



УДК 331.108 : 005.73

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12\(22\)-1604-1621](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12(22)-1604-1621)

Ведерніков Михайло Данилович доктор економічних наук, професор, академік Академії економічних наук України, завідувач кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці, Хмельницький національний університет, м. Хмельницький, <https://orcid.org/0000-0002-9850-3575>

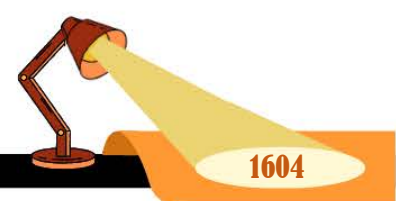
Базалійська Наталія Петрівна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці, Хмельницький національний університет, м. Хмельницький, <https://orcid.org/0000-0001-5230-1727>

Вознюк Руслан Васильович аспірант 3-го року навчання, Хмельницький національний університет, м. Хмельницький, <https://orcid.org/0009-0008-2763-3701>

Базалійський Віталій Петрович аспірант 3-го року навчання, Хмельницький національний університет, м. Хмельницький, <https://orcid.org/0009-0007-7629-6791>

ГЕНЕЗИС ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПОНЯТТЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В КОНТЕКСТІ HRM

Анотація. У статті досліджено генезис та еволюцію поняття корпоративної культури, підкреслюючи її трансформацію від вторинного соціального феномена до стратегічного активу в системі Управління людськими ресурсами (HRM). Особливу увагу приділено методологічним основам дослідження корпоративної культури. Зокрема, проаналізовано ключові теоретичні моделі (наприклад, багаторівневу модель Е. Шейна та Модель конкуруючих цінностей Р. Квінна і К. Камерона), які слугують інструментарієм для діагностики, оцінки та цілеспрямованої зміни організаційного середовища. Представлено хронологічний генезис корпоративної культури в контексті управлінських парадигм HRM. Проведено класифікацію та систематизацію дефініцій поняття «корпоративна культура» у науковій літературі. Визначено вплив культурних вимірів Г. Хофстеде на корпоративну культуру організації. Сформовано схему ієрархічної структури корпоративної культури (артефакти, цінності, базові припущення) за Е. Шейном. Побудовано матрицю діагностики організаційної культури (CVF) за К. Камероном і Р. Куїнном. Охарактеризовано крос-культурні орієнтації Тромпенаарса у міжнародному HRM. Здійснено диференціацію організаційної культури за гендерними ознаками. Виокремлено структурні компоненти моделі корпоративної культури Д. Денісона. Встановлено взаємозв'язок параметрів у Моделі розвитку корпоративної культури.





Ключові слова: корпоративна культура, HRM, Управління людськими ресурсами, генезис, стратегічний актив, Модель Г. Хофстеда, Е. Шейна, Матриця діагностики організаційної культури (CVF) за К. Камероном і Р. Куїнном, Модель конкуруючих цінностей, досвід співробітника.

Vedernikov Mykhailo Doctor of Economics, Professor, Head Department of HR-Engineering in Business-Economics, Khmelnytskyi, Khmelnytskyi National University, <https://orcid.org/0000-0002-9850-3575>

Bazaliyska Natalia PhD in Economics, Associate Professor, Department of HR-Engineering in Business-Economics, Khmelnytskyi, Khmelnytskyi National University, <https://orcid.org/0000-0001-5230-1727>

Voznyuk Ruslan PhD student of the Department of Economics and Management, Khmelnytskyi, Khmelnytskyi National University, <https://orcid.org/0009-0008-2763-3701>

Bazaliyskuy Vitaliy PhD student of the Department of Economics and Management, Khmelnytskyi, Khmelnytskyi National University, <https://orcid.org/0009-0007-7629-6791>

GENESIS AND METHODOLOGICAL BASES OF THE CONCEPT OF CORPORATE CULTURE IN THE CONTEXT OF HRM

Abstract. Research has shown that the concept of corporate culture has undergone a complex evolution—from informal norms of behavior to a powerful management tool. The origins of the concept, which date back to sociology and anthropology, gained economic justification in the second half of the 20th century. It has been established that the modern understanding of culture (especially according to the models of Schein, Denison, and Hofstede) is much deeper than just corporate etiquette; it encompasses basic assumptions, values, and artifacts that together form a unique corporate environment.

It has been determined that the methodological basis for researching corporate culture is distinctly interdisciplinary in nature. It is based on systemic, structural-functional, process-oriented, and synergistic approaches. The systemic approach allows culture to be viewed as an integral element, inseparable from the organization's strategy, while process methods are critical for its diagnosis and change management.

It is emphasized that the success of a modern enterprise depends on the ability of management not only to diagnose the existing culture, but also to purposefully shape, develop, and change it in accordance with strategic goals. The methodological basis presented in the article is the foundation for the development of practical tools for managing cultural change that increase business competitiveness.





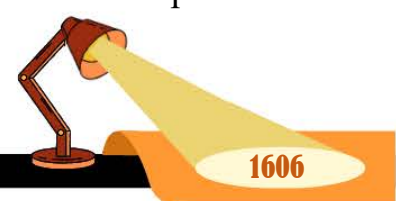
The evolution of the concept of corporate culture from its sociological and anthropological origins to its current status as an economic and management tool has been traced. The main methodological approaches to the study of culture (systemic, structural-functional, process-dynamic), which form the basis for its diagnosis and formation, have been systematized. It has been substantiated that corporate culture is the integrative core of HRM, as it determines the effectiveness of recruitment (cultural fit), motivation, development, and retention processes. It has been proven that purposeful culture management is a key factor in ensuring the competitiveness and sustainable development of an enterprise.

The chronological genesis of corporate culture in the context of HRM management paradigms is presented. The definitions of the concept of “corporate culture” in scientific literature are classified and systematized. The influence of Hofstede’s cultural dimensions on the corporate culture of an organization is determined. A diagram of the hierarchical structure of corporate culture (artifacts, values, basic assumptions) according to E. Schein is formed. A matrix for diagnosing organizational culture (CVF) according to K. Cameron and R. Quinn is constructed. Trompenaars’ cross-cultural orientations in international HRM have been characterized. Organizational culture has been differentiated according to gender. The structural components of D. Denison’s corporate culture model have been identified. The interrelationship of parameters in the Corporate Culture Development Model has been established.

Keywords: corporate culture, HRM, human resource management, genesis, strategic asset, Hofstede and Schein’s model, Cameron and Quinn’s organizational culture diagnostic matrix (CVF), competing values model, employee experience.

Постановка проблеми. В умовах посилення глобальної конкуренції, стрімкої діджиталізації та боротьби за висококваліфіковані кадри, людські ресурси стають ключовим джерелом стійкої конкурентної переваги. У цьому контексті корпоративна культура перестає бути лише описовою категорією соціальних відносин і набуває статусу стратегічного управлінського активу, що безпосередньо впливає на залученість, продуктивність, лояльність персоналу та здатність організації до інновацій.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених організаційній культурі та HRM, існують певні методологічні та концептуальні прогалини, які обумовлюють необхідність даного дослідження, зокрема у науковій літературі недостатньо систематизовано генезис поняття корпоративної культури саме як методологічної основи для HR-функцій (підбору, оцінки, навчання), а не лише як об’єкта соціологічного аналізу. Це ускладнює розробку уніфікованих, науково обґрунтованих алгоритмів культурної діагностики та цілеспрямованого культурного впливу з боку HR-менеджменту. Таким чином, проблема полягає у необхідності систематизації та інтеграції історичного гене-





зису існуючих теоретико-методологічних основ поняття корпоративної культури для розробки комплексного, стратегічно орієнтованого підходу до її використання в практиці сучасного Управління людськими ресурсами.

Метою нашого дослідження є на основі критичного аналізу еволюції наукових поглядів визначити та систематизувати методологічні основи поняття корпоративної культури, що є необхідними для ефективного стратегічного управління людськими ресурсами (HRM).

Сучасна система управління людськими ресурсами (HRM) вже не може ефективно функціонувати, керуючись лише адміністративними та функціональними підходами; вона вимагає глибокого розуміння ціннісних, поведінкових та етичних основ організації, що формуються її культурою.

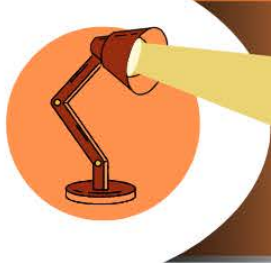
Вперше концептуальні засади, які пізніше оформилися в поняття корпоративної культури, почали з'являтися у працях, присвячених соціальним нормам. Перші згадки про «культуру підприємства» датуються 1936 роком і належать М. Шерифу, який визначив поняття соціальних норм поведінки працівників [1]. Під соціальними нормами розумілися певні моделі та правила поведінки, що регулюють взаємовідносини людей та дають змогу прогнозувати їхні думки, почуття, мову та дії в конкретних ситуаціях (таблиця 1). Наприкінці 1960-х років терміни «культура» і «клімат» на підприємстві активно вивчалися науковцями, а вже у 1980-х роках концепція корпоративної культури остаточно завоювала одне з провідних місць у наукових дослідженнях із теорії підприємництва [2, с. 56].

З історичної точки зору, корпоративну культуру також пов'язували з корпоративним духом. Зокрема, А. Файоль стверджував, що зміцнення та підтримка корпоративного духу є одним із базових принципів управління підприємством [3].

Таблиця 1 – Хронологічний генезис корпоративної культури в контексті управлінських парадигм HRM

Етап	Короткий опис
I етап: Донауковий (до XX ст.)	Термін «корпоративна культура» з'явився як позначення спільних зовнішніх атрибутів, таких як стиль одягу та манера спілкування, спочатку серед військових. Його виникнення пов'язане з прагненням формалізувати та впорядкувати взаємовідносини й вибудувати чітку організаційну структуру в межах підприємства.
II етап: Наукового менеджменту (від поч. XX ст. – кінець 70-х років XX ст.)	Термін охоплює об'єднання студентів, професійні та інші спільноти, зосереджуючи увагу не лише на відмінностях у стилі одягу чи манері спілкування, а й на спільних інтересах і бажанні займатися колективною справою. Основною характеристикою такої культури стає так званий корпоративний дух, який уособлює єдність у досягненні спільних цілей. У другій половині XX століття з'явилися відносно чіткі визначення культури підприємства та поняття корпоративної культури, які включали аспекти духовного і матеріального життя колективу, панівні в ньому моральні принципи, цінності, правила поведінки, ритуали тощо.



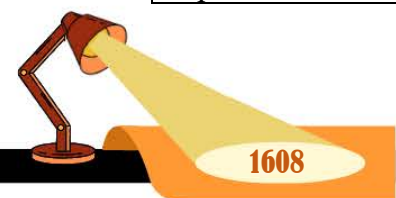


Етап	Короткий опис
III етап: Гуманізація управління (80-ті роки XX ст. – кінець XX ст.)	Завдяки проведеним науковим дослідженням було встановлено, що універсальні управлінські підходи, спрямовані на формування трудової поведінки працівників у різних організаціях, демонструють суттєві розбіжності у поведінкових реакціях. Зазначені відмінності нерідко мають протилежний характер, що обумовлено культурними особливостями, трудовими традиціями та ціннісними орієнтаціями. У цей період вчені, такі як А. Кеннеді, Дж. Лафферт, Р. Харрісон, С. Ханді та Е. Шейн, зробили значний внесок у розуміння корпоративної культури, обґрунтувавши її ключову роль у досягненні організаційного успіху та як вагомого інструменту для якісного розвитку персоналу. Вплив корпоративної культури на ефективність функціонування підприємств здобув загальне визнання, а сам термін отримав статус наукового поняття.
IV етап: Сучасний етап соціально-технічних концепцій менеджменту (початок XXI ст.)	У сучасному світі спостерігається зміщення акцентів у розвитку корпоративної культури підприємств, спрямоване на посилення її значення для якісного зростання людського капіталу та стимулювання інноваційної активності співробітників. Цей період характеризується активним вивченням моделей корпоративної культури, а також розвитком і вдосконаленням її форм та методів. Усе це відбувається задля ефективного використання та розвитку людського капіталу в умовах інноваційних змін, що в кінцевому підсумку сприяє підвищенню результативності діяльності компаній.

На сьогодні відсутній загальновизнаний та уніфікований підхід до визначення поняття корпоративної культури. Різні науковці пропонують варіативні трактування цього терміна, що демонструє широкий спектр підходів та інтерпретацій. Детальний аналіз існуючих визначень дозволяє простежити як відмінності, так і спільні риси в поглядах дослідників представлено у Таблиці 2 [4-13]).

Таблиця 2 – Класифікація та систематизація дефініцій поняття «корпоративна культура» у науковій літературі

Визначення поняття «корпоративна культура»	Автор
Цінності, які формують вплив на робоче середовище, відіграють ключову роль у створенні сприятливої атмосфери для професійного зростання та ефективної взаємодії..	С. Коссен,
Сукупність ключових принципів, які приймаються членами організації та втілюються у задекларованих нею цінностях, слугує орієнтиром для поведінки і дій людей.	О. Віханський, О. Наумов,
Культура включає явища як духовного, так і матеріального аспектів життя спільноти, охоплюючи провідні моральні норми, цінності, етичні принципи, поведінкові кодекси та обрядові традиції.	Є. Коротков, А. Силіна,
Системи, успадковані за змістом, які передаються через природну мову та інші символічні засоби, виконують репрезентативні, директивні та ефективні функції. Вони спроможні формувати культурний простір і сприяти виникненню унікального відчуття реальності.	Л. Печобуг, В. Чикер,





Визначення поняття «корпоративна культура»	Автор
Сукупність матеріальних і духовних цінностей, властивих цій корпорації та їх взаємодії, формує її унікальність, визначаючи її самосприйняття і ставлення до інших у соціальному та матеріальному середовищі.	В. Співак,
Різноманітна діяльність організації охоплює всю сукупність цінностей, норм, управлінських процедур, переконань, підходів до мислення та сприйняття світу, які є характерними саме для цієї організації.	Л. Куликов,
Діяльність організації охоплює широкий спектр цінностей, норм, управлінських процедур, переконань, способів мислення та сприйняття світу, що визначають її унікальність та характерні особливості.	Г. Чайка,
Специфічна форма існування взаємозв'язку в системі, яка охоплює ієрархічну структуру цінностей, що є домінуючими серед працівників організації, а також набір методів їх впровадження, які переважають у зазначеній системі на конкретному етапі її розвитку.	Т. Чернишова, Т. Немченко,
Засіб управлінського впливу, який дозволяє ненав'язливо й делікатно формувати певні цінності, традиції, переконання та нормативні моделі поведінки, сприяючи організаційній згуртованості та формуванню унікального корпоративного стилю підприємства.	В. Шевченко,
Це сукупність цінностей, переконань, уявлень, очікувань, символів, принципів, норм поведінки, традицій та ритуалів, що формуються в організації та визнаються її більшістю.	О. Апостолук,

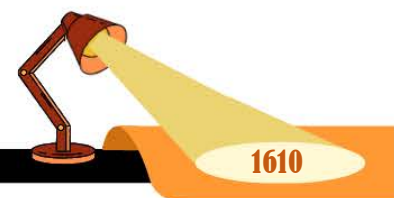
Підсумовуючи погляди дослідників, корпоративну культуру можна визначити як систему взаємовідносин, що регулюють організаційні зв'язки між працівниками. Вона базується на формальних і неформальних нормах і принципах поведінки, які діють як всередині компанії, так і поза її межами.

Ще одна модель представлена австрійським ученим Г. Хофстедом. Модель Г. Хофстеда побудована на порівнянні культури різних країн за наступними чотирма параметрами (рисунок 1) [5, с. 365-368]:





Рисунок 1 – Вплив культурних вимірів Г. Хофстеде на корпоративну культуру організації





Корпоративна культура є багатогранним і складним поняттям, яке розглядається в межах різних теоретичних підходів. У зв'язку з цим було розроблено низку моделей для опису цього явища. Серед найбільш відомих виділяють моделі Харрісона, Т. Парсона, AGIL, а також модель Г. Хофстеда [6].

Модель, запропонована Г. Харрісоном, охоплює чотири основні типи корпоративної культури. Основою її аналізу є такі аспекти, як розподіл влади, ціннісні орієнтири працівників, стосунки між особистістю й організацією, а також структура компанії разом із характером її діяльності в різних стадіях розвитку. Як правило, чистий прояв окремих типів культури трапляється рідко; натомість більшість організацій тяжіють до однієї з конкретних моделей. Виділяють наступні типи корпоративної культури: орієнтована на роль; орієнтована на завдання; орієнтована на людину; орієнтована на владу.

Іншу концепцію запропонував Т. Парсон, відомий американський соціолог. Його модель досліджує взаємозв'язок між культурою й організаційною ефективністю через виконання певних функцій, які соціальна система має забезпечити для свого існування і досягнення успіху. Ця модель отримала назву AGIL (за початковими літерами англійських термінів): адаптація (adaptation), досягнення цілей (goal-seeking), інтеграція (integration) та легітимація (legacy) [7, с. 119-121].

Однією з найвідоміших у західному підході є модель корпоративної культури, створена Едгаром Шейном. Він виділив три рівні корпоративної культури (рисунком 2) [8, с. 2546-2551].

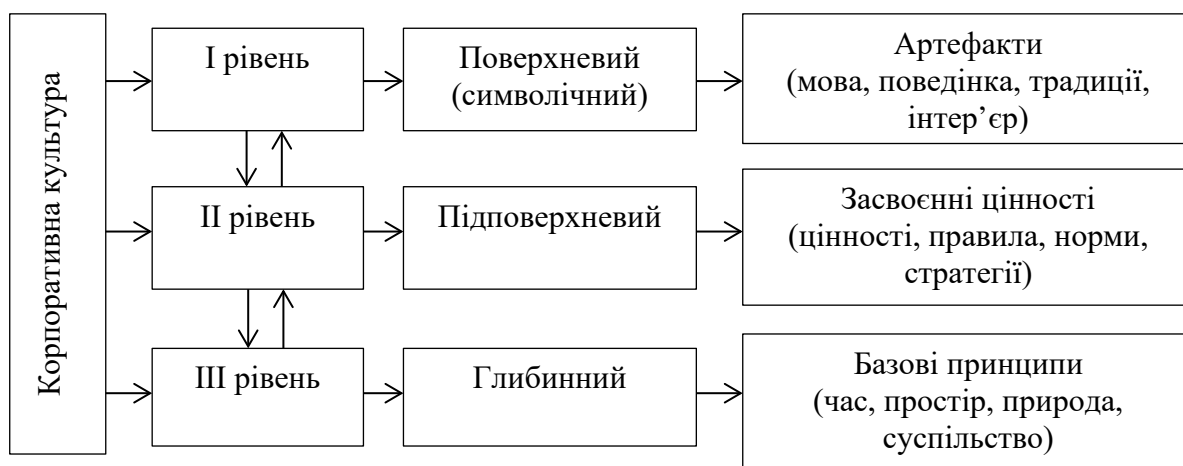


Рисунок 2 – Схема ієрархічної структури корпоративної культури (артефакти, цінності, базові припущення) за Е. Шейном

Основна ідея моделі полягає в тому, що для збереження життєздатності організація має:

1. Здійснювати адаптацію до змін зовнішнього середовища для стабільної довгострокової діяльності. Для цього адаптивна культура сприяє впровадженню інновацій, розвитку творчості та підприємництва.





2. Бути узгодженою із досягненням поставлених цілей, підтримуючи реалізацію стратегій компанії.

3. Формувати та підтримувати систему внутрішніх відносин через процеси групової інтеграції, необхідні для досягнення спільних цілей.

4. Бути визнаною як серед працівників, так і в суспільстві загалом для забезпечення легітимності та авторитету.

В основі цієї моделі лежить твердження, що корпоративні цінності відіграють ключову роль у реалізації її функцій. Якщо колективні переконання і цінності компанії сприяють адаптації, концентрації на меті, згуртованості та суспільному визнанню, то подібна культура здатна забезпечити успіх підприємства.

У концептуальній моделі корпоративної культури значну увагу приділено її функціям, які не лише розкривають сутнісні характеристики та основні напрями дослідження, але й підкреслюють її важливість у системі менеджменту задля підвищення ділової активності підприємства (рисунк 3) [9].



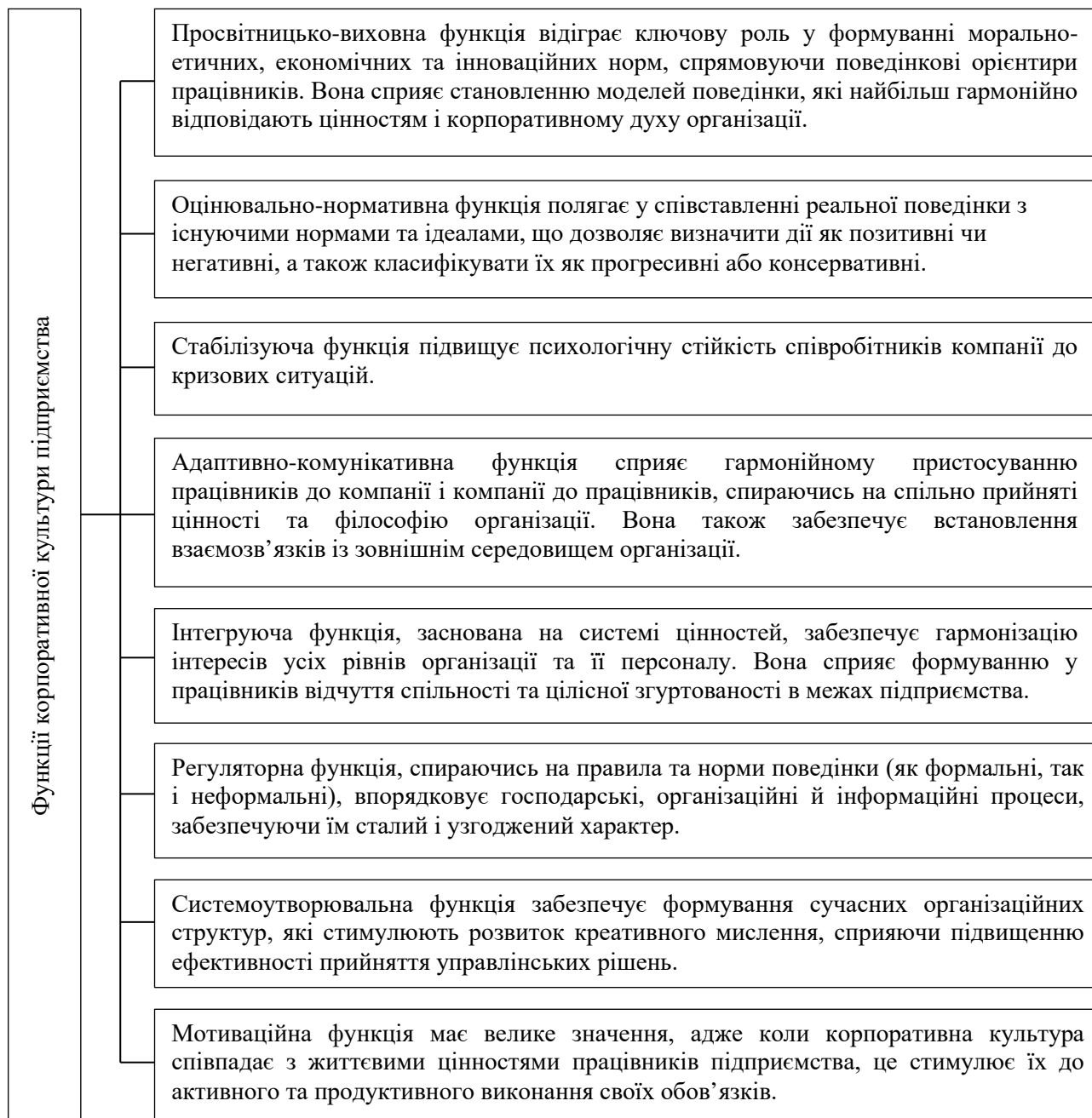


Рисунок 3 – Формування управлінських функцій в HRM під впливом ціннісних орієнтирів корпоративної культури

На нашу думку, найбільш детальною та точною є класифікація Камерона-Куїнна, яка базується на типології У. Оучі. Відповідно до цього підходу, організації розвиваються за одним із чотирьох видів: клановий, ринковий, адхократичний або ієрархічний (рисунок 4). Типологія, запропонована Ф. Тромпенааресом, характеризує національні організаційні культури за двома основними критеріями: орієнтацією на мету та природою взаємозв'язків (єгалітарність чи





ієрархія). На основі цих критеріїв дослідник виділив чотири основні типи культур (рисунок 5) [10, с. 724-429].

КЛАНОВА КУЛЬТУРА	АДХОКРАТИЧНА КУЛЬТУРА
<p>Це місце роботи, де люди мають багато спільного, створюючи атмосферу єдності. Такий тип організації можна назвати «сімейним». Керівники чи лідери організації сприймаються як наставники, а іноді навіть як батьківські фігури. Основу цілісності складають відданість цілям та збереження традицій. Головною цінністю є розвиток особистості, орієнтований на довгострокову перспективу, та високий рівень згуртованості колективу. Успіх базується на принципах уважного ставлення до клієнтів і турботи про співробітників. Велике значення приділяється командній роботі, узгодженості дій та залученню всіх учасників у процес бізнесу. Прикладом такого підходу можуть бути японські корпорації, відомі як дзайбацу.</p>	<p>Робоче середовище організації вирізняється динамічністю та креативним підходом. Команда готова брати на себе ризики задля досягнення поставлених цілей. Лідери виступають інноваторами й експериментаторами. У довгостроковій перспективі організація орієнтована на зростання та залучення нових ресурсів. Основою успіху є створення унікальних і передових продуктів чи послуг, а стратегічна мета полягає в досягненні лідерства на ринку. Керівництво заохочує ініціативність та свободу дій співробітників. Лідер у культурі адхократії повинен демонструвати управлінські здібності, харизму та креативність. Типовими прикладами організацій із таким типом корпоративної культури є Apple, Google та Microsoft.</p>
ІЄРАРХІЧНА КУЛЬТУРА	РИНКОВА КУЛЬТУРА
<p>Робоче середовище відзначається високим рівнем формалізації та структурованості. Діяльність співробітників регламентується встановленими процедурами, а ключовими цілями є раціональність і систематичний підхід. Формальні правила та офіційна політика виступають об'єднувальними чинниками. Основний акцент організації спрямований на збереження стабільності, ефективності та безперебійності операцій. Досягнення надійності поставок, дотримання чітких графіків і мінімізація витрат є основними складовими її успіху. У сфері управління персоналом пріоритетним завданням є забезпечення стабільної зайнятості та довгострокової прогнозованості. Ієрархічний тип організаційної культури характерний для монополістичних підприємств і банківського сектору.</p>	<p>Діяльність цього типу організацій орієнтована на досягнення результатів і виконання поставлених завдань. Основними рисами такої культури є цілеспрямованість і конкурентний дух. Ключовим об'єднуючим чинником виступає прагнення до змагання у виробничому процесі, досягнення перемог, побудови репутації та успіху. Фокус спрямовано на конкурентну боротьбу, швидке й ефективне розв'язання завдань та отримання оцінюваних результатів. Успіх визначається проникненням на ринки та завоюванням частки ринку. Значна увага приділяється конкурентному ціноутворенню та ринковому лідерству, які мають вирішальне значення для цієї культури. У якості прикладу можна навести компанії, що займаються виробництвом товарів і послуг повсякденного використання, де конкуренція є особливо інтенсивною.</p>

Рисунок 4 – Матриця діагностики організаційної культури (CVF) за К. Камероном і Р. Куїнном





Медок та Д. Паркіном, спирається на дослідження гендерних відносин в межах організації. У процесі їхньої наукової та консультативної діяльності було ідентифіковано шість ключових типів організаційної культури, які систематизовано у таблиці 3 [11, с. 210-214]. Деніел Денісон, ґрунтуючись на багаторічному аналізі корпоративних культур понад тисячі комерційних і некомерційних організацій із різних секторів економіки — таких як промислове виробництво, фінансові послуги, телекомунікації та інші, — розробив одну з найбільш репрезентативних моделей корпоративної трансформації з позиції організаційної ефективності. Ця модель базується на людському факторі, який є ключовим для компаній, що здійснюють реінжиніринг своїх бізнес-процесів. Підхід Денісона зорієнтований на поведінкові аспекти та робить особливий акцент на особистісних цінностях, переконаннях і очікуваннях працівників організації, що визначають її адаптаційний потенціал та здатність до змін.

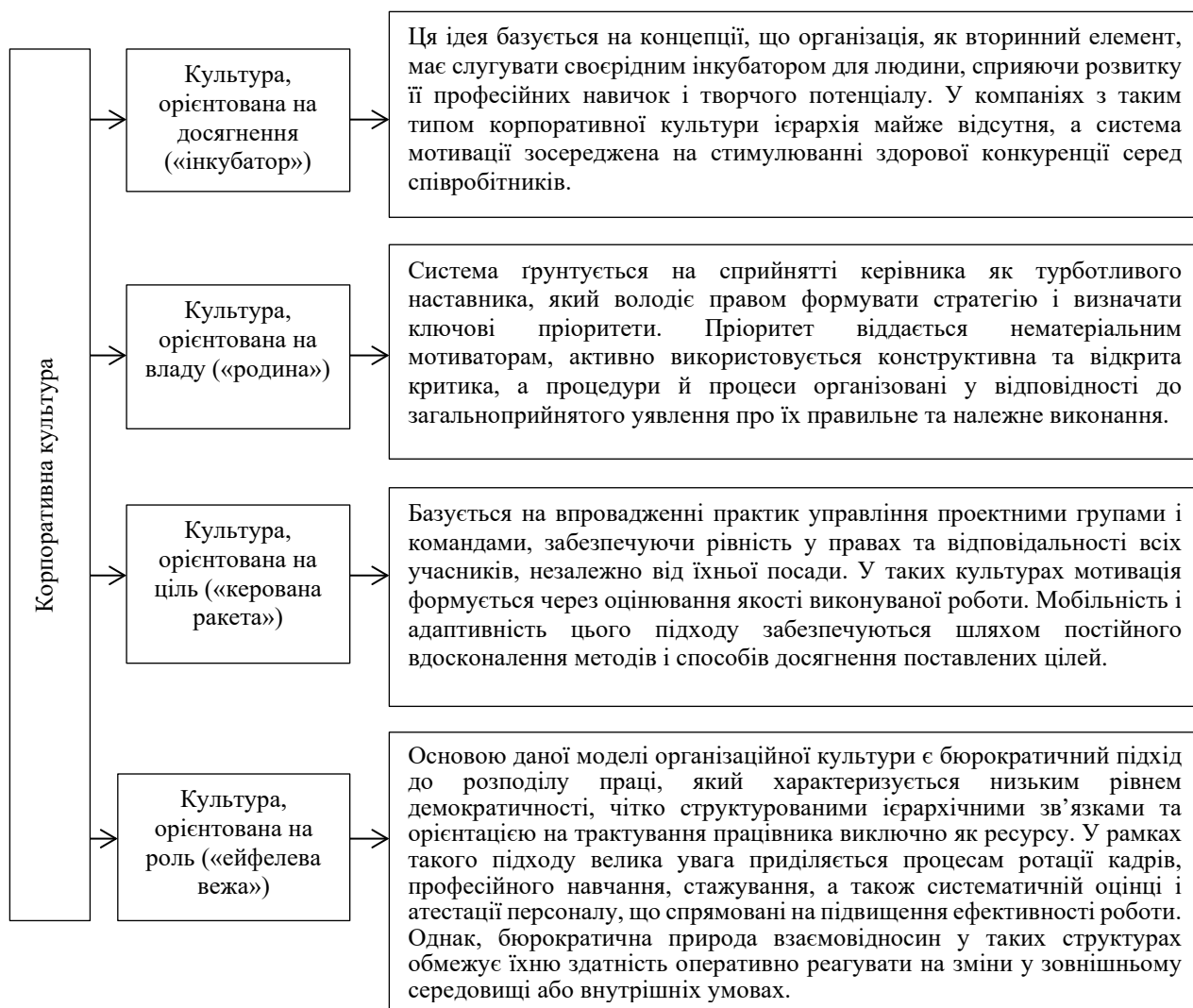


Рисунок 5 – Крос-культурні орієнтації Тромпенаарса у міжнародному HRM

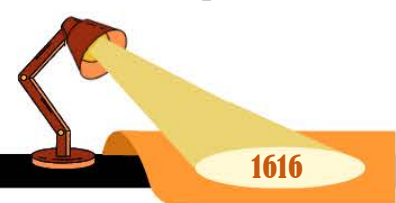


Сфера застосування моделі Денісона охоплює значний спектр завдань, включаючи підвищення економічної ефективності організації, удосконалення системи управління та корпоративної комунікації. Її також використовують у супроводі процесів злиття, поглинання, реструктуризації та реорганізації, а також при розробці інноваційної продукції, освоєнні нових ринків, покращенні якості обслуговування. Додатково модель сприяє розвитку особистісних і професійних компетенцій як керівників, так і персоналу (рисунок 6) [12, с. 137].

Таблиця 3 – Диференціація організаційної культури за гендерними ознаками

Назва	Стисла характеристика
Культура джентльменського клубу	Дана культура має в основі гуманні, цивілізовані відносини між людьми. Чоловіки - менеджери м'яко стримують жінок на їх посадах, не даючи можливості професійно зростати. Жінки є цінними кадрами на займаних посадах. При спробі змінити ситуацію жінки погіршують ставлення до себе
Культура казарми	Культура характеризується деспотичністю. Жінки в таких організаціях займають низові позиції. Культура дозволяє відноситись до жінок зневажливо як до тих, хто не має влади
Культура спортивної роздягальні	В основі даної культури – виключно чоловічі інтереси. Жінки навіть на високих посадах не посвячуються в коло інтересів чоловічої половини колективу та відкрито ігноруються
Культура заперечення різниці між статями	Дана культура повністю заперечує всі рамки між статями, що знищує дискримінацію, потребує від жінок та чоловіків однакових успіхів, однак, зневажає, наприклад, традиційні сімейні функції жінок
Культура уявного захисту жінок	Культура, яка в основі має міфи про рівність. Дискримінація виражена у формі заступництва, коли жінки насильно залучаються до непосильної активної роботи, яка має їм нагадувати, що вони жертви та потребують постійної турботи сильної статі
Культура кмітливих мачо	Представлена культура базується на принципі «управління в руках активних та ініціативних». Незважаючи на статеві розмежування, керівні посади віддаються як жінкам, так і чоловікам. При чому в даному типі культури жінки частіше більш жорстокі та нещадні

Методика OSAI, розроблена К. Камероном та Р. Куїнном, неодноразово пройшла апробацію, зокрема й на українських підприємствах. Її валідність підтверджена, а основними перевагами є наочність, використання як якісних, так і кількісних показників, а також можливість оцінювати як поточний стан культури, так і бажаний рівень. Результати аналізу свідчать про те, що правильний вибір організаційної культури визначає напрямок розвитку як окремих працівників, так і колективу та організації в цілому. У випадку позитивного розвитку сприяється особистісному зростанню, тоді як за умов негативного впливу це зростання значно обмежується. Виходячи з цього, запропоновано три моделі розвитку корпоративної культури: еволюційну,





революційну та стабілізаційну (таблиця 4) [13, с. 668-670]. Еволюційна модель передбачає циклічний розвиток корпоративної культури шляхом поступового впровадження змін. Революційна модель орієнтується на зміни, засновані на інноваційно-інвестиційній діяльності. Натомість стабілізаційна модель спрямована на закріплення переваг конкурентоспроможності у вітчизняному секторі.

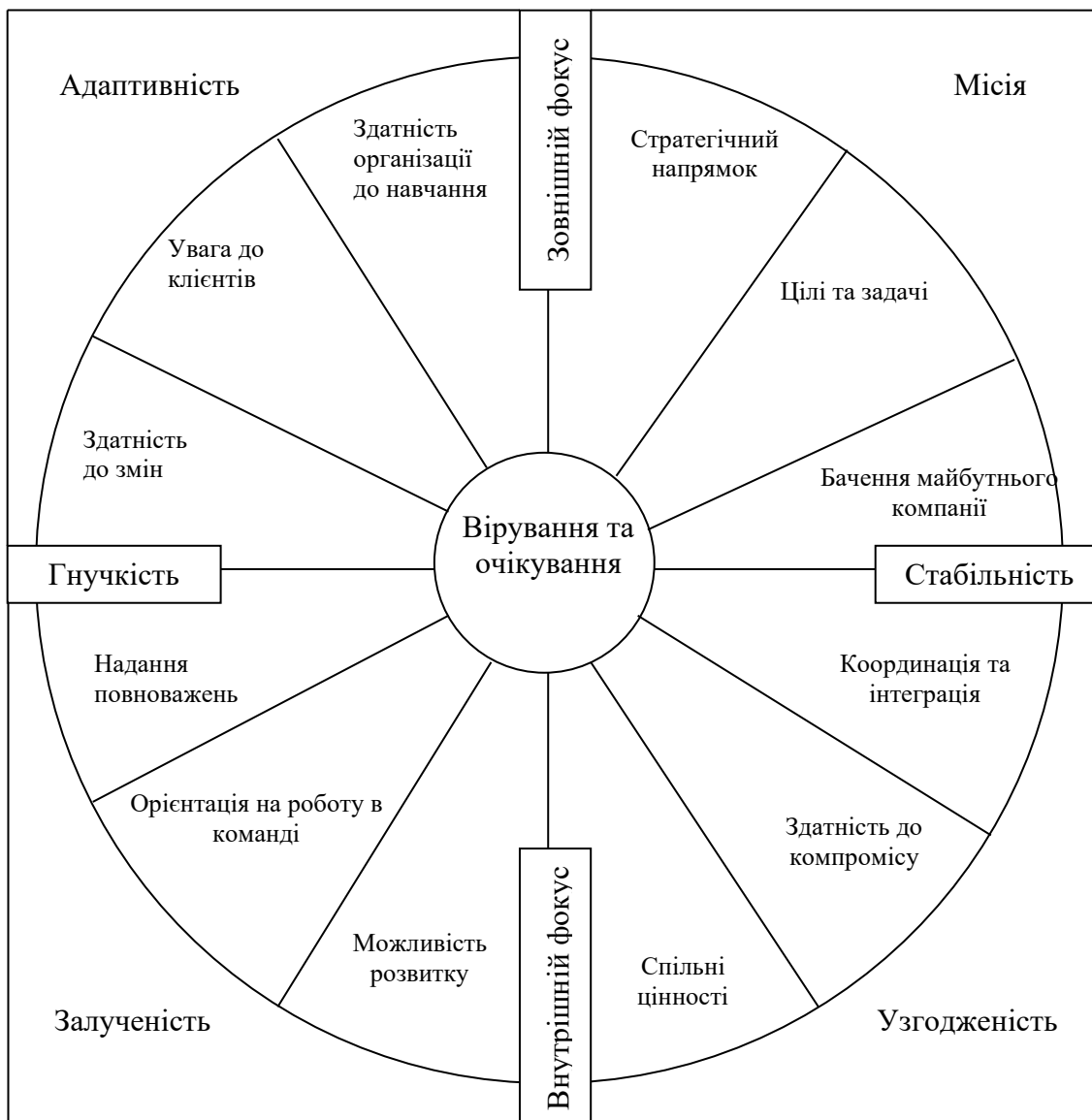


Рисунок 6 – Структурні компоненти моделі корпоративної культури Д. Денісона

Дотримання принципів виключно однієї моделі під час формування корпоративної культури є досить складним завданням. На практиці часто спостерігається поєднання двох або навіть трьох моделей, що взаємодіють у процесі створення та розвитку субкультур корпоративної культури в межах підприємства.





Таблиця 4 – Взаємозв'язок параметрів у Моделі розвитку корпоративної культури

Назва	Умови	Цільовий напрям	Функціональний напрям
Еволюційна	Зовнішнє середовище: втрата частини зайнятих позицій на конкретному ринку. Внутрішнє середовище: невідповідність темпів соціально-економічного розвитку до бажаного рівня або значне їхнє зниження.	Максимізація соціально-економічної ефективності діяльності галузі на конкретному етапі її розвитку.	Розвиток раціонального використання наявних ресурсів для покращення соціально-економічного розвитку
Стабілізаційна	Внутрішнє середовище відзначається пріоритетністю принципів соціального партнерства над суто економічними підходами в розвитку суспільства. У той же час спостерігається невідповідність чинної системи соціально-трудова відносин вимогам та умовам сучасної реальності.	Розвиток суб'єкта господарювання розглядається як еволюція цілісної соціально-економічної системи.	Покращення системи соціально-трудова відносин, розвиток корпоративної культури та вдосконалення виробничих процесів.
Революційна	Зовнішнє середовище слід розглядати як процес посилення впливу факторів різних рівнів, що формують зовнішнє культурне середовище. Внутрішнє середовище, у свою чергу, стосується зміцнення впливу елементів, які діють на різних рівнях внутрішнього культурного середовища.	Комплексний розвиток передбачає врахування впливу елементів різних рівнів зовнішнього культурного середовища та внутрішнього середовища, при цьому особливу роль відіграють управлінська культура і персональна культура.	Комплексний облік системних чинників внутрішнього середовища (корпоративної, організаційної, управлінської та персональної культур) і зовнішнього середовища (національної економічної культури).

Обравши модель розвитку корпоративної культури, важливо зосередитися на визначенні шляхів її реалізації. Серед цих шляхів можна виділити реактивний, активний та поступовий підходи, які залежать від поставлених цілей, завдань і термінів, виділених для впровадження змін. У процесі формування і управління змінами корпоративної культури існують кілька підходів: стихійний, самостійне здійснення керівником, виключно експертами чи консультантами, а також комбінований підхід, коли керівник залучає експертів і консультантів до співпраці. Корпоративна культура відіграє ключову роль в оновленні економіки



підприємства. Тому її потрібно використовувати як потужний управлінський інструмент, який сприятиме формуванню у співробітників єдиного прагнення працювати задля досягнення спільних цілей компанії.

Висновки. Підкреслюємо, що успішність сучасного підприємства залежить від здатності системи HRM не лише діагностувати наявну культуру, але й цілеспрямовано формувати, розвивати та змінювати її відповідно до стратегічних цілей. Методологічна база, представлена в статті, є основою для розробки практичних інструментів управління культурними змінами, які підвищують конкурентоспроможність бізнесу.

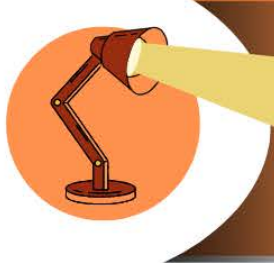
Отже, корпоративна культура є не просто об'єктом теоретичного аналізу, а стратегічним активом, успішне управління яким через інструменти HRM забезпечує стійкий розвиток підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Результати нашого дослідження можуть бути використані управлінцями та HR-фахівцями для розробки стратегій формування та розвитку корпоративної культури, що відповідає стратегічним цілям організації та підвищує ефективність використання людського капіталу.

Література:

1. The psychology of social norms / by Muzafer Sherif. New York ; London : Harper, [1936], 1936. Physical description, 209 p.
2. Дияк Р. Корпоративна культура: теоретичні засади та практичні аспекти формування / Р. Дияк // Науково-теоретичний альманах Грані. – 2024. – № 27(6). – С. 52-59. <https://doi.org/10.15421/1724112> <https://doi.org/10.15421/1724112>
3. Литвиненко Н. (2023). Корпоративна культура як елемент глобального тренду соціально-економічного розвитку / Н. Литвиненко // Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка. – 2023. – № 16(32). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-15](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-15)
4. Пестова, О. А., & Андреева, К. О. Сутність поняття «корпоративна культура» в сучасному управлінні / О. А. Пестова, К. О. Андреева // Modern problems of science, education and society. – 2024. – С. 119-131.
5. Akpa, V. O., Asikhia, O. U., & Nneji, N. E. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 3(1), 361-372.
6. Assoratgoon, W., & Kantabutra, S. (2023). Toward a sustainability organizational culture model. *Journal of Cleaner Production*, 400, 136666
7. Grennan, J., & Li, K. (2023). Corporate culture: A review and directions for future research. (*Handbook of Financial Decision Making*), (pp. 112-132).
8. Li, K., Liu, X., Mai, F., & Zhang, T. (2021). The role of corporate culture in bad times: Evidence from the COVID-19 pandemic. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 56(7), 2545-2583.
9. Tasoulis, K., Pappas, I. O., Vlachos, P., & Oruh, E. S. (2024). Employee reactions to planned organizational culture change: A congruential perspective. *human relations*, 77(9), 1272-1305.
10. Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П., Вознюк Р. В. Феноменальна роль трудового колективу у формуванні ефективної корпоративної культури підприємства. *Наукові перспективи: журнал*. 5(59). 2025. С. 723-736. <https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/24632> DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-5\(59\)-723-735](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-5(59)-723-735)





11. Спіцина А.Є. Корпоративна культура як інструмент управління персоналом підприємств транспортної галузі для підвищення їхньої конкурентоспроможності. Науковий журнал «ЕКОНОМІЧНИЙ ВІСНИК ДНІПРОВСЬКОЇ ПОЛІТЕХНІКИ». 2025 №1 (89). С.209-219. <https://doi.org/10.33271/ebdut/89.209>

12. Чобіток, В., & Кострова, Т. (2025). Корпоративна культура як стратегічний ресурс розвитку підприємства. *Development Service Industry Management*, (3), 134–140. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11\(20\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(20))

13. Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П., Вознюк Р. В. Корпоративна культура в умовах трансформацій: ключові аспекти та стратегія формування. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. 334(5). С. 667-683. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-101> <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1797>

References:

1. The psychology of social norms (1936) / by Muzafer Sherif. New York ; London : Harper, Physical description, 209 p. [in English]

2. Dyyak, R. (2024). Corporate Culture: Theoretical Foundations and Practical Aspects of Formation [Corporate Culture: Theoretical Foundations and Practical Aspects of Formation]. *Scientific and Theoretical Almanac Grani – Scientific and Theoretical Almanac Grani*, 27(6), 52-59 [in Ukrainian].

3. Litvinenko, N. (2023). Corporate culture as an element of the global trend of socio-economic development [Corporate culture as an element of the global trend of socio-economic development.]. *Adaptive management: theory and practice. Series Economics – Adaptive Management: Theory and Practice. Series Economics*, 16(32) [in Ukrainian].

4. Pestova, O. A., & Andreeva, K. O. (2024). The essence of the concept of “corporate culture” in modern management [The essence of the concept of “corporate culture” in modern management]. *Modern problems of science, education and societ*, 119-131 [in Ukrainian].

5. Akpa, V. O., Asikhia, O. U., & Nneji, N. E. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 3(1), 361-372 [in English].

6. Assoratgoon, W., & Kantabutra, S. (2023). Toward a sustainability organizational culture model. *Journal of Cleaner Production*, 400, 136666 [in English].

7. Grennan, J., & Li, K. (2023). Corporate culture: A review and directions for future research. *Handbook of Financial Decision Making*, 112-132 [in English].

8. Li, K., Liu, X., Mai, F., & Zhang, T. (2021). The role of corporate culture in bad times: Evidence from the COVID-19 pandemic. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 56(7), 2545-2583 [in English].

9. Tasoulis, K., Pappas, I. O., Vlachos, P., & Oruh, E. S. (2024). Employee reactions to planned organizational culture change: A congruational perspective. *human relations*, 77(9), 1272-1305 [in English].

10. Vedernikov, M., Bazaliiska, N., Vozniuk R. (2025). Fenomenalna rol trudovoho kolektyvu u formuvanni efektyvnoi korporatyvnoi kultury pidpriemstva [The phenomenal role of the workforce in shaping an effective corporate culture within a company]. *Naukovi perspektyvy: zhurnal – Scientific Perspectives: Journal*, 5(59). 2025, 723-736 [in Ukrainian].

11. Spitsyna, A. Ye. (2025). Korporatyvna kultura yak instrument upravlinnia personalom pidpriemstv transportnoi haluzi dlia pidvyshchennia yikhnoi konkurentospromozhnosti [Corporate culture as a tool for managing personnel in transport companies to increase their competitiveness]. *Ekonomichnyi visnyk dniprovskoi politekhniki – Economic Bulletin of Dnipro University of Technology*, 1 (89), 209-219 [in Ukrainian].





12. Chobitok, V., Kostrova, T. (2025). Korporatyvna kultura yak stratehichnyi resurs rozvytku pidpriemstva [Corporate culture as a strategic resource for enterprise development]. *Development Service Industry Management*, (3), 134–140 [in Ukrainian].

13. Vedernikov, M., Bazaliiska, N., Vozniuk R. (2024). Korporatyvna kultura v umovakh transformatsii: kliuchovi aspekty ta stratehiia formuvannia [Corporate culture in times of transformation: key aspects and formation strategy]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 334(5), 667-683 [in Ukrainian].

