

Corporate Culture: Theoretical Foundations and Practical Aspects of Formation

UDC: 316.354:316.7

DOI: <https://doi.org/10.15421/1724112>**Dyyak Rostyslav**Ph.D. Student, <https://orcid.org/0009-0008-7192-7299>, rostyslavdyyak@gmail.com*Ivan Franko Lviv National University (Lviv, Ukraine)*

Abstract

Relevance. Corporate culture is one of the key factors of organisational development, which is of particular importance in the context of globalisation, digitalisation and growing competition. Its multidimensionality, ability to influence the efficiency of organisational processes and the formation of social identity emphasise the relevance of studying this phenomenon. Corporate culture plays a crucial role in shaping the values, norms, symbols and behavioural patterns that determine the success of organisations. In the modern world, a strong corporate culture is becoming not only a competitive advantage, but also a tool for adapting to rapid changes in the social and technological environment.

The purpose. The purpose of the article is a comprehensive theoretical and methodological study of the phenomenon of corporate culture with a focus on its sociological dimension, as well as identification of its essential characteristics, mechanisms of formation and functional features. The study also aims to integrate interdisciplinary approaches to understand the role of corporate culture in the context of modern challenges.

Results. The article analyses the evolution of scientific views on the essence of corporate culture, its main structural elements and forms of manifestation. The features of the latent and explicit nature of corporate culture are investigated and the mechanisms of its spontaneous and purposeful formation are characterised. Particular attention is paid to the analysis of functional and dysfunctional manifestations of corporate culture in organisations of various types.

Conclusions. Based on theoretical analysis and empirical research, the article offers practical recommendations for diagnosing, forming and developing an effective corporate culture. The author substantiates its role as a strategic management tool that helps to increase staff motivation, organisational innovation and sustainability in the face of global challenges.

Keywords: corporate culture, organisational development, social values, organisational behaviour, organisational management, latent culture, explicit culture, sustainable development, organisational efficiency, sociology of organisations

Корпоративна культура: теоретичні засади та практичні аспекти формування

Дияк Ростислав*Львівський національний університет імені Івана Франка (Львів, Україна)*

Анотація

Актуальність. Корпоративна культура є одним з ключових факторів організаційного розвитку, що набуває особливого значення в умовах глобалізації, діджиталізації та зростаючої конкуренції. Її багатовимірність, здатність впливати на ефективність організаційних процесів та формування соціальної ідентичності підкреслюють актуальність вивчення цього феномену. Корпоративна культура відіграє вирішальну роль у формуванні цінностей, норм, символів і моделей поведінки, які визначають успіх організацій. У сучасному світі сильна корпоративна культура стає не лише конкурентною перевагою, але й інструментом адаптації до швидких змін у соціальному та технологічному середовищі.

Мета. Метою статті є всебічне теоретичне та методологічне дослідження феномену корпоративної культури з акцентом на її соціологічному вимірі, а також виявлення сутнісних характеристик, механізмів формування та функціональних особливостей. Дослідження також спрямоване на інтеграцію міждисциплінарних підходів для розуміння ролі корпоративної культури в контексті сучасних викликів.

Результати. У статті проаналізовано еволюцію наукових поглядів на сутність корпоративної культури, її основні структурні елементи та форми прояву, досліджено особливості латентного та експліцитного характеру корпоративної культури, охарактеризовано механізми її стихійного та цілеспрямованого формування, особливу увагу приділено аналізу функціональних та дисфункціональних проявів корпоративної культури в організаціях різних типів.

Висновки. На основі теоретичного аналізу та емпіричного дослідження запропоновано практичні рекомендації щодо діагностики, формування та розвитку ефективної корпоративної культури, обґрунтовано її роль як інструменту стратегічного управління, що сприяє підвищенню мотивації персоналу, організаційній інноваційності та стійкості в умовах глобальних викликів.

Ключові слова: корпоративна культура, організаційний розвиток, соціальні цінності, організаційна поведінка, управління організацією, латентна культура, явна культура, сталий розвиток, організаційна ефективність, соціологія організацій

Стаття надійшла / Article arrived: 22.10.2024

Схвалено до друку / Accepted: 21.12.2024

Вступ.

Глобалізаційні процеси та динамічні зміни у соціальному та економічному середовищі суттєво трансформують підходи до управління організаціями, що підкреслює актуальність дослідження корпоративної культури як соціального феномену. Сучасні ринкові умови створюють подвійний виклик для суб'єктів господарювання: з одного боку, вони відкривають нові можливості для реалізації стратегічних цілей, з іншого – висувають підвищені вимоги до адаптивності та конкурентоспроможності.

У цьому контексті корпоративна культура постає не лише як стратегічний інструмент управління, але й як соціокультурний механізм, що формує спільні цінності, норми та ідентичність організації. Як зазначає український дослідник Литвиненко, сильна корпоративна культура сприяє інноваційному розвитку підприємств, оскільки вона створює середовище, яке підтримує творчість та ініціативу (Литвиненко, 2023, с. 18). Індивідуальні цінності мають важливе значення для формування архетипів організаційної культури та їх впливу на реалізацію управління якістю (Ababneh, 2021, с. 1402).

Корпоративна культура має значний вплив на процеси прийняття рішень в організаціях, оскільки вона формує спільні цінності та норми серед співробітників (Grennan, & Li, 2023, с. 118). Її вплив охоплює як внутрішні аспекти організаційного життя (мотивація, згуртованість колективу), так і зовнішні – здатність до інновацій, адаптації до змін та забезпечення сталого розвитку. Як зазначають індійські автори У. Ассоратгун і С. Кантабутра: «Стійка організаційна культура є критично важливою для досягнення цілей сталого розвитку, оскільки вона формує цінності та поведінку, які підтримують екологічну відповідальність» (Assoratgoon, & Kantabutra, 2023).

Соціологічний аналіз корпоративної культури дозволяє розкрити її багатовимірний характер, враховуючи як явні, так і латентні форми прояву, а також її функціональні й дисфункціональні аспекти. Так, вкрай істотною є національна культура, яка відіграє провідну роль і в культурі корпоративній, адже «наша ділова активність і спілкування не можуть сформуватися поза межами культурно-соціального контексту» (Пестова, & Андреева, 2024, с. 1191). Корпоративна культура є важливим компонентом організації, який викликає численні дослідження для визначення та встановлення її зв'язку з організаційною продуктивністю та стійкістю (Акра, Asikhia, & Nneji, 2021).

Метою статті є всебічне теоретичне та методологічне дослідження феномену корпоративної культури з акцентом на її соціологічному вимірі, а також виявлення сутнісних характеристик, механізмів формування та функціональних особливостей. Досягнення поставленої мети передбачає вирішення

таких завдань: дослідити еволюцію наукових поглядів на сутність корпоративної культури; проаналізувати її структурні елементи та форми прояву; визначити особливості латентного і явного характеру корпоративної культури; дослідити механізми її стихійного та цілеспрямованого формування; охарактеризувати функціональні та дисфункціональні прояви корпоративної культури; розробити практичні рекомендації щодо діагностики та розвитку ефективної корпоративної культури в сучасних організаціях.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій.

Перед тим як розпочати аналіз сутності поняття корпоративна культура слід зосередити увагу на категоріях, які складають категорійно – понятійне поле дослідження таких як: «культура» та «корпорація». Багатозначність терміну «культура» зумовлена її складною та багатовимірною природою, що охоплює всі аспекти людського буття, що призводить до різноманітних інтерпретацій та визначень у різних наукових дисциплінах. Кожне визначення культури акцентує увагу на окремих аспектах цього феномену залежно від мети дослідження, що робить усі дефініції потенційно корисними в межах конкретного наукового пошуку.

Відповідно до визначення, що міститься у «Великому тлумачному словнику української мови», культура – це: сукупність матеріальних і духовних цінностей, створених людством протягом його історії; рівень розвитку суспільства у певну епоху; те, що створюється для задоволення духовних потреб людини (Великий тлумачний словник, 2005).

- У науковому дискурсі можна виокремити три фундаментальні підходи до концептуалізації поняття "культура":

- Антропологічний підхід розглядає культуру як цілісну систему матеріальних і нематеріальних артефактів, створених людством у процесі його історичного розвитку. Цей підхід акцентує увагу на культурі як сукупності всіх форм людської діяльності та її результатів.

- Філософський підхід, найбільш комплексний за своєю природою, трактує культуру як динамічний процес історичного розвитку людських творчих сил, здібностей та соціальних відносин, що втілюються в продуктах матеріальної та духовної праці. Цей підхід розглядає культуру як спосіб самореалізації людини в світі.

- Соціологічний підхід інтерпретує культуру як систему цінностей, норм, інститутів та способів діяльності, що регулюють соціальні взаємодії та забезпечують колективне існування і розвиток спільнот. Цей підхід фокусується на культурі як механізмі соціальної інтеграції та регуляції (Годун, 2015);

Одним із перших антропологічних визначення культури можна вважати визначення британського

антрополога Е. Тейлора. Автор визначає культуру, як складну цілісність, що охоплює: знання, віру, мистецтво, закон, мораль, звичаї та будь-які інші можливості та звички, набуті людиною як членом суспільства (Ratnapalan, 2008). Американський антрополог К. Гірц пропонує більш абстрактне визначення культури, стверджуючи, що культура народу – це сукупність текстів, які самі по собі є збірками смислів. На думку Гірца, завдання антрополога полягає в тому, щоб "прочитати" ці тексти, інтерпретуючи їх значення з позиції тих, кому вони належать (Geertz, 1973). Найбільш ґрунтовний, хоча й не повністю завершений опис різноманітних способів визначення культури знаходимо у праці американських антропологів А. Кребера і К. Клакхона "Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions". Автори проаналізували поняття культури, зібрали 168 різних її тлумачень, та поділили їх на 6 різних типів дефініцій:

- описово-нумераційні (номіналістичні) опис культури обмежується переліком її складових частин. До цієї визначень відносяться вище згадане визначення Е. Тейлора;

- історичні акцентуються на чиннику традиції, який формує культуру; використовують для її визначення такі вирази, як спадщина, доробок;

- нормативні зосередженні на підпорядкуванні поведінки людини нормам, зразкам, цінностям та моделям. Зразки, моделі та принципи оцінювання розглядаються як культуру творчі елементи, а підпорядкування цим нормам - як атрибут культурної поведінки;

- психологічні орієнтовані на психічних механізмах формування культури (механізми навчання, формування культурних навичок, інтерналізації та впливу культури на формування особистості). Основний акцент робиться на навчанні та наслідуванні як процесах засвоєння культури;

- структурні намагаються підкреслити структуру конкретної культури та показати взаємозв'язки її елементів. Визначення цього типу говорять про певну культуру або про різні культури, а не про культуру взагалі;

- генетичні зосереджують увагу поясненні походження культури, її протиставленні природі, на її характері як продукту соціального співіснування людей (Kroeber, & Kluckhohn, 1952).

Таким чином, антропологічне розуміння культури еволюціонувало від її трактування як комплексної цілісності матеріальних і духовних елементів через інтерпретативний підхід до когнітивного бачення, що дозволило сформувати розуміння культури як складної системи колективних знань, вірувань та поведінкових патернів, які визначають життя спільноти та передаються між її членами.

У соціологічній традиції культура розглядається як суспільна, а не індивідуальна характеристика,

що формує суспільне життя і надає йому відповідну структуру. Культура постає як загал всього, що засвоюється людиною у процесі соціального життя і що передається між поколіннями. Соціологічний підхід до розуміння культури акцентує увагу на її ролі як регулятора соціальних відносин, механізму соціальної інтеграції та способу організації суспільного життя. У цьому контексті культура розглядається як система колективних значень, цінностей та норм, що забезпечують соціальний порядок та визначають патерни соціальної поведінки.

Наступе поняття що потребує визначення в межах даної розвідки – корпорація. Поняття корпорації має тривалу історію розвитку, починаючи від введення цього терміну А. Смітом у значенні акціонерної форми організації підприємництва (Корпоративне управління в Україні, 2012).

Термін «корпорація» має латинське походження: від "corporatio" (союз, об'єднання), "corpus habere" (правовий статус юридичної особи) та "corporata" (професійні і релігійні союзи) (Сіщук, 2017). Трактують поняття "корпорація" суттєво відрізняється в різних правових системах. Наприклад, у французькому праві використовується термін "торгове товариство", а в британському – корпорація є еквівалентом юридичної особи з поділом на асоційовані та одноосібні (Кібенко, 2005). Така варіативність визначень свідчить про відсутність універсального підходу до розуміння сутності корпорації в сучасній науці та практиці (Господарський кодекс України, 2024).

У сучасному науковому дискурсі можна виокремити чотири фундаментальні підходи до розуміння поняття "корпорація":

Юридичний підхід трактує корпорацію як самостійну організаційну форму, що має статус юридичної особи та характеризується відокремленістю від власників, які мають обмежену відповідальність.

Економічний підхід розглядає корпорацію як колективну форму організації капіталу, що функціонує у вигляді акціонерних товариств та спрямована на максимізацію прибутку через об'єднання ресурсів.

Управлінський підхід визначає корпорацію як форму організації бізнесу з особливою системою управління, що базується на розподілі власності та контролю, професійному менеджменті та корпоративному управлінні.

Соціологічний підхід до розуміння корпорації залишається найменш розробленим у науковій літературі. На відміну від чітко артикульованих юридичних, економічних та управлінських дефініцій, соціологічне трактування корпорації характеризується певною фрагментарністю. Спираючись на наявні теоретичні розробки, можна запропонувати авторське розуміння корпорації як складної соціальної системи, що характеризується специфічною структурою

соціальних відносин, власною інституційною логікою та системою статусно-рольових позицій. У цьому контексті корпорація постає як простір соціальної взаємодії, де формуються особливі патерни поведінки, системи цінностей та норм, механізми соціального контролю та групової ідентичності. Така інтерпретація потребує подальшої теоретичної розробки та емпіричної верифікації.

Кожен з цих підходів акцентує увагу на різних аспектах корпорації як складного соціально-економічного феномену, що дозволяє краще зрозуміти її багатовимірну природу. При цьому саме соціологічний підхід, незважаючи на свою недостатню розробленість, має значний потенціал для поглиблення розуміння корпорації як соціального інституту та простору соціальних взаємодій.

Корпоративна культура тісно пов'язана з організаційною культурою, і ці поняття часто використовуються взаємозамінно. У науковому дискурсі існує багато визначень організаційної культури, що відображає тривалі дискусії дослідників. З розвитком великих організаційних форм концепція організаційної культури еволюціонувала, охоплюючи і корпорації.

Термін має різні варіації: організаційна культура, культура організації, корпоративна культура, культура підприємства. Ця різноманітність зумовлена міждисциплінарним характером поняття, яке вивчається антропологією, соціологією, психологією та теорією організацій.

Як зазначається у низці джерел у перше словосполучення «корпоративна культура» використано у XIX ст. німецьким військовим теоретиком, фельдмаршалом Г. фон Мольтке для характеристики взаємин згуртованості у офіцерському середовищі (Авдеева, & Цільмак, 2019). У відношенні до підприємства (організації) термін корпоративна культура вперше запровадив Е. Джекес у своїй праці «Як змінюється культура на фабриці». Автор визначив корпоративну культуру як звичний та традиційний спосіб мислення і дій, поділяється в меншій чи більшій мірі всіма учасниками, і який нові учасники повинні вивчити і принаймні частково прийняти, щоб бути прийнятими в компанії (Вараксіна, & Шульга, 2023). Робота підкреслює важливість розуміння і управління згаданими у визначенні елементами з метою підвищення ефективності організації та рівня задоволеності її працівників.

Засновник школи класичного управління французький теоретик А. Файоль у своїй праці «Промислове та загальне адміністрування» з поміж ключових принципів управління виділив корпоративний дух у розумінні згуртованості працівників та єдності сили (Іванов, 2013).

Т. Ділл та А. Кеннеді у праці "Corporate Cultures" (1982) запропонували концептуалізацію корпоративної культури як ключового чинника

організаційної поведінки та соціального розвитку. Їхній підхід базується на аналізі функціональних особливостей культури у взаємозв'язку з організаційним середовищем та стратегіями. Дослідники емпірично довели, що успішні компанії, окрім ефективного менеджменту та інноваційних стратегій, характеризуються сильною корпоративною культурою.

Автори розробили типологію корпоративних культур, базуючись на двох ринкових факторах: рівні ризику в ключових напрямках діяльності та швидкості зворотного зв'язку щодо результативності організаційних дій. На основі цих критеріїв виділено чотири типи культур:

"Культура мачо": високий ризик і швидкий зворотний зв'язок; домінування індивідуалізму над командною роботою; характерна для індустрії розваг та спорту.

"Культура інтенсивної роботи": низький ризик з швидким зворотним зв'язком; орієнтація на командну продуктивність та внутрішню конкуренцію; типова для сфери продажів та ІТ.

"Культура довгострокових інвестицій": високий ризик з повільним зворотним зв'язком; фокус на стратегічному плануванні та аналізі; притаманна капіталомістким галузям.

"Процесна культура": низький ризик з повільним зворотним зв'язком; акцент на процедурній досконалості та стабільності; характерна для фінансового сектору та державних установ (Deal, & Kennedy, 2008).

Першою важливою теоретичною інтерпретацією проблематики корпоративної культури стала праця американського психолога Е. Шейна «Організаційна культура і лідерство» (Schein, 1985). Е. Шейн запропонував фундаментальну теоретичну інтерпретацію корпоративної культури. На відміну від попередніх підходів, модель Шейна пропонує глибший аналіз цього феномену. Автор визначає корпоративну культуру як систему базових принципів, що формуються та розвиваються членами організації в процесі вирішення проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції, і які передаються новим учасникам як ефективний спосіб сприйняття та вирішення організаційних завдань.

Шейн виділяє три рівні корпоративної культури: артефакти: видимі прояви культури (мовні, поведінкові, фізичні). Цінності: пріоритетні цілі та етичні норми організації. Базові культурні принципи: неусвідомлені учасниками фундаментальні уявлення, що впливають на сприйняття реальності. Автор виокремлює шість ключових аспектів базових культурних принципів: природа істини, концепція часу, ставлення до оточення, сутність людської природи, характер людської діяльності та природа міжособистісних відносин (Schein, 1985).

Трирівнева модель Шейна демонструє взаємозв'язок між глибинними культурними принципами та їх зовнішніми проявами, а також підкреслює можливість трансформації корпоративної культури через зміну базових цінностей та припущень.

Інтерпретація корпоративної культури варіюється залежно від дослідницького фокусу:

У контексті національних культур вона розглядається як незалежна змінна, що визначає вплив національних особливостей на управлінські процеси.

В організаційному вимірі корпоративна культура постає як керований ресурс, що спрямований на досягнення стратегічних цілей.

З позиції організаційного пізнання та символічного інтеракціонізму культура інтерпретується як динамічна система спільних знань, переконань та символів, що створюється учасниками організації.

У психоаналітичній перспективі культура пов'язується з несвідомими процесами та універсальними структурами людської психіки.

Попри різноманітність підходів, більшість дослідників визначають корпоративну культуру як феномен, що формує організаційну ідентичність через систему спільних цінностей та колективного розуміння реальності (McAuley, Duberley, & Johnson, 2007).

Концептуалізація корпоративної культури розвивалася у двох теоретичних напрямках.

Перший напрямок розглядає корпоративну культуру через призму впливу національних культур на управління організацією. У межах цього підходу виділяють два типи досліджень:

1) Порівняльні дослідження специфіки управління в різних культурних контекстах (японському, американському, європейському), які демонструють залежність управлінських практик від соціокультурних традицій та цінностей суспільства

2) Універсалістські дослідження, що виявляють загальні закономірності впливу національної культури на організаційні процеси (комунікацію, мотивацію, структуру)

Другий напрямок трактує корпоративну культуру як внутрішній чинник організації, що формується через систему норм, етичних кодексів та спільних цінностей. Цей підхід, започаткований Ч. Барнардом, акцентує увагу на ролі керівництва у створенні спільного розуміння організаційних цілей та цінностей (Barnard, 1997). Типологія Л. Смірчіча пропонує дихотомічний підхід до розуміння місця культури в організації. Перший підхід розглядає корпоративну культуру як залежну змінну та внутрішню властивість організації, що проявляється через систему об'єктивно описуваних норм, вимог та цінностей, спільних для всіх членів корпорації. Другий підхід трактує культуру як кореневу метафору, відповідно до якої організація сама по собі є культурним феноменом (Smircich, 1983).

Інструментальний підхід до корпоративної культури знайшов своє відображення у працях Т. Пітерса та Р. Уотермена, які розглядали її як усталений спосіб діяльності та виконання завдань організацією. Згідно з цим підходом, корпоративна культура інтерпретується як інструмент досягнення стратегічних цілей компанії. Дослідження цих авторів зробили значний внесок у розвиток концепції корпоративної культури, продемонструвавши переваги компаній із сильною культурою (Peters, & Waterman, 1982). Досвід успішних компаній є доказом того, що корпоративна культура є одним із вирішальних елементів еволюційного розвитку соціально-трудова відносин, ефективної діяльності підприємств, чинником досягнення соціального добробуту (Петрова, 2015). Дослідження показують, що якщо співробітники віддані справі та мають однакові норми і цінності з організацією, це може підвищити продуктивність у досягненні загальних цілей організації (Akpa et al., 2021).

Метафоричний підхід до розуміння корпоративної культури розглядає її не як набір статичних норм, а як динамічний процес конструювання смислів та інтерпретацій в організації. Така концептуалізація дозволяє краще зрозуміти складні організаційні феномени - опір змінам, конфлікти, групову динаміку - через аналіз символічних аспектів та механізмів формування колективних уявлень. Це створює основу для комплексного дослідження взаємозв'язків між організаційною культурою, ідентичністю та поведінкою членів організації.

Результати дослідження.

За результатами дослідження феномену корпоративної культури можемо зробити наступні висновки:

По-перше, еволюція наукових поглядів на сутність корпоративної культури відображає складний шлях концептуалізації цього явища в соціологічній думці. Від початкового розуміння корпоративної культури як інструменту управління, дослідники перейшли до її трактування як складного соціального конструкту, що формується в результаті взаємодії агентів у полі організації. Корпоративна культура постає як система інкорпорованих схем сприйняття, мислення і дії, що визначає поведінку членів організації. Ця система є результатом тривалого процесу соціалізації та інтеріоризації норм, цінностей та практик, характерних для конкретної організації. Вона не лише відображає існуючі соціальні структури, але й активно їх відтворює та трансформує. У цьому контексті корпоративна культура виступає як медіатор між індивідуальним та колективним, між структурою та агентністю, створюючи унікальний соціальний простір, в якому формуються та реалізуються організаційні практики.

По-друге, аналіз структурних елементів та форм прояву корпоративної культури дозволяє

розглядати її як багаторівневий феномен, що включає як експліцитні, так і імпліцитні компоненти. Можна виокремити ідеальні типи корпоративних культур, що відрізняються за своєю структурою та формами прояву. При цьому важливо розуміти, що реальні корпоративні культури завжди є складним переплетенням різних елементів, які можуть вступати у протиріччя один з одним. Ця внутрішня суперечливість є джерелом динаміки та розвитку корпоративної культури. Експліцитні компоненти, такі як формалізовані правила, місія компанії, корпоративний кодекс, взаємодіють з імпліцитними елементами - неформальними нормами, негласними домовленостями, колективними уявленнями. Ця взаємодія створює унікальну конфігурацію культурного поля організації, яке постійно відтворюється та трансформується у повсякденних практиках її членів.

По-третє, дослідження особливостей латентного і явного характеру корпоративної культури виявляє її дуалістичну природу. Корпоративна культура постає як результат діалектичної взаємодії між об'єктивними структурами організації та суб'єктивними інтерпретаціями її членів. Латентні аспекти культури, такі як неартикульовані припущення та імпліцитні критерії оцінки, часто мають більший вплив на поведінку, ніж явно декларовані цінності. Ця "подвійна герменевтика" корпоративної культури створює складну систему значень, яка одночасно є продуктом колективної діяльності та інструментом її регуляції. Латентні аспекти культури часто виступають як механізми соціального контролю, формуючи неусвідомлені патерни поведінки та сприйняття, які можуть суттєво відрізнятись від офіційно декларованих норм та цінностей.

По-четверте, аналіз механізмів стихійного та цілеспрямованого формування корпоративної культури демонструє складність цього процесу. Формування корпоративної культури відбувається через складну взаємодію між зовнішнім середовищем, внутрішніми процесами організації та зміною поколінь працівників. Стихійні процеси, такі як неформальна комунікація, формування субкультур, адаптація до зовнішніх викликів, переплітаються з цілеспрямованими зусиллями менеджменту щодо формування бажаної культури. Ця взаємодія створює динамічне поле, в якому корпоративна культура постійно відтворюється та трансформується. Важливу роль у цьому процесі відіграють "культурні підприємці" - індивіди або групи, які активно впливають на формування та зміну культурних норм та практик.

По-п'яте, характеристика функціональних та дисфункціональних проявів корпоративної культури дозволяє розглядати її як амбівалентний феномен. З одного боку, сильна корпоративна культура може сприяти згуртованості колективу та підвищенню

ефективності організації. З іншого боку, вона може призводити до групового мислення та опору змінам. Ця амбівалентність відображає складну природу соціальних інститутів, які завжди мають як явні, так і латентні функції. Функціональні прояви корпоративної культури можуть включати підвищення мотивації працівників, формування сильної організаційної ідентичності, покращення комунікації. Дисфункціональні прояви можуть виражатися у формуванні закритих елітарних груп, придушенні інновацій, створенні бар'єрів для міжгрупової взаємодії. Зрештою, реакції співробітників на заплановані зміни в організаційній культурі є більш складними, ніж це зазвичай вважається, що підкреслює цінність конфігураційного підходу в таких зусиллях (Tasoulis et al., 2024, с. 1290).

Нарешті, розробка практичних рекомендацій щодо діагностики та розвитку ефективної корпоративної культури вимагає інтеграції теоретичних знань та емпіричних досліджень. Ефективне управління корпоративною культурою вимагає постійної рефлексії та адаптації до мінливих умов соціального та економічного середовища. Це передбачає розробку комплексних методологій, які б враховували як кількісні, так і якісні аспекти корпоративної культури. Важливим аспектом є розуміння корпоративної культури як динамічного процесу, а не статичного набору характеристик. Це вимагає розробки інструментів постійного моніторингу та оцінки культурних змін, а також механізмів залучення членів організації до процесу формування та трансформації корпоративної культури.

Висновки.

Проведене теоретико-методологічне дослідження феномену корпоративної культури дозволяє зробити наступні висновки:

Сучасне розуміння корпоративної культури пройшло значну еволюцію від інструментального трактування до визнання її як складного соціального конструкту. У процесі цієї трансформації сформувалось розуміння корпоративної культури як системи інкорпорованих схем сприйняття та дії, що визначає поведінку членів організації. Ця система є результатом тривалої соціалізації та інтеріоризації норм, виступаючи медіатором між індивідуальним та колективним рівнями організаційного життя.

Структурна композиція корпоративної культури розкривається через її багаторівневу природу, що охоплює експліцитні та імпліцитні компоненти. Внутрішня діалектика цих елементів створює динамічне поле, де формалізовані правила взаємодіють з неформальними нормами, породжуючи унікальну конфігурацію культурного простору організації.

Особлива увага до дуалістичної природи корпоративної культури виявляє складну взаємодію

між об'єктивними структурами організації та суб'єктивними інтерпретаціями її членів. Ця "подвійна герменевтика" породжує систему значень, що одночасно виступає продуктом колективної діяльності та механізмом соціального контролю.

Механізми формування корпоративної культури розкриваються через призму діалектичної єдності стихійних та цілеспрямованих процесів. У цьому контексті важливу роль відіграють "культурні підприємці" - агенти змін, що активно впливають на трансформацію організаційних норм та практик.

Функціональний вимір корпоративної культури демонструє її амбівалентну природу. Потенціал культури як інструменту згуртування та підвищення

ефективності може одночасно створювати ризики групового мислення та резистентності до змін. Ця подвійність відображає фундаментальну властивість соціальних інститутів мати як конструктивні, так і деструктивні прояви.

Перспективи подальших досліджень охоплюють вивчення впливу цифровізації на трансформацію корпоративної культури, аналіз її взаємодії з глобальними культурними контекстами, дослідження механізмів адаптації до кризових явищ та розробку інноваційних методологічних підходів з використанням Big Data та машинного навчання для глибшого розуміння латентних аспектів організаційної культури.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Авдєєва, А. В., & Цільмак, О. М. (2019). Етапи становлення та розвитку наукових поглядів стосовно феномену «корпоративна культура». *Південноукраїнський правничий часопис*, 3.
- Бусел, В. Т. (2005). *Великий тлумачний словник сучасної української мови*. Київ; Ірпінь: Перун.
- Вараксіна, О., & Шульга, В. (2023). Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*, 49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63>
- Годун, Н. Ю. (2015). Правова культура: деференція поняття. *Наше право*, 1, 11-15.
- Господарський кодекс України стаття 63 Види та організаційні форми підприємств*. (n.d.). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/43615?find=1&text=%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%BF#w1_1
- Іванов, Є. (2013). Соціально-філософський аналіз управлінської концепції А. Файоля. *Гілея: науковий вісник*, (73), 178-179.
- Кібенко, О. Р. (2005). *Європейське корпоративне право на етапі фундаментальної реформи: перспективи використання європейського законодавчого досвіду у правовому полі України*. Серія: «Юридичний радник». Харків: Страйд.
- Литвиненко, Н. (2023). Корпоративна культура як елемент глобального тренду соціально-економічного розвитку. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 16(32).
- Петрова, І. Л. (2015). Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудова відносин. *Вчені записки*, 40, 139-145.
- Пестова, О. А., & Андрєєва, К. О. (2024). Сутність поняття «корпоративна культура» в сучасному управлінні. In *The 12 th International scientific and practical conference "Modern problems of science, education and society" (February 5-7, 2024) SPC "Sci-conf. com. ua", Kyiv, Ukraine*. (p. 1191).
- Сіщук, Л. В. (2017). Сутність корпорації у корпоративному праві України: теоретичний аспект. *Приватне право і підприємництво, збірник наукових праць*, 17.
- Хрущ, Н. А. (Ред.). (2012). *Корпоративне управління в Україні: процеси формування та розвитку*. Київ: Кафедра.
- Ababneh, O. M. A. (2021). The impact of organizational culture archetypes on quality performance and total quality management: the role of employee engagement and individual values. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 38(6), 1387-1408.
- Акра, 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.
- Assoratgoon, W., & Kantabutra, S. (2023). Toward a sustainability organizational culture model. *Journal of Cleaner Production*, 400, 136666
- Barnard, C. (1997). *Funkcje kierownicze. Nowoczesność*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2008). *The new corporate cultures: Revitalizing the workplace after downsizing, mergers, and reengineering*. Basic Books.
- Geertz, C. (1973). Deep play: notes on the Balinese cockfight. In *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.
- Grennan, J., & Li, K. (2023). *Corporate culture: A review and directions for future research*. (Handbook of Financial Decision Making), (pp. 112-132).
- Kroeber, A., & Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. Cambridge: Papers of Peabody Museum.
- 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.
- McAuley, J., Duberley, J., & Johnson, P. (2007). *Organization theory: Challenges and perspectives*. Harlow-London-New York: Prentice Hall.
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row.

- Ratnapalan, L. (2008). EB Tylor and the problem of primitive culture. *History and Anthropology*, 19(2), 131-142.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Tasoulis, K., Pappas, I. O., Vlachos, P., & Oruh, E. S. (2024). Employee reactions to planned organizational culture change: A configurational perspective. *human relations*, 77(9), 1272-1305.

REFERENCES

- Ababneh, O. M. A. (2021). The impact of organizational culture archetypes on quality performance and total quality management: the role of employee engagement and individual values. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 38(6), 1387-1408.
- 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.
- Assoratgoon, W., & Kantabutra, S. (2023). Toward a sustainability organizational culture model. *Journal of Cleaner Production*, 400, 136666
- Avdicieva, A. V., & Tsilmak, O. M. (2019). Stages of formation and development of scientific views on the phenomenon of "corporate culture". *South Ukrainian Law Journal*, 3.
- Barnard, C. (1997). *Funkcje kierownicze*. Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik.
- Busel, V. T. (2005). *Large explanatory dictionary of the modern Ukrainian language*. Kyiv; Irpin: Perun.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2008). *The new corporate cultures: Revitalizing the workplace after downsizing, mergers, and reengineering*. Basic Books.
- Economic Code of Ukraine Article 63 Types and organizational forms of enterprises*. (n.d.). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/43615?find=1&text=%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%BF#w1_1
- Geertz, C. (1973). Deep play: notes on the Balinese cockfight. In *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.
- Grennan, J., & Li, K. (2023). *Corporate culture: A review and directions for future research*. (Handbook of Financial Decision Making), (pp. 112-132).
- Hodun, N. Yu. (2015). Legal culture: differentiation of the concept. *Our Law*, 1, 11-15.
- Ivanov, Ye. (2013). Socio-philosophical analysis of A. Fayol's management concept. *Gilea: Scientific Bulletin*, (73), 178-179.
- Khrushch, N. A. (Ed.). (2012). *Corporate governance in Ukraine: processes of formation and development*. Kyiv: Kafedra.
- Kibenko, O. R. (2005). *European corporate law at the stage of fundamental reform: prospects for using European legislative experience in the legal field of Ukraine*. Series: "Legal Advisor". Kharkiv: Stride.
- Kroeber, A., & Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. Cambridge: Papers of Peabody Museum.
- 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.
- Litvinenko, N. (2023). Corporate culture as an element of the global trend of socio-economic development. *Adaptive management: theory and practice. Series Economics*, 16(32).
- McAuley, J., Duberley, J., & Johnson, P. (2007). *Organization theory: Challenges and perspectives*. Harlow-London-New York: Prentice Hall.
- Pestova, O. A., & Andreeva, K. O. (2024). The essence of the concept of "corporate culture" in modern management. In *The 12th International scientific and practical conference "Modern problems of science, education and society" (February 5-7, 2024) SPC "Sci-conf. com. ua", Kyiv, Ukraine*. (p. 1191).
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row.
- Petrova, I. L. (2015). The influence of corporate culture on the modernization of social and labor relations. *Scientific Notes*, 40, 139-145.
- Ratnapalan, L. (2008). EB Tylor and the problem of primitive culture. *History and Anthropology*, 19(2), 131-142.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sishchuk, L. V. (2017). The essence of the corporation in corporate law of Ukraine: theoretical aspect. *Private Law and Entrepreneurship, Collection of Scientific Works*, 17.
- Tasoulis, K., Pappas, I. O., Vlachos, P., & Oruh, E. S. (2024). Employee reactions to planned organizational culture change: A configurational perspective. *human relations*, 77(9), 1272-1305.
- Varaksina, O., & Shulga, V. (2023). The role of corporate culture in the modern business environment. *Economy and society*, 49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63>