та «неписані закони»

Закінчення табл. 3

1	2
Доценко О. [9], Компанієць Л. [10], Монастирський Г. [11], Наконечна Н. [12]	Місія організації Організація та умови праці Культура внутрішніх комунікацій. Соціально-психологічна культура Фірмовий стиль

У зв'язку з цим нами була розроблена комплексна модель структури корпоративної культури, яка включає: рівень залученості співробітників, трудову етику, модель поведінки співробітників, комунікації та мову спілкування між колегами, процес розвитку співробітників, усвідомлення себе і свого місця в організації, мотивування та емоційна атмосфера в організації (рис. 2).

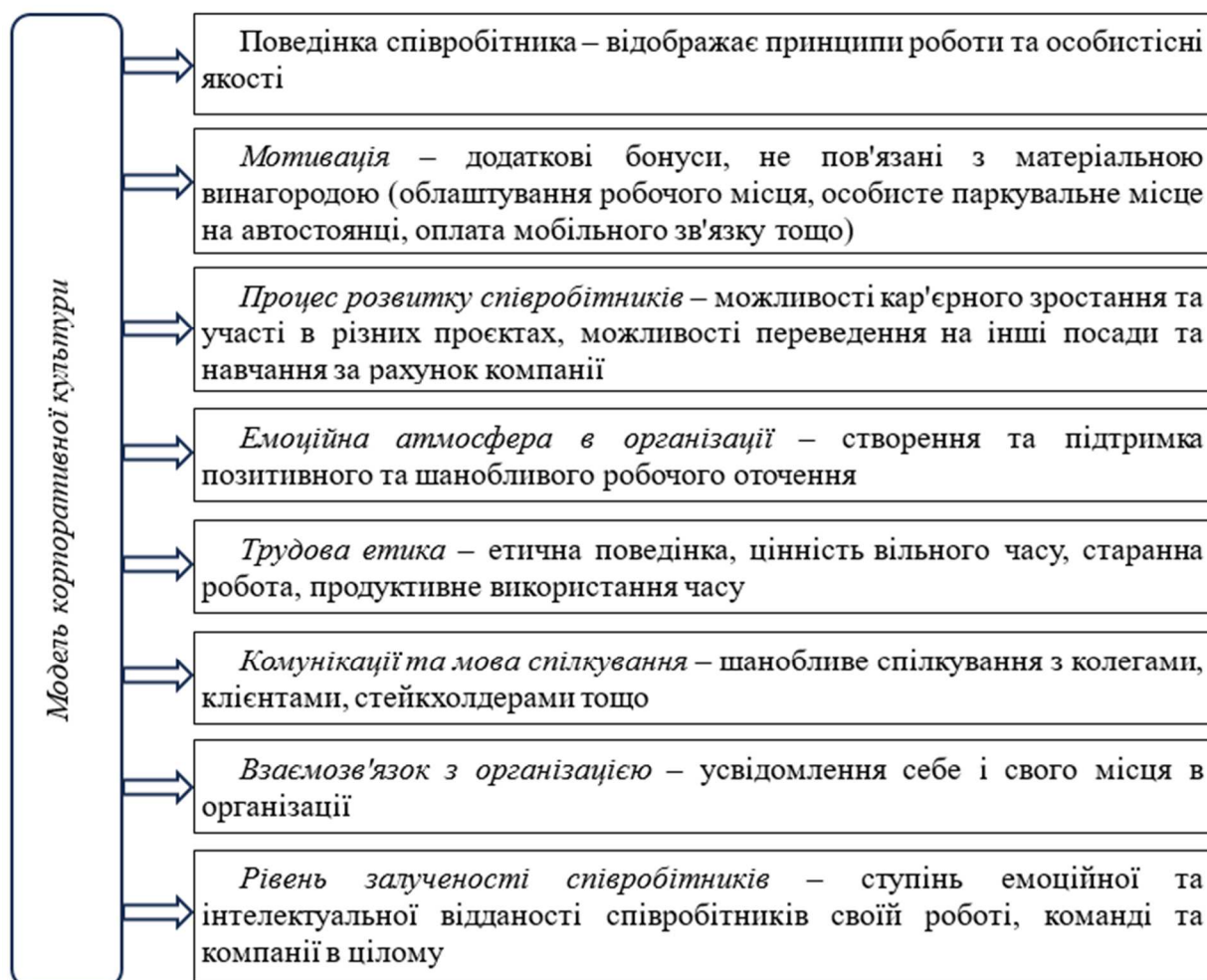


Рис. 2. Структура корпоративної культури

Як правило, моделі, описані раніше, в основному фокусуються на загальних категоріях визначення культури, таких як «цінності», «символи» і «традиції». А запропонована модель орієнтована на більш глибоке осмислення людини, її потреб, її становища і зони комфорту всередині компанії, акцентуючи на таких моментах:

- акцент на саморозвиток і мотивацію;
- акцент на усвідомленість і повну залученість в життя організації;
- акцент на взаємодію всередині колективу і дружню атмосферу.

Дана структура корпоративної культури орієнтована не тільки на колективі в цілому, але і на кожну людину індивідуально. Також відображається комплексність підходу, враховуються не тільки формальні елементи – навчання, зарплата, але і більш складні – емоції, відчуття. Кожен елемент моделі взаємопов'язаний між собою і впливає на стратегічні цілі організації.

Але, незважаючи на відмінності, так чи інакше всі дослідники вказують схожий набір елементів, властивий кожній організації з розвиненою корпоративною культурою. Це викликано тим, що кожен аналізує практики, які використовуються в організації, і розглядає їх з точки зору використання для максимально ефективного досягнення цілей організації.

Формування корпоративної культури – це складний і багатоетапний процес, який вимагає системного підходу. Для успішного формування корпоративної культури необхідно дотримуватися ряду принципів, які забезпечують її стійкість і ефективність. Сучасна теорія і практика доповнює традиційні принципи новими.

Один з основоположних принципів формування корпоративної культури – принцип системності. Принцип системності у створенні корпоративної культури означає, що культура повинна розглядатися як складна, багаторівнева система, яка охоплює всі елементи організації: від стратегічних цілей до повсякденних процесів. Цей принцип підкреслює, що корпоративна культура не може бути ізольованим явищем – вона повинна бути узгоджена з місією, цінностями, структурою і процесами компанії. Корпоративна культура повинна бути інтегрована в усі процеси організації, в яких

особливого значення набувають: ретельне планування, залучення керівництва і постійний розвиток.

Принцип залученості у створенні корпоративної культури означає, що співробітники повинні бути не пасивними спостерігачами, а активними учасниками процесів, пов'язаних із формуванням і розвитком культури. Це передбачає, що кожен член організації відчуває свою причетність до спільних цілей і цінностей, а також має можливість впливати на корпоративну культуру через свої дії, ідеї та ініціативи.

Реалізація цього принципу можлива через: участь у формуванні цінностей, залучення співробітників до процесу прийняття рішень, підтримку ініціатив, навчання та розвиток тощо.

Важливим у створенні корпоративної культури є принцип послідовності. Сутність орієнтації персоналу на принцип послідовності передбачає узгодженість, несуперечливість і спрямованість на підтримку єдиних цінностей і норм. Цей принцип підкреслює важливість постійності і передбачуваності в поведінці керівництва і співробітників, що сприяє зміцненню довіри і стабільності у корпоративному середовищі. Згідно з цим принципом, корпоративна культура повинна бути єдиною на всіх рівнях організації і в усіх аспектах її діяльності. Це означає:

- єдність слів і дій: керівництво і співробітники повинні не тільки декларувати цінності, але й демонструвати їх у повсякденній роботі;

- стабільність у часі: корпоративна культура не повинна різко змінюватися без вагомих причин, щоб співробітники могли адаптуватися і прийняти її;

- узгодженість між підрозділами: всі відділи і команди повинні працювати в рамках єдиної культури, уникаючи суперечностей.

У сучасних умовах високої невизначеності зовнішнього середовища організації та посилення темпів впровадження змін особливу актуальність набуває принцип адаптивності. Принцип адаптивності у формуванні корпоративної культури передбачає здатність організації гнучко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, зберігаючи при цьому свої ключові цінності та ідентичність. Дотримуючись принципу адаптивності, організація

здатна: швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі (ринкові тренди, технологічні інновації, зміни в законодавстві); враховувати внутрішні зміни (зростання компанії, зміна стратегії, трансформація бізнес-процесів); зберігати баланс між стабільністю (ядро цінностей) і гнучкістю (здатність до змін). Важливо зауважити, що адаптивна культура не відкидає традиції, але готова трансформувати їх відповідно до нових викликів.

Вся сукупність принципів створює основу для формування корпоративної культури. Це складний і багатоетапний процес, який вимагає системного підходу.

На першому етапі необхідна діагностика поточної корпоративної культури організації.

Сучасні дослідники підкреслюють важливість використання цифрових інструментів для збору даних, таких як онлайн-опитування та аналіз текстових даних (наприклад, корпоративного листування та відгуків співробітників). Це дозволяє отримати більш точну та об'єктивну картину поточної культури. Слід також зазначити, що діагностика повинна враховувати вплив віддаленої роботи та гібридних форматів на корпоративну культуру.

На основі діагностики керівництво формулює бачення майбутньої культури. Вище ми розглядали все різноманіття бачення вчених щодо змісту корпоративної культури. Як ми зазначали, сучасні підходи акцентують увагу на необхідності врахування всіх принципів у процесі формування корпоративної культури. Це особливо важливо для компаній, що прагнуть до сталого розвитку. Зазначимо також, що цінності компанії, відображені у корпоративній культурі, повинні бути адаптовані до сучасних викликів, таких як цифровізація та глобалізація.

Після визначення бажаної культури розробляється план її впровадження. З цією метою доцільно використовувати agile-підходи, які дозволять ефективно управляти змінами і гнучко реагувати на виклики, що виникають. Agile-підходи, спочатку розроблені для управління проектами та розробки програмного забезпечення, сьогодні активно застосовуються для трансформації корпоративної культури. Їх сутність полягає у створенні гнучкого, адаптивного та орієнтованого на співробітників середовища, яке сприяє інноваціям, швидкому реагуванню на зміни та підвищенню ефективності орга-

нізації. В основі Agile-культури: самоорганізація, прозорість і відкритість, доступність інформації, ітеративність (циклічність), клієнтоорієнтованість, колективна відповідальність.

На етапі впровадження відбувається активне створення нових цінностей і норм. Сучасні дослідження і практика показують, що цифрові платформи та інструменти (наприклад, корпоративні соціальні мережі та онлайн-тренінги) значно спрощують процес впровадження змін. В умовах гібридної роботи важливо створювати віртуальні простори для зміцнення корпоративної культури.

На заключному етапі нова культура закріплюється через регулярні практики. У даний час для залучення співробітників все більшого поширення набувають методи гейміфікації, а також інтерактивні методи. Такий метод, як впровадження системи балів, дозволяє оцінювати внесок кожного співробітника у загальні цілі компанії.

Наприклад, за виконання завдань, участь у тренінгах або ініціативи можна нараховувати бали, які потім перекладаються в рейтинг. Це створює здорову конкуренцію і мотивує співробітників до активної роботи. Квести і челенджі – це завдання, які ставляться перед співробітниками в ігровій формі. Вони можуть бути як індивідуальними, так і командними. Також можна ввести систему нагород і «бейджів». Нагороди і «бейджі» – це віртуальні або реальні відзнаки, які вручаються за досягнення. Вони можуть бути пов'язані з професійними навичками, участю в корпоративних заходах або виконанням особливих завдань. У сучасних організаціях все частіше використовуються методи віртуальних світів і симуляцій.

Віртуальні світи і симуляції дозволяють співробітникам відпрацьовувати навички в безпечному середовищі. Це особливо корисно для навчання та адаптації нових співробітників.

Наприклад, створення віртуального офісу. Компанія створює віртуальний офіс, де співробітники можуть взаємодіяти, виконувати завдання і брати участь у тренінгах.

Ще один метод – командна гра (змагання). Командні ігри та змагання зміцнюють корпоративний дух і сприяють згуртуванню колективу. Вони можуть бути як фізичними (наприклад, спортивні змагання), так й інтелектуальними (наприклад, вікторини).

Таким чином, формування і розвиток корпоративної культури є складним і багатостороннім процесом, що зачіпає різні аспекти організаційного життя. Ключовими напрямками роботи з формування бажаної корпоративної культури є визначення і трансляція ключових цінностей і норм, розвиток ефективного лідерства і управлінських практик, вдосконалення системи комунікацій і заохочення взаємодії між підрозділами, інвестиції в розвиток персоналу та створення умов для його благополуччя, а також формування сприятливого фізичного середовища, що відповідає цінностям організації. Комплексний розвиток цих напрямків дозволяє сформувати корпоративну культуру, яка стає фундаментом для підвищення залученості персоналу, зміцнення відданості співробітників компанії, а також досягнення довгострокових стратегічних цілей організації. Корпоративна культура трансформується у ключовий фактор забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку сучасних компаній.

Висновки. В умовах динамічно мінливого економічного і соціального середовища України корпоративна культура стає ключовим фактором успіху організацій. Вона впливає на мотивацію співробітників, ефективність бізнес-процесів, конкурентоспроможність і стійкість компанії. У цій статті розглядається значення корпоративної культури для українських організацій, її роль в адаптації до сучасних викликів, а також ключові аспекти її формування та розвитку. Сучасний етап розвитку України характеризується значними змінами в економіці, технологіях і соціальній сфері. Цифровізація, глобалізація, військовий тиск і зміни у трудовій етиці створюють нові виклики для бізнесу. У цих умовах корпоративна культура стає не просто інструментом управління, а стратегічним ресурсом, який допомагає організаціям адаптуватися до змін, залучати й утримувати таланти, а також зміцнювати свої позиції на ринку.

У цій роботі, присвяченій оптимізації типології структури корпоративної культури, а також процесам її створення, ми акцентували увагу на необхідності переосмислення традиційних підходів до її формування в поточних реаліях. Аналіз існуючих моделей і підходів виявив ключові області, що вимагають адаптації і поглиблення для досягнення максимальної ефективності корпоративної культури.

Ми послідовно розкривали проблему, акцентуючи увагу на недостатності застарілих моделей у контексті сучасних викликів, таких як глобалізація, технологічний прогрес і зміна цінностей співробітників. Це обґрунтовувало необхідність розробки більш гнучкої та орієнтованої на людину структури корпоративної культури. Була запропонована авторська структура, яка виходить за рамки традиційних «цінностей і норм» і робить акцент на задоволенні основних людських потреб, визначенні своєї ролі та місця в організації, емоційній атмосфері та розвитку в колективі.

Запропонована структура культури має не тільки теоретичне обґрунтування, але й практичну цінність. Вона дає можливість організаціям створити більш стійку, гнучку та адаптивну корпоративну культуру.

У статті також конкретизовано принципи формування корпоративної культури та послідовно розкрито етапи її формування.

Конфлікт інтересів: автор повідомляє про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Schein E. H. *Organizational Culture and Leadership*. (4th ed.) San Francisco: Jossey-Bass. 2010. 464 p.
2. Cameron K. S., Quinn R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass. 2011. 288 p.
3. Handy C. *Understanding Organizations*. (4th ed.). London : Penguin Books. 2003. 448 p.
4. Williams R. *Keywords: A Vocabulary of Culture and Society*. Oxford: Oxford University Press. 2003. 349 p.
5. Mintzberg H. *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 2003. 312 p.
6. Дергачова В. В., Федірко Г. А. Особливості формування корпоративної культури на підприємствах України. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2018. № 15. С. 1-8. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.15.2018.135694>
7. Прохорова В., Мушнікова С. Корпоративна культура як домінантна складова інноваційного розвитку підприємств в умовах макроекономічної нестабільності. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. 16(32). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-07).
8. Рудаченко О., Прасол В., Бажанов П. Корпоративна культура в системі стратегічного розвитку суб'єктів підприємництва. *Development Service*

Industry Management. 2025. № 2. С. 251-256. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(33\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(33))

9. Доценко О. Л. Структура корпоративної культури організації. *Розвиток системи управління організацією: Європейська практика та досвід України: всеукр. наук.-практ. онлайн-конф. з міжнар. участю*. 2024. ч. 2. С. 13-15. Доступ: <https://dspace.hnpu.edu.ua/handle/123456789/17533>

10. Kompaniits L. Organizational culture study as the system element of internal business communication. *Skhid*. 2019. 3(161). P. 41-46. DOI: [https://doi.org/10.21847/1728-9343.2019.3\(161\).171965](https://doi.org/10.21847/1728-9343.2019.3(161).171965)

11. Monastyrskiy H. The phenomenon of organisational culture: conceptual approaches and research methodology. *Herald of Economics*. 2025. № 4. P. 199-215. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2025.04.199>

12. Nakonechna, N. Social and psychological characteristics of corporate culture in Ukrainian universities. *Pedagogy and Education Management Review*. 2025. № 1. P. 49-57. DOI: <https://doi.org/10.36690/2733-2039-2025-1-49-57>

13. Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*. 2011. Vol. 96(4). P. 677-694. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0021987>

References

1. Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass. [in English].

2. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass. [in English].

3. Handy, C. (2003). *Understanding Organizations*. (4th ed.). London : Penguin Books. [in English].

4. Williams, R. (2003). *Keywords: A Vocabulary of Culture and Society*. Oxford: Oxford University Press. [in English].

5. Mintzberg, H. (2003). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. [in English].

6. Derhachova, V. V., Fedirko, H. A. (2018). Osoblyvosti formuvannia korporatyvnoi kultury na pidpriemstvakh Ukrainy. [Features of corporate culture formation at Ukrainian enterprises]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI» – Economic Bulletin of NTUU «KPI»*, 15, 1-8. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.15.2018.135694>. [in Ukrainian].

7. Prokhorova, V., Mushnykova, S. (2023). Korporatyvna kultura yak dominantna skladova innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv v umovakh makroekonomichnoi nestabilnosti. [Corporate culture as a dominant component of innovative development of enterprises in conditions of macroeconomic instability]. *Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriiia Ekonomika – Adaptive mana-*

gement: theory and practice. *Economics series*, 16(32). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-07). [in Ukrainian].

8. Rudachenko, O., Prasol, V., Bazhanov, P. (2025). Korporatyvna kultura v systemi stratehichnoho rozvytku subiektiv pidpriemnytstva. [Corporate culture in the strategic development system of business entities]. *Development Service Industry Managemen*, 2, 251-256. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(33\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(33)). [in Ukrainian].

9. Dotsenko, O. L. (2024). Struktura korporatyvnoi kultury orhanizatsii. [Structure of corporate culture in organizations.]. *Rozvytok systemy upravlinnia orhanizatsiiei: Yevropeiska praktyka ta dosvid Ukrainy: Vseukr. nauk.-prakt. onlain-konf. z mizhnar. uchastiu – Development of organizational management systems: European practices and Ukrainian experience: All-Ukrainian scientific and practical online conference with international participation*, 2, 13-15. Available at: <https://dspace.hnpu.edu.ua/handle/123456789/17533>. [in Ukrainian].

10. Kompaniets, L. (2019). Organizational culture study as the system element of internal business communication. *Skhid*, 3(161), 41-46. DOI: [https://doi.org/10.21847/1728-9343.2019.3\(161\).171965](https://doi.org/10.21847/1728-9343.2019.3(161).171965). [in English].

11. Monastyrskyi, H. (2025). The phenomenon of organisational culture: conceptual approaches and research methodology. *Herald of Economics*, 4, 199-215. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2025.04.199>. [in English].

12. Nakonechna, N. (2025). Social and psychological characteristics of corporate culture in Ukrainian universities. *Pedagogy and Education Management Review*, 1, 49-57. DOI: <https://doi.org/10.36690/2733-2039-2025-1-49-57>. [in English].

13. Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677-694. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0021987>. [in English].

AN INTEGRATED APPROACH TO STRUCTURING AND TYPOLOGIZING CORPORATE CULTURE IN ENTERPRISES

KUDRIAVTSEVA O., PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

E-mail: Kseniakydr@ukr.net,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6488-1941>

Abstract. Today, in an ever-changing market and growing competition, optimizing corporate culture is becoming a critical factor in ensuring the sustainability and success of an organization. This paper is devoted to the consideration of a pressing issue — the optimization of

corporate culture structure in response to modern business challenges, as existing models often do not fully take into account digitalization, remote work, isolation, and the growing demands of personnel. To achieve this goal, the following tasks were set: to analyze leading models and approaches to building corporate culture, to identify key elements that require clarification and adaptation, and to propose an updated corporate culture structure. The methodological basis of the article was an analysis of scientific literature on the topic of corporate culture, the results of expert interviews with HR managers and executives, as well as a comparative analysis of best practices of leading companies and reports. Particular attention is paid to the content of the components of corporate culture, emphasizing the advantages and problems of its formation. As a result of the study, a corporate culture structure was proposed, supplemented by the following elements: a role model for employee behavior, issues of self-awareness and one's place in the company, emotional atmosphere and development within the team, communication, ethics, as well as general provisions and comfort zones. The proposed structure goes beyond traditional approaches, emphasizing individual development, the creation of a favorable working atmosphere, investment in the emotional intelligence of employees, and the creation of a transparent communication environment. The results of the study can be applied to the development and improvement of personnel management programs, the strengthening of corporate culture, and the improvement of the organization's performance. While writing the article, the author used complementary methods. First, an analysis of the relevant scientific sources was conducted, including a systematic study of various publications on the topic of corporate culture, which made it possible to identify existing theoretical approaches, their advantages and disadvantages. Next, various models and concepts were subjected to comparative analysis, which made it possible to compare their elements and characteristics, as well as to assess their applicability in different organizational contexts. To gather expert opinions and practical experience, the expert assessment method was used, which involved conducting interviews and surveys with HR managers, executives, and specialists who have experience in shaping corporate culture.

This comprehensive approach made it possible to obtain an objective and precise understanding of the research problem and propose the necessary solution.

Key words: *corporate culture, corporate culture structure, types of corporate culture, corporate culture characteristics, management, employees.*

Стаття надійшла до редакції / Received: 20.12.2025 р.

Прийнята до друку після рецензування / Revised and Accepted: 24.02.2026 р.

Дата публікації статті / Published: 15.04.2026 р.

© Кудрявцева О. В., 2026



This work is licensed under the [Creative Commons Attribution 4.0 International License \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).