

Ключові моделі корпоративної культури агентів ринку*В. П. Далик¹, В. М. Мельничук²*

Опубліковано	Секція	УДК
23.12.2024	Економіка	331.101.3:658.3

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14549369>

Анотація. У статті здійснено теоретичний аналіз ключових моделей корпоративної культури, які визначають особливості формування організаційної ідентичності, стратегічної спрямованості та адаптивності агентів ринку. Досліджено моделі Гофстеде, Кемерона і Куїнна, а також Ділла і Кеннеді, які пропонують різні підходи до осмислення корпоративної культури через культурні виміри, типології організаційних структур та роль цінностей у формуванні ринкових стратегій. Особливу увагу приділено порівняльному аналізу зазначених моделей, їх перевагам і обмеженням, а також їхній адаптації до сучасних українських реалій.

У межах дослідження розглянуто специфіку корпоративної культури в Україні, що формується під впливом історичних та соціокультурних факторів, а також викликів, спричинених війною з РФ. Висвітлено роль корпоративної культури в підтримці організаційної стійкості, згуртованості колективів та забезпеченні ефективності функціонування підприємств у складних економічних умовах. Проведено порівняння моделей корпоративної культури українських та міжнародних агентів ринку, що дозволило виявити перспективи їх взаємного збагачення та інтеграції.

У статті підкреслено значення корпоративної культури як стратегічного ресурсу, здатного сприяти економічному зростанню підприємств, їх інноваційній адаптації та успішній інтеграції в глобальне середовище. Результати дослідження можуть бути використані для розробки гібридних моделей корпоративної культури, що враховують як національні, так і міжнародні практики, забезпечуючи конкурентоспроможність українських підприємств у сучасному світі.

Ключові слова: корпоративна культура, моделі Гофстеде, адаптивність, цінності, ринкові стратегії, Україна.

Key models of corporate culture of market agents

Abstract. Corporate culture is a fundamental element of modern management, shaping behavioral standards, organizational identity, and the strategic orientation of market agents. In the context of a dynamic economic environment, globalization processes, and technological changes, corporate culture not only influences internal interactions within organizations but

¹ кандидат економічних наук, доцент, Національний університет «Львівська політехніка», <https://orcid.org/0000-0003-0004-2270>.

² ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0009-0009-5704-1384>

also serves as a critical tool for adapting to external challenges. These mechanisms contribute not only to enhancing enterprise efficiency but also to ensuring their resilience during periods of crisis and transformation.

The article presents a theoretical analysis of the key models of corporate culture that define the features of organizational identity formation, strategic orientation, and adaptability of market agents. Hofstede's, Cameron and Quinn's, as well as Deal and Kennedy's models, are examined as they offer various approaches to understanding corporate culture through cultural dimensions, organizational structure typologies, and the role of values in shaping market strategies. Special attention is given to a comparative analysis of these models, their advantages and limitations, and their adaptation to contemporary Ukrainian realities.

The study examines the specifics of corporate culture in Ukraine, shaped by historical and sociocultural factors and the challenges posed by the war with Russia. The role of corporate culture in supporting organizational resilience, fostering team cohesion, and ensuring enterprise efficiency under difficult economic conditions is highlighted. A comparison of corporate culture models of Ukrainian and international market agents has been conducted, revealing opportunities for mutual enrichment and integration.

The article underscores the importance of corporate culture as a strategic resource capable of driving economic growth, fostering innovative adaptation, and enabling successful integration into the global environment. The research findings can be applied to develop hybrid corporate culture models that incorporate both national and international practices, ensuring the competitiveness of Ukrainian enterprises in the modern world.

Keywords: corporate culture, Hofstede's models, adaptability, values, market strategies, Ukraine.

Вступ

Корпоративна культура є фундаментальним елементом сучасного управління, який визначає поведінкові стандарти, організаційну ідентичність та стратегічну спрямованість агентів ринку. У контексті динамічного економічного середовища, глобалізаційних процесів та технологічних змін корпоративна культура не лише впливає на внутрішню взаємодію в організації, але й слугує важливим інструментом адаптації до зовнішніх викликів. Зазначені механізми сприяють не лише підвищенню ефективності діяльності підприємств, але й забезпечують їхню стійкість у періоди криз та трансформацій.

Особливої актуальності дослідження корпоративної культури набуває в умовах повномасштабної війни з РФ, що спричинила глибокі зміни в економічному середовищі України. Національні агенти ринку стикаються з необхідністю переосмислення своїх стратегій та організаційних підходів, що вимагає формування гнучких та інноваційних моделей корпоративної культури. У цьому контексті надзвичайно важливим є розуміння ключових концепцій і моделей, які допомагають визначити базові принципи, адаптивні механізми та стратегічні орієнтири.

Тему корпоративної культури у своїх працях порушували такі науковці: Богач О., Друзь М., Дяченко М., Замковий О., Зеркаль А., Ксенія М., Олександр К., Різник І., Семенчук А., Судук О., Тешева Л., Унгур'ян К., Федотова І., Щербина Т., Яригіна А., Юрченко А. та інші.

Метою статті є аналіз провідних моделей корпоративної культури, таких як: моделі Гофстеде, Кемерона і Куїнна, а також Діллі і Кеннеді - з урахуванням їхнього впливу на ринкові стратегії, організаційну поведінку та адаптацію до змін. Особливу увагу

приділено дослідженню специфіки формування корпоративної культури в Україні, зокрема її соціокультурним передумовам, післякризовим викликам та перспективам інтеграції міжнародного досвіду.

Результати

Корпоративна культура є інтегративним явищем, яке відображає сукупність цінностей, норм, переконань та правил поведінки, що формують ідентичність та унікальність організаційної спільноти. Виконуючи роль базису для внутрішньої гармонізації діяльності суб'єктів господарювання, корпоративна культура також слугує ключовим чинником їх адаптивності до змін у зовнішньому середовищі. У сучасному світі, позначеному інтенсивними процесами глобалізації, цифровізації та постійних економічних трансформацій, корпоративна культура набуває значення стратегічного ресурсу, здатного забезпечити конкурентні переваги та стійкість агентів ринку.

Зазначені процеси стають особливо важливими для України, яка в умовах повномасштабної війни з РФ змушена переосмислювати роль корпоративної культури як інструменту відновлення економіки, зміцнення національної ідентичності та інтеграції до глобального економічного простору. Українські агенти ринку стикаються з унікальними викликами, зокрема потребою у збереженні трудових ресурсів, посиленні внутрішньої єдності в колективах та ефективному використанні людського потенціалу для подолання наслідків війни. У таких умовах корпоративна культура стає не лише фактором організаційного розвитку, але й рушієм соціальної згуртованості та економічного відновлення.

Теоретичне осмислення корпоративної культури потребує міждисциплінарного підходу, що враховує економічні, соціальні, психологічні та управлінські аспекти її формування та функціонування. Особливого значення набуває аналіз концептуальних основ корпоративної культури, адже він дозволяє визначити фундаментальні характеристики, які формують організаційну поведінку, стратегічні орієнтири та систему цінностей. З'ясування цих основ є необхідним для розуміння моделей корпоративної культури, їхньої адаптивності та впливу на ефективність діяльності суб'єктів господарювання [1].

Відтак дослідження корпоративної культури як комплексного явища потребує звернення до ключових теорій і концепцій, які склалися в межах сучасної науки. Такий аналіз дозволяє ідентифікувати структуру корпоративної культури, її основні функції та взаємозв'язок із загальною стратегією розвитку підприємств, що є критично важливим для подолання викликів як локального, так і глобального характеру.

Дослідження корпоративної культури як багатогранного соціального та економічного явища базується на різноманітних теоретичних підходах, кожен з яких акцентує увагу на окремих аспектах її формування, функціонування та впливу на організаційні процеси. Соціологічний, психологічний та економічний підходи є ключовими методологічними напрямками, що забезпечують комплексний аналіз моделей корпоративної культури та їх ролі у діяльності агентів ринку.

Соціологічний підхід до вивчення корпоративної культури акцентує увагу на її ролі як соціального феномену, що формує взаємодію між членами організації та забезпечує інтеграцію їхніх зусиль. У межах цього підходу корпоративна культура розглядається як система соціальних норм, цінностей і традицій, що визначають поведінку працівників та формують колективну ідентичність. Соціологічний підхід дозволяє оцінити рівень

згуртованості колективу, ефективність внутрішніх комунікацій та вплив корпоративної культури на соціальний клімат в організації. Зазначений підхід також підкреслює значення культурної адаптації у багатонаціональних командах, особливо в умовах глобалізації, що є актуальним для сучасних українських підприємств [2].

Психологічний підхід зосереджений на аналізі індивідуальної та групової поведінки, яка формується під впливом корпоративної культури. У цьому контексті особливу увагу приділяють вивченню мотиваційних механізмів, емоційної залученості працівників та їхньої ідентифікації з організаційними цінностями. Корпоративна культура розглядається як інструмент впливу на формування психологічного комфорту, рівня задоволеності працею та лояльності працівників [3]. Психологічний підхід також сприяє глибшому розумінню процесів організаційних змін, які потребують урахування психологічної готовності персоналу до трансформацій, що особливо важливо в умовах кризових ситуацій.

Економічний підхід фокусується на вивченні корпоративної культури як чинника, що впливає на ефективність організаційної діяльності та економічні результати. У цьому аспекті культура розглядається як стратегічний ресурс, який забезпечує конкурентоспроможність, інноваційність та адаптивність підприємства. Зазначений підхід дозволяє оцінити вартість впровадження певних елементів корпоративної культури, їхній вплив на продуктивність працівників та економічну стабільність підприємства. Особливого значення набуває аналіз взаємозв'язку між корпоративною культурою та економічними показниками в умовах трансформації ринкових відносин, спричинених глобалізаційними процесами та воєнними викликами [1].

Кожен із зазначених підходів має власну методологію та пріоритети, проте їхнє комплексне використання дозволяє створити цілісну картину функціонування корпоративної культури та її впливу на розвиток агентів ринку. Завдяки цьому відкриваються нові можливості для формування адаптивних моделей корпоративної культури, які сприяють зміцненню економічного потенціалу організацій у складних умовах сучасного світу.

Дослідження корпоративної культури як багатогранного феномену передбачає не лише розуміння її теоретичних основ, але й аналіз практичних моделей, що визначають її функціонування в реальних умовах. Вивчення ключових моделей корпоративної культури є необхідним для ідентифікації типологічних ознак, механізмів формування та адаптації до змінних умов зовнішнього середовища. Зазначені моделі дозволяють систематизувати підходи до організації внутрішньої взаємодії, створення сприятливого середовища для розвитку людського капіталу та забезпечення стратегічної стійкості.

Сучасна наука пропонує різноманітні моделі корпоративної культури, що враховують особливості соціокультурного контексту, економічних умов та управлінських практик. У цьому аспекті особливу увагу привертають концепції, які інтегрують культурні виміри, адаптивність та інноваційність. Огляд ключових моделей дозволяє розкрити їхній вплив на організаційні процеси, ідентифікувати сильні та слабкі сторони, а також визначити перспективи їх застосування в українських реаліях. У подальшому розгляді будуть висвітлені найбільш поширені та концептуально значущі моделі корпоративної культури, що сприяють розумінню її ролі як інструмента управління та розвитку агентів ринку.

Модель Гофстеде є однією з найвідоміших концепцій у сфері дослідження корпоративної культури, яка аналізує вплив національних культурних особливостей на

організаційну поведінку. Зазначена модель, розроблена Гіртом Гофстеде на основі масштабного емпіричного дослідження, пропонує розглядати культуру через низку вимірів, які впливають на стиль управління, комунікації та функціонування організацій. У контексті корпоративної культури ці виміри слугують основою для розуміння взаємодії між працівниками, розробки управлінських стратегій та адаптації організацій до міжкультурного середовища.

Основні культурні виміри, які запропонував Гофстеде, включають наступні [4-7]:

Дистанція влади (Power Distance) визначає рівень сприйняття нерівності в організаційній структурі. Висока дистанція влади вказує на прийняття ієрархічності як норми, що характерно для структурованих, авторитарних організацій. Натомість низька дистанція влади притаманна демократичним організаціям із горизонтальними моделями управління. Для українських реалій, з огляду на історичні особливості, традиційно спостерігається певна схильність до ієрархічних структур, але сучасні організації все частіше прагнуть до демократизації.

Індивідуалізм проти колективізму (Individualism vs. Collectivism) відображає орієнтацію на індивідуальні або групові інтереси. Корпоративна культура в індивідуалістичних країнах фокусується на досягненнях окремих працівників, тоді як у колективістських культурах переважає згуртованість та спільна відповідальність. В умовах України колективізм має значний вплив, особливо в організаціях, які працюють у післякризових ситуаціях, де групова підтримка сприяє стабілізації.

Маскулінність проти фемінності (Masculinity vs. Femininity) характеризує орієнтацію культури на змагання, досягнення та успіх (маскулінність) або на співпрацю, гармонію та якість життя (фемінність). Для сучасних українських організацій актуальним є пошук балансу між цими двома поняттями, що сприяє як зростанню продуктивності, так і підтримці здорового робочого клімату.

Уникнення невизначеності (Uncertainty Avoidance) відображає ступінь толерантності до невизначеності та ризиків. Високий рівень уникнення невизначеності передбачає жорстке дотримання правил і процедур, тоді як низький рівень сприяє гнучкості та інноваціям. В українських умовах війни цей вимір набуває особливої важливості, оскільки організації змушені балансувати між потребою стабільності та необхідністю швидких адаптацій.

Орієнтація на довгострокову чи короткострокову перспективу (Long-term vs. Short-term Orientation) визначає стратегічну спрямованість культури. Довгострокова орієнтація сприяє стійкому розвитку, інвестуванню в майбутнє, тоді як короткострокова орієнтована на швидкі результати. Для українських підприємств важливим є формування довгострокових стратегій, що забезпечують економічну стабільність у повоєнний період.

Поблажливість проти стриманості (Indulgence vs. Restraint) характеризує культуру з точки зору задоволення потреб та самовираження або суворого дотримання соціальних норм. В умовах України після періоду пострадянських обмежень цей вимір демонструє поступову зміну в бік більшого акценту на потреби працівників.

Модель Гофстеде надає цінний інструментарій для оцінки корпоративної культури в міжкультурному контексті, оскільки дозволяє організаціям розробляти стратегії, що враховують культурні особливості, та формувати адаптивні моделі управління, які сприяють підвищенню їхньої ефективності. Для України, яка перебуває у процесі глибоких економічних і соціальних змін, застосування цієї моделі може стати основою

для побудови ефективної корпоративної культури, яка здатна відповідати як національним, так і глобальним викликам.

Модель Кемерона і Куїнна є однією з провідних концепцій у дослідженні корпоративної культури, яка базується на ідеї, що організації можуть бути класифіковані залежно від їхніх домінуючих характеристик, управлінських підходів та стратегічних цілей. Зазначена модель пропонує чотири типи культур — ієрархічну, кланову, ринкову та адхократну, які розміщуються в матриці за двома основними вимірами: гнучкість проти стабільності та внутрішня спрямованість проти зовнішньої орієнтації [8-10]. Кожен тип культури має свої характерні особливості, переваги та виклики.

Ієрархічна культура характеризується суворою структурою, формалізованими правилами, чітко визначеними ролями та процедурними механізмами. У такій організаційній культурі пріоритет надається стабільності, передбачуваності та контролю. Ключовими цінностями є порядок, дисципліна та ефективність процесів. Такий тип культури добре працює у великих, складних організаціях, таких як державні установи чи виробничі підприємства. В українському контексті ієрархічна культура буде корисною в державних структурах та під час реалізації масштабних відновлювальних проектів, що вимагають високого рівня координації.

Кланова культура орієнтована на створення дружнього середовища, де акцент зроблено на спільності цінностей, лояльності та соціальній взаємодії. У таких організаціях домінують принципи згуртованості, співпраці та довіри, а працівники відчують себе членами великої родини. Лідерство у клановій культурі часто має менторський або наставницький характер. В умовах України цей тип культури буде ефективним у малих і середніх бізнесах, а також у підприємствах, що працюють у післякризових або соціально чутливих секторах.

Ринкова культура фокусується на досягненні конкретних цілей, таких як збільшення прибутків, розширення ринкової частки чи покращення позицій у конкурентному середовищі. Основними цінностями є результативність, ефективність та успішність. Організації з ринковою культурою мають чітко визначені показники ефективності, а лідери орієнтовані на досягнення зовнішніх результатів. Такий тип культури є поширеним у приватних компаніях, які діють в умовах високої конкуренції, та буде особливо актуальним для українських підприємств, що прагнуть вийти на міжнародні ринки.

Адхократна культура вирізняється гнучкістю, інноваційністю та орієнтацією на зміни. У таких організаціях цінується творчий підхід, експерименти та здатність до швидкої адаптації. Адхократна культура найкраще підходить для підприємств, що працюють у швидкозмінних галузях, таких як технологічний сектор, стартапи чи інноваційні проекти. Для українських організацій, які шукають нестандартні підходи до вирішення воєнних та післявоєнних викликів, цей тип культури є перспективним, оскільки сприяє швидкому реагуванню на зміни та використанню нових можливостей.

Класифікація культур за моделлю Кемерона і Куїнна надає організаціям цінний інструмент для аналізу та вдосконалення своєї корпоративної культури. Завдяки цьому можна визначити сильні та слабкі сторони, оцінити відповідність обраного типу культури стратегічним цілям підприємства та забезпечити його адаптацію до змінних умов зовнішнього середовища. Для України, яка знаходиться в процесі трансформації,

ця модель є особливо важливою, адже допомагає визначити, які культурні пріоритети є найбільш релевантними для забезпечення сталого розвитку агентів ринку.

Модель Ділла і Кеннеді пропонує концептуальний підхід до розуміння корпоративної культури через призму її впливу на формування ринкових стратегій, що визначають успіх підприємства. Основою цієї моделі є переконання, що ефективна корпоративна культура базується на чітко сформульованих цінностях та нормах, які визначають поведінку працівників і формують загальну спрямованість організації. Відповідно до цієї моделі, корпоративна культура слугує своєрідним фундаментом для розробки та реалізації стратегічних рішень у конкурентному середовищі. Згідно з підходом Ділла і Кеннеді, корпоративна культура складається з п'яти основних елементів [11-14]:

Основні цінності - фундаментальні переконання, які формують організаційну ідентичність та визначають пріоритети, слугують базисом корпоративної культури. Вирішальна роль цінностей полягає у побудові довгострокової стратегії, яка забезпечує узгодженість між цілями компанії та поведінкою її працівників. Наприклад, цінності інноваційності та якості можуть визначати ринкові стратегії, орієнтовані на розробку передових продуктів.

Організаційні герої - успішні особистості, які втілюють цінності компанії, виступають рольовими моделями для інших працівників. Їхній вплив сприяє закріпленню культурних норм та мотивує колектив до досягнення стратегічних цілей. В українських реаліях це можуть бути лідери бізнесу, які демонструють відповідальність і патріотизм, сприяючи відновленню економіки.

Ритуали та традиції - повсякденна діяльність, події та символічні дії, що підсилюють організаційні цінності. Наприклад, ритуали колективного прийняття рішень або спільного відзначення успіхів формують атмосферу довіри й згуртованості, що впливає на реалізацію ринкових стратегій.

Культурна мережа - неформальні комунікації між працівниками, які забезпечують обмін ідеями, сприяють поширенню корпоративних цінностей та підтримують культурну ідентичність організації. Така складова є особливо важливою для українських компаній в умовах підвищеної потреби в згуртованості під час війни.

Символи та артефакти - візуальні чи матеріальні прояви культури, такі як логотипи, корпоративні слогани або архітектура офісу, які посилюють ідентичність компанії на ринку та серед її працівників.

Ключовим аспектом моделі Ділла і Кеннеді є взаємозв'язок між цінностями та ринковими стратегіями. Організації, які чітко формулюють і підтримують свої цінності, мають більшу спроможність досягати ринкових успіхів, оскільки їхня культура сприяє послідовності дій та гнучкості у змінних умовах. Наприклад, у компаніях, орієнтованих на інновації, норми, що заохочують креативність, прямо впливають на здатність створювати конкурентоспроможні продукти та послуги.

Для українських агентів ринку, які стикаються з викликами повномасштабної війни та необхідністю адаптації до глобальних змін, модель Ділла і Кеннеді може стати цінним інструментом. Завдяки їй можна переосмислити корпоративні цінності у світлі нових реалій, забезпечити згуртованість колективу та спрямувати ринкові стратегії на досягнення довгострокового успіху. Зазначений підхід підкреслює важливість культурних основ у формуванні стратегічної спрямованості, що дозволяє організаціям залишатися стійкими навіть у найскладніших умовах.

Для ґрунтовного розуміння концепцій корпоративної культури та їх практичного застосування доцільно провести порівняльний аналіз основних моделей, які пропонують різні підходи до вивчення цього феномену. Зазначений аналіз дозволяє оцінити ключові характеристики кожної моделі, їхню спрямованість, а також визначити їхню релевантність у сучасних економічних умовах України. Таблиця 1 ілюструє порівняльну характеристику моделей Гофстеде, Кемерона і Куїнна, а також Ділла і Кеннеді, підкреслюючи як їхні теоретичні основи, так і практичне значення.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика моделей корпоративної культури: Гофстеде, Кемерона і Куїнна, Ділла і Кеннеді

Критерій	Модель Гофстеде	Модель Кемерона і Куїнна	Модель Ділла і Кеннеді
Основний акцент	Вплив національних культурних особливостей на організаційну поведінку	Типологія організаційних культур на основі гнучкості, стабільності та орієнтації	Вплив корпоративних цінностей та норм на ринкові стратегії
Ключові елементи	Шість культурних вимірів: дистанція влади, індивідуалізм/колективізм, маскуліність/фемінність тощо	Чотири типи культур: ієрархічна, кланова, ринкова, адхократна	П'ять компонентів: цінності, герої, ритуали, мережа, символи
Підхід до аналізу	Соціокультурний, міжнаціональний	Організаційний, типологічний	Організаційно-поведінковий, стратегічний
Сфери застосування	Міжкультурна взаємодія, міжнародний бізнес	Вибір управлінської моделі відповідно до організаційних потреб	Формування ринкових стратегій на основі корпоративної культури
Переваги моделі	Дозволяє врахувати культурні особливості при розробці політик і стратегій	Сприяє розумінню адаптивності організації до змін	Забезпечує інтеграцію цінностей з бізнес-стратегіями
Обмеження	Неврахування внутрішньоорганізаційних змін	Умовність поділу культур, можливе співіснування кількох типів в одній організації	Орієнтація переважно на внутрішнє середовище, недостатній акцент на зовнішніх факторах
Актуальність для України	Адаптація міжнародного досвіду до національних особливостей	Побудова ефективних моделей для адаптації до воєнних та післявоєнних умов	Підтримка стійкості через посилення цінностей, що відповідають національним викликам

Сформовано авторами за [4-14]

Аналіз моделей корпоративної культури виявляє їхню адаптивність до різноманітних економічних, соціокультурних і управлінських умов. Утім, для глибшого осмислення їхньої практичної цінності важливо враховувати специфіку національного контексту. Українська економіка, яка перебуває у стані структурних трансформацій і водночас стикається з викликами, спричиненими повномасштабною війною з РФ, формує унікальні умови для розвитку корпоративної культури. Вартує розглянути особливості формування моделей корпоративної культури в Україні, зокрема вплив історичних і культурних чинників, адаптація до кризових ситуацій, а також перспективи інтеграції міжнародного досвіду. Такий підхід дозволяє не лише ідентифікувати актуальні виклики, але й сформулювати стратегічні пріоритети для підвищення ефективності організаційного управління в українських реаліях.

Корпоративна культура в Україні формується під значним впливом історичних і соціокультурних чинників, що мають коріння у тривалих соціальних трансформаціях та адаптації до глобальних змін. Українська корпоративна культура поєднує елементи колективізму, притаманного пострадянському простору, з прагненням до індивідуальної самореалізації, характерного для західних моделей. Історичний контекст наклав відбиток ієрархічності в управлінні, але сучасні тенденції демонструють зростання демократизації, особливо серед молодих підприємств і стартапів.

Соціокультурні особливості, зокрема високий рівень соціальної згуртованості та сильна сімейна етика, сприяють формуванню кланових елементів у корпоративній культурі. Водночас глобалізаційні процеси, які посилилися після Революції Гідності, стимулювали інтеграцію українських організацій до міжнародного бізнес-середовища, що супроводжується запозиченням елементів ринкової культури. Наведені фактори створюють унікальний контекст, у межах якого українські компанії розвивають власні моделі корпоративної культури, спрямовані на адаптацію до сучасних викликів. Повномасштабна війна з РФ створила безпрецедентні виклики для українських організацій, змусивши їх переглядати засади корпоративної культури. У таких умовах акцент змістився на посилення внутрішньої згуртованості, підтримку морального духу працівників і забезпечення стабільності функціонування. Корпоративна ідентичність, яка в мирний час ґрунтувалася переважно на стратегічних і маркетингових засадах, нині набуває нового змісту, поєднуючи патріотичні цінності, соціальну відповідальність і інноваційну адаптацію [15].

Українські організації демонструють високий рівень гнучкості та здатність інтегрувати елементи адхократної культури, що дозволяє їм швидко реагувати на зміни. Водночас війна стимулювала розвиток елементів ринкової культури, оскільки підприємства змушені адаптуватися до високої конкурентності у скороченому економічному просторі. Зміцнення корпоративної ідентичності в умовах війни стає основою для побудови довгострокових стратегій, які дозволяють українським агентам ринку залишатися стійкими та конкурентоспроможними.

Порівняльний аналіз корпоративних культур українських та міжнародних агентів ринку виявляє суттєві відмінності, зумовлені різними умовами економічного середовища, історичними передумовами та стратегічними цілями. Українські компанії, як правило, тяжіють до моделей, які поєднують елементи кланової та ієрархічної культур, тоді як міжнародні організації частіше впроваджують ринкові та адхократні підходи. Водночас у післякризовий період українські компанії активно запозичують міжнародний досвід, особливо у сферах адаптації до змін, підтримки інноваційності та

розвитку мультикультурного середовища. Міжнародні корпорації, що працюють в Україні, також модифікують свої підходи, інтегруючи локальні цінності, такі як колективна підтримка та патріотична спрямованість [16]. Таке взаємозбагачення дозволяє формувати ефективні гібридні моделі, які сприяють успішній інтеграції українських агентів ринку у глобальне середовище, одночасно зберігаючи їхню національну ідентичність.

Висновки

Дослідження ключових моделей корпоративної культури дозволило визначити їхній вплив на ефективність діяльності агентів ринку та окреслити перспективи адаптації цих моделей до умов сучасної України. Корпоративна культура виступає стратегічним інструментом, здатним забезпечити не лише внутрішню згуртованість організацій, але й їхню конкурентоспроможність у глобальному середовищі. Різноманітність підходів, зокрема моделі Гофстеде, Кемерона і Куїнна, а також Ділла і Кеннеді, відкриває широкі можливості для формування унікальних організаційних культур, що враховують як соціокультурні, так і економічні чинники.

Український контекст формування корпоративної культури має низку специфічних рис, зокрема вплив історичних та соціокультурних факторів, а також необхідність адаптації до викликів війни. Післякризовий період вимагає від українських організацій переосмислення корпоративної ідентичності, акценту на згуртованості, підтримці працівників і розробці гнучких моделей, які забезпечують швидку адаптацію до змін. У таких умовах важливо інтегрувати найкращі практики міжнародних агентів ринку, зберігаючи при цьому національну специфіку.

Результати аналізу свідчать, що моделі корпоративної культури відіграють ключову роль у формуванні ринкових стратегій, підвищенні стійкості організацій та забезпеченні їхньої ефективності. Зокрема, модель Гофстеде є цінною для міжкультурної взаємодії, модель Кемерона і Куїнна пропонує адаптивні типології культур, а модель Ділла і Кеннеді акцентує на ролі корпоративних цінностей у стратегічному управлінні. Для України ці моделі створюють базис для розвитку унікальних підходів, які враховують як національні, так і глобальні виклики.

Таким чином, корпоративна культура залишається одним із ключових чинників розвитку агентів ринку, що потребує постійної уваги з боку науковців і практиків. Подальші дослідження мають зосередитися на розробці гібридних моделей, які поєднують адаптивність, інноваційність та соціальну відповідальність, адже саме ці риси забезпечать стійкість та конкурентоспроможність українських підприємств у сучасному світі.

Список використаної літератури

1. Зеркаль, А. В. (2022). Корпоративна культура та комерційна свідомість персоналу–інноваційні напрями розвитку підприємств. http://eir.zp.edu.ua/bitstream/123456789/9491/1/M_Zerkal.pdf
2. Дяченко, М., & Дяченко, С. (2024). Наукові підходи до визначення ролі професійної культури в публічному управлінні. *Успіхи і досягнення у науці*, (7 (7)). <http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/download/14987/15057>
3. Рожков, В. О. Сучасні підходи до інтерпретації корпоративної культури майбутнього фахівця. *Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми,*

- тенденції розвитку, 189.
<http://perspectives.pp.ua/public/site/conferency/conf-40.pdf#page=190>
4. Дяконова, І. І., Щербина, Т. В., Юрченко, А. А., & Сіягівський, Ю. В. (2021). Аналіз сучасних моделей управління мотивацією персоналу у міжнародних компаніях у контексті ціннісних орієнтацій працівників. https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/86775/1/Diakonova_staff_motivation.pdf
 5. Olexandr, K. THEORETICAL BASIS OF THE CONCEPT " ORGANIZATIONAL CULTURE": ANALYTICAL AND SYNTHETIC RESEARCH. *Social & Legal Studios*, 194. https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3917/1/%D0%A1%D0%9F%D0%A1%202812%29%2021_online.pdf#page=194
 6. Богач, О. Ю. (2023). *Формування та розвиток корпоративної культури організації* (Doctoral dissertation, Тернопіль, ЗУНУ). <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/50572/1/%D0%91%D0%BE%D0%B3%D0%B0%D1%87%D0%9C%D0%95%D0%9D%D0%BC-21.pdf>
 7. Федотова, І. В., Холодков, Є. М., & Різник, І. Є. (2024). Модель інклюзивної корпоративної культури на основі взаємодії культурних полів персоналу підприємства. <https://dspace.khadi.kharkov.ua/bitstreams/323e4785-474f-463e-bf7d-cf79ca2b4fff/download>
 8. Ксенія, М. К. М. (2024). Corporate culture as a factor in personnel efficiency. *TECHNOLOGIES OF INTELLECT DEVELOPMENT*, 8(2) (36)). https://www.psytir.org.ua/index.php/technology_intellect_develop/article/download/668/255
 9. Смесова ВЛ, К. Н. (2023). Оцінювання рівня розвитку корпоративної культури промислового підприємства в контексті управління та інноваційного розвитку; Assessing the level of development of corporate culture of an industrial enterprise in the context of innovative development. https://ev.nmu.org.ua/docs/2023/1/EV20231_172-180.pdf
 10. Гачаєв, Е. Е. (2021). *Корпоративна культура як основа ефективної діяльності підприємства* (Doctoral dissertation). <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/42082/1/%D0%93%D0%B0%D1%87%D0%B0%D1%94%D0%B2.pdf>
 11. Судук, О. Ю. Корпоративна культура–інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. <https://ep3.nuwm.edu.ua/20499/1/Ve9236%20%281%29.pdf>
 12. Яригіна, А. О. (2021). Корпоративна культура як фактор розвитку підприємства (на прикладі компанії "Інтертоп"). <https://ela.kpi.ua/bitstreams/5eff181e-ed5f-4598-bbc3-74b420146c20/download>
 13. Тешева, Л., & Унгур'ян, К. (2022). Особливості формування корпоративної культури в сучасній компанії. *Молодий вчений*, (10 (110)), 84-90. <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/download/5614/5492/>
 14. Друзь, М. В. (2023). Формування корпоративної культури організації. <https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/12345/17106/Druz.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

15. Семенчук, А., Царьов, В., Самойленко, А., & Данильченко, С. (2024). Антропологія корпоративної культури як вияв стійкої конкурентної переваги в умовах війни. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*, (2), 312-318. <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/download/402/387>
16. Замковий, О. (2022). Корпоративна культура як фактор формування успішності українського ділового оточення на шляху до європейських стандартів. *Економіка та суспільство*, (41). <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1586/1526>