

УДК 005.73:005.32:331.1

JEL Classification: M14, M12, M54, D23

<https://doi.org/10.31498/2225-6725.41.2025.348978>Кожушкін М. Е.<sup>1</sup>, Цуканов В. Г.<sup>2</sup>**КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА: СКЛАДОВІ, ФОРМУВАННЯ, ВПРОВАДЖЕННЯ ТА КОМУНІКАЦІЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ*****M. Kozhushkin, V. Tsukanov, Corporate Culture: Components, Formation, Implementation and Communication in Organizations***

*The scientific article conducts a comprehensive study of corporate culture as a strategic management tool that determines the effectiveness of personnel interaction and the viability of an organization in the face of modern challenges. The relevance of the work is due to the need to bridge the gap between declarative values and the actual behavior of employees, which directly affects the productivity and stability of business processes. The authors systematized theoretical approaches to defining the essence of corporate culture, highlighting its key levels — from external attributes to core beliefs. The study provides a detailed analysis of the basic components of culture, including mission, vision, values, ethical norms, and traditions, and reveals their functions: adaptive, integrating, and regulatory. Particular attention is paid to the stages of formation and implementation of corporate standards, where leadership and effective internal communications play a key role. It is substantiated that successful cultural transformation is possible only under the condition of management involvement and the creation of transparent feedback channels. Within the framework of the author's approach, a practical toolkit is proposed for assessing the alignment of personnel values with organizational goals, allowing for timely adjustment of managerial influences. The conclusions emphasize that a strong corporate culture acts as a stabilizer of organizational processes, contributes to talent attraction, and ensures the long-term competitiveness of the enterprise in the market*

**Keywords:** *Corporate culture, Values, Ethics, Business processes, Human resource management (HRM), Internal communications, Organizational behavior, Leadership, Hybrid working*

**Кожушкін М. Е., Цуканов В. Г. Корпоративна культура: складові, формування, впровадження та комунікація в організаціях**

*У статті проведено комплексне дослідження корпоративної культури як стратегічного інструменту управління, що визначає ефективність взаємодії персоналу та життєздатність організації в умовах сучасних викликів. Актуальність роботи зумовлена*

<sup>1</sup> <https://orcid.org/0009-0007-8553-6080>

**Кожушкін Михайло Едуардович**, кандидат економічних наук, старший викладач кафедри менеджменту та маркетингу ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь, [kozhuskin\\_m\\_e@pstu.edu](mailto:kozhuskin_m_e@pstu.edu)  
**Mykhailo Kozhushkin**, Candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer, Department of Management and Marketing State Higher Educational Institution «Priazovskyi State Technical University»

<sup>2</sup> <https://orcid.org/0009-0009-5807-5981>

**Цуканов Вадим Геннадійович**, аспірант ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь, [tsukanov\\_v\\_h@aspirants.pstu.edu](mailto:tsukanov_v_h@aspirants.pstu.edu), +38-096-442-00-70  
**Vadym Tsukanov**, graduate student State Higher Educational Institution «Priazovskyi State Technical University»

необхідністю подолання розриву між декларативними цінностями та реальною поведінкою співробітників, що безпосередньо впливає на продуктивність та стабільність бізнес-процесів. Об'єктом дослідження є корпоративна культура як комплексна система управління поведінкою та взаємодією персоналу в організації. У статті розглянуто проблему недостатньої ефективності впровадження та комунікації цінностей, норм і стандартів поведінки у корпоративному середовищі. Проведено систематизацію основних елементів корпоративної культури та їх функцій, окреслено етапи формування й впровадження, проаналізовано вплив кожного елемента на ефективність діяльності організації. Особливу увагу приділено адаптації культури до умов гібридної роботи та цифрового середовища. Автори систематизували теоретичні підходи до визначення сутності корпоративної культури, виділивши її ключові рівні — від зовнішніх атрибутів до глибинних переконань. Особливу увагу приділено етапам формування та впровадження корпоративних стандартів, де ключова роль відводиться лідерству та ефективним внутрішнім комунікаціям. Обґрунтовано, що успішна трансформація культури можлива лише за умови залученості менеджменту та створення прозорих каналів зворотного зв'язку. У межах авторського підходу запропоновано практичний інструментарій для оцінки відповідності цінностей персоналу цілям організації, що дозволяє вчасно коригувати управлінські впливи. Наукова значущість роботи полягає в поєднанні теоретичних підходів з практичними кейсами та обґрунтуванні сучасних методів оцінювання ефективності культури. Отримані результати можуть бути використані керівниками, HR-фахівцями та консультантами з організаційного розвитку.

**Ключові слова:** корпоративна культура, цінності, етика, бізнес-процеси, управління персоналом, внутрішні комунікації, організаційна поведінка, лідерство, гібридна робота.

**Актуальність дослідження.** У сучасних умовах динамічних змін зовнішнього середовища, цифрової трансформації, глобалізації та соціальних викликів корпоративна культура виступає одним із ключових чинників забезпечення життєздатності та конкурентоспроможності підприємств. Її роль полягає не лише у формуванні сприятливого трудового клімату, а й у згуртуванні персоналу навколо спільної мети, забезпеченні злагодженості дій, підвищенні ефективності внутрішніх комунікацій і реалізації стратегічних пріоритетів.

Як зазначають дослідники А. В. Череп, О. О. Веремєєнко та Є. В. Маказан, у воєнний період критично важливо враховувати сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на культурне середовище, оскільки саме людський капітал залишається головним драйвером стійкості бізнесу [1]. У цьому ж контексті І. В. Перезова, О. І. Вітовський, А. В. Хомик та О. І. Ривак акцентують на тому, що корпоративна культура слугує дієвим інструментом управління лояльністю співробітників та моделювання їхніх професійних поведінкових паттернів [2]. Захарчин Г.М. розглядає феномен культури як

складну систему, що перебуває у тісному взаємозв'язку із загальною моделлю управління організацією та національними ментальними особливостями [3]. Данюк В.М. та Чернушкіна О.О. зосереджують увагу на ролі культури як фактора підвищення адаптаційної спроможності підприємства в нестабільних ринкових умовах [4].

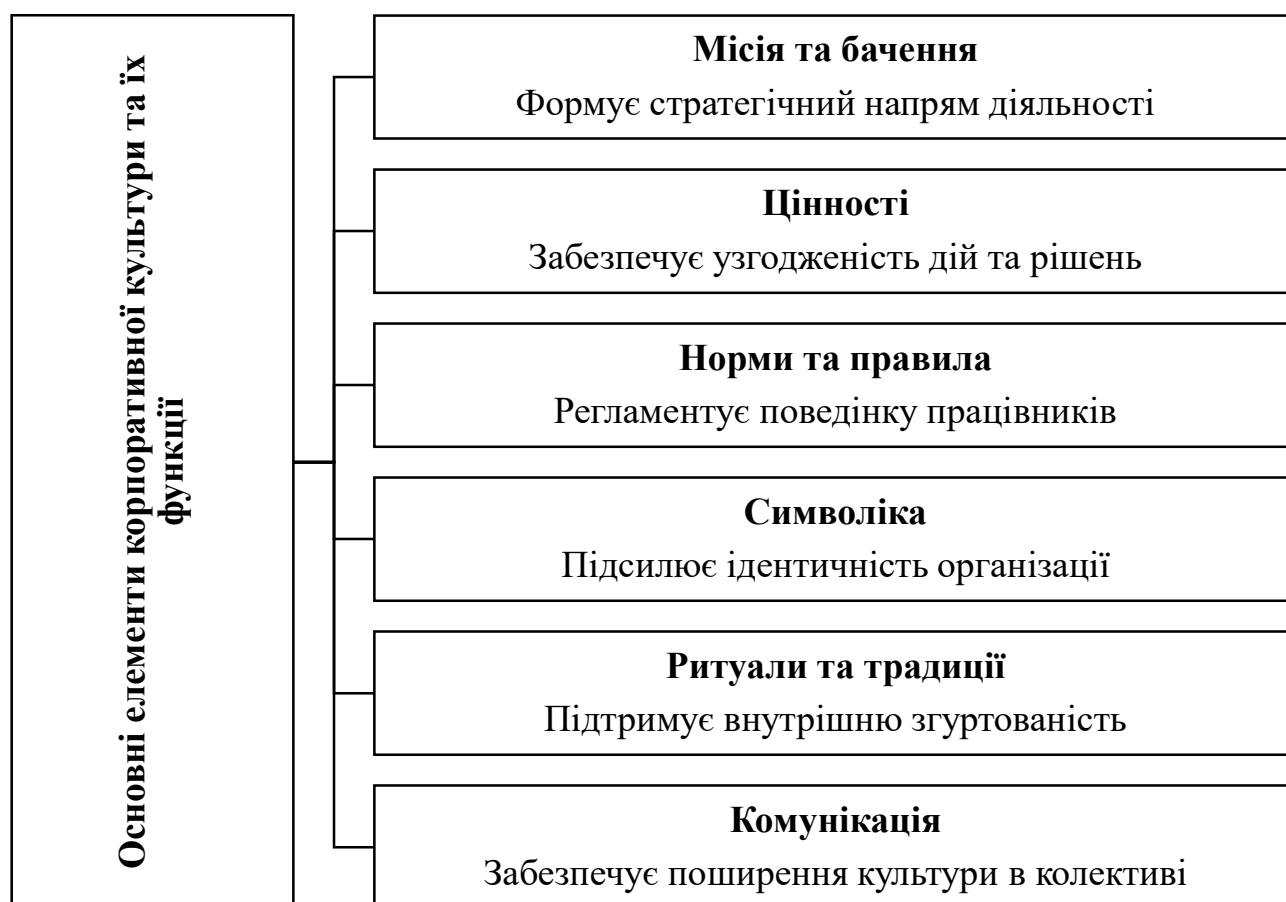
Теоретичне підґрунтя розуміння корпоративної культури має глибокі витоки. Ендрю Браун визначає її як динамічний комплекс значень, що базуються на спільному досвіді колективу та надають сенсу діяльності всієї організації [5, 9]. Вільям Оучі, аналізуючи успіх японського менеджменту, виокремлює довіру та довгострокові відносини як базис організаційної ефективності [6]. На думку Джона Елдріджа та Ентоні Кромбі, культура є системою публічно визнаних смислів, яка одночасно формує та встановлює межі для моделей поведінки працівників [7, 11]. Рональд Кліман і Скотт Саксон вбачають у культурі механізм стратегічного вибору, де цілі організації корелюють із її внутрішніми ціннісними орієнтирами [8, 10].

Попри ґрунтовну наукову базу, у практичній діяльності корпоративна культура нерідко сприймається як формальний атрибут. Її управлінський потенціал часто ігнорується, що призводить до деструктивного розриву між задекларованими принципами та реальною практикою, дефіциту комунікації та низької адаптивності персоналу до змін. Саме тому поглиблене вивчення процесів формування, імплементації та ефективної трансляції культурних кодів набуває особливої актуальності.

**Мета та цілі статті.** Основною метою дослідження є проведення системного аналізу структурних елементів корпоративної культури, а також механізмів її розробки, впровадження та комунікування у сучасних організаціях. Стаття спрямована на узагальнення наявних наукових парадигм, їх доповнення авторськими розробками та ідентифікацію аспектів, що потребують подальшого наукового опрацювання.

Для досягнення поставленої мети визначено такі цілі: дослідити сутність корпоративної культури як управлінської та економічної категорії; систематизувати її ключові компоненти та функціональне призначення; визначити алгоритм поетапного впровадження культури на підприємстві; розкрити значення комунікаційних каналів у процесі закріплення норм; окреслити перспективні вектори досліджень з огляду на цифровізацію та нові виклики.

**Результати дослідження.** Архітектура корпоративної культури охоплює низку взаємозалежних елементів, кожен з яких відіграє специфічну роль у розбудові організаційного середовища. У сукупності вони формують культурний фундамент компанії, визначають вектор поведінки персоналу, забезпечують автентичність бренду та сприяють реалізації стратегічних орієнтирів. Представлений нижче рисунок 1 відображає ключові компоненти культури та їхні основні функції в структурі сучасного підприємства.



## Рисунок 1. Основні елементи корпоративної культури та їх функції

Після ідентифікації базових елементів важливо оцінити їхню відносну значущість через призму впливу на загальну ефективність функціонування організації. Така аналітика дозволяє менеджменту виокремити пріоритетні зони уваги при проектуванні або трансформації культурного ландшафту.

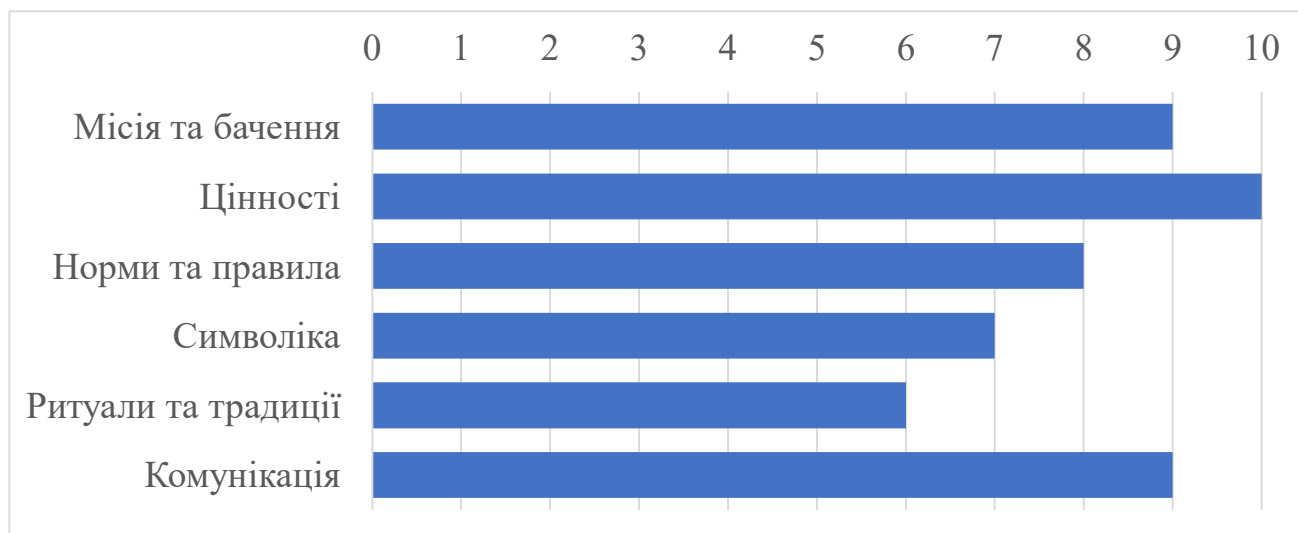


Рисунок 2. Оцінка впливу елементів корпоративної культури на ефективність організації

Для візуалізації цих даних було застосовано метод експертного оцінювання (шкала від 1 до 10, де 10 — максимальний вплив). У дослідженні взяли участь 50 респондентів: менеджери середньої ланки, HR-експерти та консультанти з організаційних питань. Збір даних проводився шляхом анонімного онлайн-анкетування з подальшою верифікацією результатів у межах фокус-групових інтерв'ю. Згідно з аналізом, найвищий показник (10 балів) отримали «Цінності», що становлять ядро культури. «Комунікація» та «Місія і бачення» отримали по 9 балів, що підкреслює їхню роль у трансляції смислів. Помітно нижчі бали у «Символіки» та «Ритуалів» свідчать про їхню допоміжну, інструментальну природу.

Фундаментальною передумовою успішної розбудови корпоративної культури є дотримання системного, етапного підходу, що гарантує логіку дій та

узгодженість на всіх ієрархічних рівнях. Така структуризація дозволяє не лише впровадити бажані паттерни поведінки, а й забезпечити їхню життєздатність у довгостроковій перспективі.

Таблиця 1. Етапи впровадження корпоративної культури.

№ п/п	Етап	Опис
1	Діагностика	Оцінка існуючої культури, виявлення сильних і слабких сторін.
2	Формування бачення	Визначення бажаного культурного профілю.
3	Розробка стратегії	План заходів і відповідальних.
4	Комунікація змін	Внутрішня пропаганда, інформування.
5	Інтеграція в HR-процеси	Навчання, адаптація, оцінювання.
6	Коригування	Оцінка впливу, вдосконалення інструментів.

У практичному аспекті критичне значення має безпосередня залученість топ-менеджменту до процесу кристалізації ціннісного ядра. Одним із дієвих методів, апробованих у вітчизняній практиці, став рефлексивний аналіз вищого керівництва, побудований на трьох векторах: що надихає в роботі, що викликає незадоволення та які існують професійні побоювання. У цій сесії взяли участь керівники ключових напрямів: HR, фінансів, логістики, продажів, Lean-менеджменту та маркетингу. Глибокий аналіз отриманих відповідей дозволив виділити домінантні мотиви та очікування, що стали основою для формулювання автентичних цінностей компанії. Такий підхід гарантує справжність корпоративних принципів та підвищує мотивацію лідерів до їхнього впровадження.

Корпоративна культура постає як багаторівнева екосистема, де формальні регламенти переплітаються з неформальними нормами, колективними переконаннями та емоційною пам'яттю. Це дає підстави трактувати її як «м'який інструмент жорсткого управління» — механізм, що забезпечує інтеграцію особистості в організацію не через примус, а через усвідомлене прийняття спільних смислів.

У сучасних реаліях ефективність культури слід вимірювати не лише лояльністю, а й адаптивністю. У контексті гібридної роботи культура переходить у «цифрову площину», виражаючись через естетику віртуальних платформ, асинхронні ритуали та появу цифрових «амбасадорів». Культура виконує роль «організаційного імунітету», захищаючи персонал від професійного вигорання та відчуження, підтримуючи згуртованість навіть у періоди турбулентності.

Інтеграція культури у загальну стратегію вимагає проактивної позиції HR-функції. Оптимальним є застосування гібридного оцінювання — поєднання класичних інструментів (наприклад, Denison Culture Survey) з аналітикою цифрової активності співробітників [11].

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Корпоративна культура є не декларативним набором гасел, а реальним стратегічним активом управління та мотивації. Її розвиток потребує інклюзивності, гнучкості та безперервного вдосконалення на всіх рівнях менеджменту.

Перспективними напрямками для майбутніх розвідок є: розробка інструментарію для цифрової трансляції культурних кодів (платформи, боти, онлайн-курси); емпірична перевірка кореляції між зрілістю культури та результативністю організацій; моделювання культурних середовищ для мультикультурних та дистанційних команд; вивчення впливу культури на організаційну резильєнтність під час кризових явищ.

У післявоєнній перспективі формування дієвої корпоративної культури має стати фундаментом для відновлення українського бізнесу, забезпечення соціальної згуртованості та внутрішньої мотивації людського капіталу.

#### ***Перелік використаних джерел***

1. Череп А.В., Веремєєнко О.О., Маказан Є.В. Корпоративна культура та її вплив на розвиток підприємства // Український журнал прикладної економіки та техніки. – 2024. – Т. 9, № 3. – С. 22–25.
2. Перевозова І.В., Вітовський О.І., Хомик А.В., Ривак О.І. Корпоративна культура як інструмент управління лояльністю персоналу підприємств // Академічні візії. – 2023. – Вип. 23. – С. 1–9.

3. Захарчин Г.М. Вплив господарського менталітету на формування й розвиток корпоративної культури // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління. – 2007. – № 582. – С. 203–209.
4. Дanyк В.М., Чернушкіна О.О. Сучасне розуміння корпоративної культури // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 10 (100). – С. 212–219.
5. Brown A. *Organizational Culture*. – 2nd ed. – Harlow: Pearson Education, 1998. – 320 p.
6. Ouchi W.G. *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. – Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1981. – 280 p.
7. Eldridge J.E.T., Crombie A. *A Sociology of Organisations*. – London: Allen & Unwin, 1974. – 254 p.
8. Graham J.R., Grennan J., Harvey C.R., Rajgopal S. *Corporate Culture: Evidence from the Field* // *Journal of Financial Economics*. – 2022. – Vol. 146. – P. 552–593. – DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2805602>
9. Noginskaya A.A. Теоретичні аспекти визначення сутності корпоративної культури / A.A. Noginskaya. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: файл «Noginskaya A. A..pdf».
10. Willie M.M. *Corporate culture transformation in African higher education* / M.M. Willie // *SSRN Electronic Journal*. – 2023. – DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4095565>
11. Kliman R., Saxon S. *The Culture Factor* // *McKinsey Quarterly*. – 2018. .

### References

1. Cherep, A. V., Veremeyenko, O. O., & Makazan, Ye. V. (2024). *Corporate culture and its impact on enterprise development*. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 9(3), 22–25.
2. Perevozova, I. V., Vitovskyi, O. I., Khomyk, A. V., & Ryvak, O. I. (2023). *Corporate culture as a tool for managing employee loyalty*. *Academic Visions*, 23, 1–9.
3. Zakharchyn, H. M. (2007). *The influence of economic mentality on the formation and development of corporate culture*. *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Series: Problems of Economics and Management*, 582, 203–209.
4. Danyuk, V. M., & Chernushkina, O. O. (2010). *Modern understanding of corporate culture*. *Actual Problems of Economics*, 10(100), 212–219.
5. Brown, A. (1998). *Organizational Culture (2nd ed.)*. Harlow: Pearson Education.
6. Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
7. Eldridge, J. E. T., & Crombie, A. (1974). *A Sociology of Organisations*. London: Allen & Unwin.
8. Graham, J. R., Grennan, J., Harvey, C. R., & Rajgopal, S. (2022). *Corporate culture: Evidence from the field*. *Journal of Financial Economics*, 146, 552–593. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2805602>
9. Noginskaya, A. A. (n.d.). *Theoretical aspects of defining the essence of corporate culture*. [PDF document].
10. Willie, M. M. (2023). *Corporate culture transformation in African higher education*. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4095565>
11. Kliman, R., & Saxon, S. (2018). *The Culture Factor*. *McKinsey Quarterly*.

Стаття надійшла 23.04.2025

Стаття прийнята 07.05.2025

Стаття опублікована 22.05.2025