

ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

FACTORS INFLUENCE ON THE FORMATION AND DEVELOPMENT OF CORPORATE CULTURE OF AN ENTERPRISE

УДК 658.3: 658.011.56

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct83-39>**Обидьєннова Т. С.**

к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки
та менеджменту,
Харківський національний університет
імені В.Н. Каразіна

Дем'яненко Т. І.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки
та менеджменту,
Харківський національний університет
імені В.Н. Каразіна

Шелест О. Л.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки
та менеджменту,
Харківський національний університет
імені В.Н. Каразіна

Obydiennova Tetiana

V. N. Karazin Kharkiv National University

Demianenko Tetiana

V. N. Karazin Kharkiv National University

Shelest Oleksii

V. N. Karazin Kharkiv National University

У статті досліджено роль корпоративної культури як інструмента стабілізації та розвитку підприємства в умовах динамічних змін бізнес-середовища. Автори аналізують вплив соціально-психологічних чинників на формування корпоративної культури, які визначають не лише загальну атмосферу в організації, але й індивідуальний досвід працівників, що впливає на їхню мотивацію, задоволеність та продуктивність. Акцентовано увагу на значенні внутрішньої мотивації працівників, їх кар'єрного розвитку та балансу між роботою та особистим життям. Окремо розглядаються фактори зовнішнього середовища. Авторами статті проаналізовано та систематизовано ці фактори, розглянуто як вони взаємодіють з корпоративною культурою та мають позитивний та негативний вплив на її формування та розвиток. Авторами наголошується на важливості адаптації корпоративної культури до нових економічних і технологічних умов для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: корпоративна культура, соціально-психологічні чинники, фактори впливу, зовнішнє середовище організації, мотивація працівників, стиль керівництва, згуртованість колективу, глобалізація.

The article examines the role of corporate culture as a tool for stabilizing and developing an enterprise in the face of dynamic changes in the business environment. The authors analyze the influence of socio-psychological factors on the formation of corporate culture, which determine not only the general atmosphere in the organization, but also the individual experience of employees, which affects their motivation, satisfaction and productivity. The emphasis is on the importance of internal motivation of employees, their career development and work-life balance. External environmental factors are considered separately. The authors of the article analyze and systematize these factors, consider how they interact with corporate culture and have a positive and negative impact on the formation and development of the organization's corporate culture. It is studied that a successful corporate culture is the basis for maintaining stability in the organization and reducing stress levels among employees. Particular attention is paid to how corporate culture can help organizations quickly adapt to changes, ensuring efficiency and innovation in solving complex tasks. The article also identifies key factors that contribute to the development of corporate culture, in particular, ensuring trust between management and personnel, developing teamwork and supporting open communication. It has been established that a properly formed corporate culture helps to increase employee loyalty and reduces the level of staff turnover. The authors emphasize that for the effective functioning of corporate culture, it is necessary to constantly update it, in particular through the integration of the latest technologies and approaches to management. The importance of creating an organizational structure that allows for maximum use of the potential of employees and stimulates their professional development is emphasized. The role of management style in the process of transforming corporate culture and ensuring its compliance with the needs of the modern business environment is separately considered. A stable and innovative corporate culture is one of the main factors of the organization's success in the modern market.

Keywords: corporate culture, socio-psychological factors, influencing factors, external environment of the organization, employee motivation, management style, team cohesion, globalization.

Постановка проблеми. Корпоративна культура є однією з ключових складових успішного функціонування підприємства в сучасних умовах, що постійно трансформуються. Зміни в системі господарювання українських підприємств істотно впливають на процеси формування корпоративної культури. У динамічному середовищі, де економічні, соціальні та технологічні фактори змінюються з високою швидкістю, багато підприємств стикаються зі значними викликами. Зокрема, труднощі швидкої адаптації до нових бізнес-реалій спричиняють погіршення управління, зниження якості продукції та послуг, а також ослаблення конкурентних позицій на ринку. В таких умовах корпоративна культура виступає важливим інструментом стабілізації та розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями формування та розвитку корпоративної культури підприємств займалися такі

дослідники: Харчишина О.В. [1], Овчаренко М. І. [2], Дергачова В.В. та Федірко Г.А. [3], Ринкевич Н.С. [4], Андросова О. Ф. [5], Сидорко І. [6] та інші. Проте трансформаційні процеси в економіці та зміна управлінських парадигм зумовлюють потребу у поглибленому дослідженні цієї тематики і надалі.

Постановка завдання. Метою дослідження є проведення аналізу та систематизація факторів впливу на формування та розвиток корпоративної культури сучасних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Однією з ключових проблем, з якими стикаються підприємства, є зниження продуктивності праці та зростання рівня плинності кадрів через незадоволеність персоналу. Ефективна корпоративна культура здатна не лише покращити внутрішню атмосферу, але й створити передумови для підвищення мотивації працівників підприємств. Задоволеність персоналу умовами праці, залученість у досягнення

стратегічних цілей підприємства, а також психологічний комфорт у колективі є визначальними факторами для формування міцної корпоративної культури. Вона стає тим об'єднувальним чинником, який дозволяє узгодити особисті цінності працівників із цінностями підприємства, сприяючи створенню спільного бачення та місії [1].

Корпоративна культура визначається як сукупність моральних норм, правил взаємодії та стандартів поведінки, які регулюють як внутрішні, так і зовнішні комунікації підприємства [3; 5]. Її структура включає універсальні та унікальні цінності. Універсальні цінності, такі як командний дух, клієнторієнтованість, толерантність і постійний розвиток, формують базу для будь-якого підприємства. Унікальні ж відображають специфіку діяльності конкретної компанії – це може бути екологічна відповідальність, інноваційність чи збереження традиційних підходів. Поєднання цих двох складових створює сильну корпоративну культуру, яка є важливою конкурентною перевагою на ринку. Система корпоративних цінностей є ядром корпоративної культури в організації [6].

Овчаренко М. І. у своєму дослідженні наголошує, що «управління змінами на промислових підприємствах, зокрема його корпоративної культури, є сукупністю дій, спрямованих на оперативне реагування на зміни, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі, які можуть носити еволюційний або революційний характер, що визначається з урахуванням умов господарювання» [2, с. 130]. Особливу роль у формуванні

корпоративної культури відіграють соціально-психологічні чинники. Соціально-психологічні чинники є важливими елементами у формуванні та розвитку корпоративної культури підприємства. Вони визначають не лише загальну атмосферу в організації, але й індивідуальний досвід працівників, що впливає на їхню мотивацію, задоволеність та продуктивність. Умовно соціально-психологічні чинники формування та розвитку корпоративної культури підприємств можна поділити на дві групи: загальні та індивідуальні фактори. Так, загальні фактори визначають атмосферу в колективі, а індивідуальні фактори – впливають на мотивацію кожного окремого працівника (рис. 1).

Найбільший вплив на корпоративну культуру мають такі загальні соціально-психологічні фактори:

а) стиль керівництва, що формує основні принципи взаємодії в організації; керівники визначають напрямок розвитку культури через свої дії, рішення та взаємодію з персоналом; за класикою управління можна виділити такі стилі управління, що можуть значно вплинути на атмосферу в команді, а саме:

– авторитарний стиль, що проявляється через контроль і чітке визначення ролей, але може обмежувати ініціативу та креативність персоналу, знижуючи рівень їх залученості;

– демократичний стиль, який сприяє участі персоналу у прийнятті рішень, мотивуючи до відкритих комунікацій та співпраці, що підвищує згуртованість колективу;

– ліберальний стиль, в якому може бути зменшена інтенсивність контролю з боку керівництва,



Рис. 1. Соціально-психологічні чинники формування та розвитку корпоративної культури підприємства

Джерело: сформовано авторами

що в деяких випадках дозволяє персоналу більше реалізовувати свої проєкти, але без чітких орієнтирів культура може спричинити появу розрізнених поведінкових моделей персоналу.

Залежно від того, який стиль керівництва домінує в організації, змінюється її культура, атмосфера, а також мотивація і рівень залученості працівників [7].

б) рівень згуртованості колективу, який визначає міцність відносин серед працівників, їх взаємну підтримку, готовність співпрацювати та ділитися знаннями. Високий рівень згуртованості сприяє формуванню позитивної культури, де панує довіра, взаємоповага та взаємодопомога. Такі організації зазвичай мають більш високий рівень продуктивності, оскільки працівники підтримують один одного в досягненні загальних цілей. Чим вища згуртованість, тим більше вірогідність створення спільної мети та цінностей, що є основою сильної корпоративної культури.

в) характер комунікацій, що безпосередньо впливає на те, як розуміються і реалізуються цінності та стандарти культури підприємства. Важливу роль відіграють як внутрішні, так і зовнішні комунікації. Відкриті комунікації, за яких керівництво забезпечує прозорість у прийнятті рішень, надають персоналу можливість вільно висловлювати свою думку та брати участь у дискусіях, сприяють формуванню довірчої атмосфери. Водночас, проблеми з комунікаціями, зокрема відсутність зворотного зв'язку, можуть призводити до ізоляції працівників, що негативно позначається на їхній мотивації та рівні задоволеності роботою.

Індивідуальні соціально-психологічні фактори також мають вплив на формування та розвиток корпоративної культури через такі чинники:

а) умови праці – це одна з основних складових мотивації працівників. Вони включають в себе фізичні аспекти (комфорт робочого місця, технологічне оснащення), а також соціально-психологічні (відносини між колегами, ставлення керівництва). Підприємства, які активно інвестують у поліпшення умов праці, сприяють створенню безпечного і зручного середовища, що позитивно впливає на атмосферу в команді і рівень задоволеності працівників.

б) кар'єрні перспективи, наявність яких впливає на персонал підприємства через перспективи професійного росту і розвитку. Корпоративна культура, що підтримує розвиток кар'єри, надає працівникам впевненість у своєму майбутньому в компанії, що зміцнює їх лояльність.

Кар'єрний розвиток у контексті корпоративної культури має особливе значення, оскільки дозволяє персоналу побачити, що їх досягнення та зусилля можуть бути винагороджені зростанням у кар'єрі та визнанням в колективі.

в) можливість балансу між роботою та особистим життям, що у сучасному світі стає важливою

складовою корпоративної культури. Підприємства, які впроваджують програми для підтримки цього балансу, можуть значно покращити рівень залученості і лояльності працівників. Це може включати: гнучкий графік роботи, можливість дистанційної роботи, підтримка відпусток для відновлення та розвитку тощо.

Підтримка балансу між роботою та особистим життям дозволяє зменшити стрес і вигорання серед працівників, підвищуючи мотивацію до досягнення високих результатів на роботі.

Соціально-психологічні фактори відіграють важливу роль у формуванні корпоративної культури сучасних підприємств. Створення доброзичливої атмосфери, заснованої на підтримці, взаємоповазі та довірі, сприяє гармонійному розвитку організації. Висока мотивація і залученість персоналу досягаються завдяки можливостям для професійного зростання, програмам розвитку та підтримці балансу між роботою і особистим життям. Підприємства, що приділяють увагу цим аспектам, формують згуртовані колективи, що не лише підвищує ефективність роботи, а й зміцнює корпоративну культуру.

Зовнішнє середовище, яке швидко змінюється, також має значний вплив на корпоративну культуру підприємства (рис.2). Динамічність цього середовища ставить перед сучасними підприємствами нові виклики. Важливо розглянути, як саме ці фактори взаємодіють із корпоративною культурою, що вони можуть як підтримувати, так і ставити під загрозу стабільність підприємства.

1. Глобалізація розширює межі функціонування підприємства, що ставить за необхідність впровадження нових механізмів взаємодії з різними культурами, ринками та зовнішніми контрагентами. Для ефективної роботи на міжнародних ринках важливо враховувати різні соціокультурні фактори та норми. Підприємства повинні адаптувати свої культурні особливості до глобальних стандартів, враховуючи різноманітність національних та корпоративних традицій. Міксування корпоративних культур різних країн (внаслідок взаємодії персоналу підприємства) може призвести до формування гібридної культури, де організація має знайти баланс між збереженням своїх внутрішніх цінностей та врахуванням зовнішніх культурних вимог.

2. Технологічний розвиток значно змінює способи взаємодії в рамках підприємств та організацій, а також методи досягнення цілей. Постійне оновлення технологій вимагає від менеджменту підприємств та персоналу безперервного навчання та швидкої адаптації до нових інструментів і процесів. Корпоративна культура повинна бути гнучкою, щоб працівники могли ефективно впроваджувати інновації без значних труднощів. Організації з розвиненою культурою інновацій здатні швидше та успішніше впроваджувати технологічні нововведення, створюючи середовище, де персонал не



Рис. 2. Фактори зовнішнього середовища підприємств та їх вплив на формування та розвиток корпоративної культури

Джерело: сформовано авторами

боїться експериментувати та брати на себе відповідальність за зміни, що є підґрунтям ефективного зростання та технологічних проривів [9].

3. Умови посилення конкуренції та економічних змін зумовлюють підприємства адаптуватися до нових реалій з метою збереження та підвищення своєї конкурентоспроможності. Корпоративна культура, що підтримує відкритість до змін та швидку адаптацію, дозволяє підприємству оперативно реагувати на ринкові виклики, уникати кризових ситуацій та знаходити нові можливості для зростання. В умовах жорсткої конкуренції підприємства повинні формувати культуру, що сприяє досягненню високих результатів та ефективності, підтримуючи при цьому мотивацію та залученість персоналу [8].

4. Зміни в нормативно-правовому регулюванні впливають на функціонування підприємств, що також повністю відображається на корпоративній культурі підприємства, що змінюється під впливом нових законодавчих вимог, які можуть як обмежувати діяльність, так і створювати нові можливості. Підприємства повинні адаптувати корпоративні правила до змін у законодавстві та міжнародних стандартах, що сприятиме підвищенню довіри з боку партнерів і суспільства. Менеджмент

підприємств має швидко реагувати на зміни нормативно-правової бази, інтегруючи їх у внутрішні процеси компанії, щоб уникати ризиків та зберегти стабільність бізнесу.

5. Соціальні тренди та суспільні очікування (наприклад, зростання уваги до екологічної відповідальності, гендерної рівності та добробуту працівників тощо) впливають на формування корпоративної культури. Підприємства, які активно інтегрують соціально відповідальні практики підвищують лояльність персоналу та формують позитивний імідж у суспільстві. Завдяки реалізації програм покращення добробуту персоналу формується ефективний і вмотивований колектив.

6. Гнучкість і здатність менеджменту підприємств швидко приймати ефективні рішення в умовах невизначеності є критично важливими для стабільності та розвитку. У кризові періоди підприємства, які дбають про свій персонал, забезпечуючи безпеку та стабільність, зміцнюють довіру та корпоративний дух, що позитивно впливає на майбутнє компанії [10].

Таким чином, зовнішні фактори значно впливають на корпоративну культуру, змушуючи підприємства постійно адаптуватися, впроваджувати інновації та формувати середовище, яке сприяє довгостроковому успіху. Гнучкість організаційних

процесів і відкритість до змін стають ключовими умовами для ефективного реагування на виклики сучасного ринку. Крім того, підприємства, що активно враховують вплив зовнішнього середовища, можуть не лише підтримувати стабільність, а й отримувати конкурентні переваги. Стратегічний підхід до управління корпоративною культурою допомагає створювати міцну основу для розвитку та сталого зростання бізнесу.

Висновки. У сучасних умовах, коли підприємства змушені оперативно реагувати на зміни в економічному та технологічному середовищі, корпоративна культура стає підґрунтям стабільності та успіху. Соціально-психологічні фактори та фактори зовнішнього середовища відіграють ключову роль у формуванні та розвитку корпоративної культури підприємств. Вони визначають атмосферу в колективі, рівень мотивації та згуртованості працівників, а також здатність організації адаптуватися до швидко змінюваних умов. Тому для успішного розвитку підприємства важливо враховувати як внутрішні соціально-психологічні фактори, так і зовнішні умови, що сприяють формуванню стійкої та конкурентоспроможної корпоративної культури. В умовах швидких змін в економічному, соціальному та технологічному середовищі, формування сталої корпоративної культури є ключовим для збереження стабільності підприємства та ефективного реагування на зовнішні виклики. Формування та розвиток прогресивної корпоративної культури сприяє впровадженню інновацій, покращенню взаєморозуміння та злагодженості в колективі, що є важливим для ефективного функціонування організації в умовах сучасного бізнес-середовища.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Харчишина О.В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: монографія. Житомир: Вид-во Житомирського держ. ун-ту ім. І. Франка, 2011. 290 с.
2. Овчаренко М. І. Методичні підходи до оптимізації вибору системи управлінських дій щодо розвитку корпоративної культури промислових підприємств з позиції їх ефективності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 3. С. 129–136.
3. Дергачова В.В., Федірко Г.А. Особливості формування корпоративної культури на підприємствах України. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2018. № 15. С. 1–8. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/135694> (дата звернення 06.02.2025).
4. Ринкевич Н.С. Організаційна культура підприємств: виклики, загрози та тенденції. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3(57). С. 123–136.
5. Андросова О. Ф. Стратегія формування ефективної корпоративної культури підприємств машинобудування: теорія і практика в умовах мінливого середовища: монографія. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2019. 383 с.
6. Сидорко І. Формування позитивної корпоративної культури організації. *Вимірювальна техніка та метрологія*. 2017. №78. С. 118–123.
7. Дуднєва Ю., Соболев Т. Трансформація організаційної культури підприємств в умовах воєнного стану. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. Вип. 18(36). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-10).
8. Дем'яненко Т. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком промислового підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. № 3. С. 19–25. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(3\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(3)).
9. Обиденнова Т., Баскаков С., Лісков І. Цифровий маркетинг у формуванні культури розвитку суб'єктів господарювання. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. Вип. 16(32). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-06](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-06).
10. Васильєва М., Компанієць О. Особливості формування творчого потенціалу підприємства. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. Вип. 17(34). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-07).

REFERENCES

1. Kharchyshyna O.V. (2011) Formuvannia orhanyzatsiinoi kultury v systemi menedzhmentu pidpriemstv kharchovoi promyslovosti: monohrafiia [Formation of organizational culture in the management system of food industry enterprises: monograph]. Zhytomyr: Vydvo Zhytomyrskoho derzh. un-tu im. I. Franka, 290 p. (in Ukrainian)/
2. Ovcharenko M. I. (2013) Metodychni pidkhody do optymizatsii vyboru systemy upravlynskykh dii shchodo rozvytku korporatyvnoi kultury promyslovyykh pidpriemstv z pozytsii yikh efektyvnosti. [Methodological approaches to optimizing the choice of a system of managerial actions regarding the development of the corporate culture of industrial enterprises from the standpoint of their effectiveness.] *Marketing i menedzhment innovatsii – Marketing and innovation management*. no. 3. pp. 129 – 136 (in Ukrainian).
3. Derhachova V.V., Fedirko H.A. (2018) Osoblyvosti formuvannia korporatyvnoi kultury na pidpriemstvakh Ukrainy [Peculiarities of corporate culture formation at Ukrainian enterprises.]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU "KPI" – Economic Bulletin of NTUU "KPI"*, no. 15., pp. 1–8. Avialible at: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/135694> (in Ukrainian).
4. Rynkevych N.S. (2019) Orhanizatsiina kultura pidpriemstv: vyklyky, zahrozy ta tendentsii [Organizational culture of enterprises: challenges, threats and trends.]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of Donbass*, no. 3 (57), pp. 123 – 136 (in Ukrainian).
5. Androsova O. F. (2019) Stratehiia formuvannia efektyvnoi korporatyvnoi kultury pidpriemstv mashynobuduvannia: teoriia i praktyka v umovakh minlyvoho seredovyshcha: monohrafiia. [Strategy for forming an effective corporate culture of mechanical engineering enterprises: theory and practice in a changing environment: monograph] Zaporizhzhia: National University "Zaporizhzhia Polytechnic", 383 p. (in Ukrainian).

6. Sydorko I. (2017) Formuvannia pozytyvnoi korporativnoi kultury orhanizatsii. [Formation of a positive corporate culture of the organization] *Vymiriuvalna tekhnika ta metrolohiia – Measuring technique and metrology*, no. 78, pp. 118–123 (in Ukrainian).

7. Dudnieva Yu., & Soboliev T. (2024). Transformatsiia orhanizatsiinoi kultury pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu. [Transformation of the organizational culture of enterprises under martial law]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Serii Ekonomika – Adaptive management: theory and practice. Economy series*, vol. 18(36). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-10) (in Ukrainian).

8. Demianenko T. (2024) Formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia rozvytkom promyslovoho pidpriemstva [Formation of an organizational and economic mechanism for managing the development of an industrial enterprise]. *Development*

Service Industry Management, no 3, pp. 19–25. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(3\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(3)) (in Ukrainian).

9. Obydienova T., Baskakov S., & Liskov I. (2023). Tsyfrovyi marketynh u formuvanni kultury rozvytku subiektiv hospodariuvannia [Digital marketing in shaping the culture of development of business entities.]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Serii Ekonomika – Adaptive management: theory and practice. Economy series*, vol. 16(32). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-06](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-06) (in Ukrainian).

10. Vasylieva M., & Kompaniets, O. (2023). Osoblyvosti formuvannia tvorchoho potentsialu pidpriemstva [Features of the formation of the creative potential of an enterprise.]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Serii Ekonomika – Adaptive management: theory and practice. Economy series*, vol. 16(34). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-07) (in Ukrainian).