

Роль і місце корпоративної культури в становленні сучасної економічної теорії

Наталія Даниленко¹, Марта Дах²

Опубліковано	Секція	УДК
10.01.2026	Економіка	330.1:005.32

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18262187>

Анотація. Мета сформулювати теоретичне обґрунтування ролі корпоративної культури в становленні сучасної економічної теорії та пояснити механізми її впливу на ефективність, інноваційність і стійкість організацій. Об'єктом є корпоративна культура як система цінностей, норм, неформальних правил і моделей поведінки в організаціях, що визначає економічні результати та характер управлінських рішень. У статті розглянуто роль і місце корпоративної культури в становленні сучасної економічної теорії та показано, що вона виступає не лише описовою характеристикою організації, а й економічним чинником, який впливає на продуктивність, інноваційність, якість управлінських рішень і стійкість підприємства в умовах невизначеності. Визначено корпоративну культуру як систему спільних цінностей, норм, неформальних правил, практик комунікації та моделей поведінки, які спрямовують дії працівників у ситуаціях неповної інформації та обмеженої раціональності. Охарактеризовано еволюцію наукових підходів від традиційного уявлення про фірму до організаційної економіки, інституціональної економіки, теорій фірми та поведінкової економіки, у межах яких корпоративна культура пояснює відмінності результатів за подібних ресурсів і формальних регламентів. Встановлено, що корпоративна культура функціонує як неформальний інститут, який знижує трансакційні витрати через формування довіри, передбачуваності та добровільного дотримання домовленостей, а також пом'якшує агентські конфлікти завдяки внутрішньому прийняттю цілей і стандартів відповідальності. Обґрунтовано, що вплив культури посилюється в умовах цифровізації, поширення віддаленої та гібридної праці, а також активного застосування технологій на базі штучного інтелекту, коли формальний контроль не охоплює всі рішення, а критичною стає роль етичних орієнтирів, прозорості, готовності до навчання та обміну знаннями. Доведено, що корпоративна культура може виступати джерелом стійкої конкурентної переваги як важковідтворюваний нематеріальний

¹ ORCID ID 0009-0002-6257-2330

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фундаментальних економічних та природничих дисциплін, Вищий навчальний заклад «Приватне акціонерне товариство «Львівський інститут менеджменту»
(м. Львів, Україна)

² ORCID ID 0009-0009-7999-2658

кандидат філологічних наук, доцент кафедри фундаментальних економічних та природничих дисциплін Вищий навчальний заклад «Приватне акціонерне товариство «Львівський інститут менеджменту»
(м. Львів, Україна)

ресурс, якщо вона підтримує кооперацію, клієнтоорієнтованість, психологічну безпеку для експерименту та швидке організаційне навчання.

Ключові слова: корпоративна культура, сучасна економічна теорія, корпоративне управління, інноваційність, цифровізація, організаційне навчання, технології на базі штучного інтелекту.

The role and place of corporate culture in the formation of modern economic theory

Abstract. The goal is to form a theoretical justification for the role of corporate culture in the formation of modern economic theory and to explain the mechanisms of its influence on the efficiency, innovation and sustainability of organizations. The object is corporate culture as a system of values, norms, informal rules and models of behavior in organizations, which determines economic results and the nature of managerial decisions. The article examines the role and place of corporate culture in the formation of modern economic theory and shows that it is not only a descriptive characteristic of the organization, but also an economic factor that affects productivity, innovation, the quality of managerial decisions and the sustainability of the enterprise in conditions of uncertainty. Corporate culture is defined as a system of shared values, norms, informal rules, communication practices and models of behavior that guide the actions of employees in situations of incomplete information and limited rationality. The evolution of scientific approaches from the traditional view of the firm to organizational economics, institutional economics, theories of the firm and behavioral economics is characterized, within which corporate culture explains differences in outcomes with similar resources and formal regulations. It is established that corporate culture functions as an informal institution that reduces transaction costs through the formation of trust, predictability and voluntary compliance with agreements, and also mitigates agency conflicts through the internal adoption of goals and standards of responsibility. It is substantiated that the influence of culture is enhanced in the conditions of digitalization, the spread of remote and hybrid work, as well as the active use of technologies based on artificial intelligence, when formal control does not cover all decisions, and the role of ethical guidelines, transparency, readiness for learning and knowledge exchange becomes critical. It has been proven that corporate culture can act as a source of sustainable competitive advantage as a hard-to-reproduce intangible resource if it supports cooperation, customer orientation, psychological safety for experimentation, and rapid organizational learning.

Keywords: corporate culture, modern economic theory, corporate governance, innovation, digitalization, organizational learning, artificial intelligence-based technologies.

Вступ

Актуальність проблеми. В межах сучасної економічної теорії корпоративна культура стає містком між мікрорівнем, де аналізуються стимули та вибір окремих економічних агентів, і макрорівнем, де проявляються ефекти конкурентоспроможності, структурних зрушень і стійкості економічних систем, оскільки вона визначає, як саме працюють механізми координації всередині організацій, як знижуються або зростають трансакційні витрати, як виникають проблеми агентських відносин і якими інструментами вони пом'якшуються. Особливої ваги ця тема набуває в умовах цифровізації, платформенної економіки та поширення віддаленої і гібридної праці, коли формальні інструкції не завжди здатні забезпечити узгодженість дій, а довіра, репутація, готовність ділитися знаннями та відповідальність за результат стають економічними ресурсами, що напряду впливають на ефективність, а також на здатність організацій упроваджувати технології на базі штучного інтелекту без втрати керованості та етичних орієнтирів. Для економічної науки актуальність теми полягає

ще й у тому, що корпоративна культура розширює пояснювальні можливості підходів інституціональної економіки, поведінкової економіки та теорій фірми, даючи підстави точніше інтерпретувати, чому схожі за ресурсами підприємства демонструють різні результати, чому одні систематично інвестують у довгостроковий розвиток, а інші тяжіють до короткострокових вигод, і як формується стійка конкурентна перевага.

В наукових публікаціях, присвячених корпоративній культурі, простежується спільна логіка, яка полягає в поступовому переході від опису культури як набору внутрішніх традицій і норм до розуміння її як управлінського ресурсу, що впливає на економічні результати, якість корпоративного управління, здатність до інновацій і стійкість підприємства в нестабільному зовнішньому середовищі [1-10]. До прикладу, Лозовський О. М. та Петлінська Ю. О. [1] розкривають корпоративну культуру через її зв'язок із системою корпоративного управління підприємством, наголошуючи на тому, що культура є не фоновою характеристикою, а одним із механізмів, які забезпечують узгодження цілей, дисципліну виконання рішень і дотримання стандартів взаємодії. Зеліч В. В. [2] акцентує увагу на ролі та місці корпоративної культури у розвитку підприємства, розглядаючи її вплив у ширшому управлінському контексті, який охоплює стратегічні орієнтири, взаємодію персоналу, здатність організації адаптуватися та підтримувати конкурентні переваги. Кузнецов А. А. [3] зосереджується на принципах управління корпоративною культурою підприємства в умовах нестабільної економіки та пропонує важливий для аналізу ракурс, у якому культура розглядається як об'єкт свідомого управлінського впливу. Особливість цього підходу полягає в тому, що корпоративна культура трактується як така, що може бути налаштована через управлінські принципи, інструменти та послідовні дії керівництва, а не лише як стихійний результат історії організації.

Мета сформувані теоретичне обґрунтування ролі корпоративної культури в становленні сучасної економічної теорії та пояснити механізми її впливу на ефективність, інноваційність і стійкість організацій. Об'єктом є корпоративна культура як система цінностей, норм, неформальних правил і моделей поведінки в організаціях, що визначає економічні результати та характер управлінських рішень.

Результати

Корпоративна культура в сучасній економічній теорії розглядається як сукупність спільних для організації цінностей, норм, моделей поведінки, уявлень про справедливість і «правильні» способи досягнення результату, які реально керують діями людей тоді, коли формальні інструкції не охоплюють усіх ситуацій. Її роль стала особливо помітною тоді, коли економічна думка почала відходити від образу фірми як «чорної скриньки», що механічно перетворює ресурси на випуск, і перейшла до аналізу внутрішньої організації, стимулів, контрактів і координації. У класичних і неокласичних підходах культура довго залишалася на периферії, адже базова модель припускала раціональність і повноту інформації, а поведінка пояснювалася цінами та обмеженнями. Проте розвиток теорій фірми, організаційної економіки та інституціоналізму показав, що всередині підприємства існує складний соціальний порядок, де рішення залежать від довіри, неформальних домовленостей, авторитету, традицій, готовності співпрацювати та спільного розуміння цілей. У цьому сенсі корпоративна культура стала ключем до пояснення, чому однакові формальні правила управління дають різні результати в різних організаціях, чому іноді вигідні на папері проекти провалюються, а інші, що здавалися ризикованими, виявляються успішними, і чому «людський фактор» є не випадковою похибкою, а структурним елементом економічної реальності (табл.1).

Таблиця 1

Порівняння теоретичних підходів до корпоративної культури та їх економічних наслідків

Теоретичний підхід	Що саме він пояснює через корпоративну культуру	Наслідок для системи управління
Інституціональна економіка	Корпоративна культура розглядається як неформальний інститут, який доповнює формальні правила та контракти, коли інформація неповна, а контроль дорогий. Через культуру пояснюється, як формуються довіра, стабільність домовленостей і передбачуваність поведінки, які прямо впливають на ефективність взаємодії та зниження внутрішніх втрат	Керівництву доцільно зосереджуватися на формуванні норм прозорості, відповідальності та справедливості, оскільки це зменшує витрати на контроль і підвищує якість координації між підрозділами. Важливими стають правила комунікації, механізми попередження конфліктів і підтримка репутаційних стандартів усередині організації
Теорія агентських відносин і корпоративне управління	Культура пояснює, чому люди інколи діють не суто у власних інтересах, а також як зменшуються ризики опортунізму, приховування інформації та формального виконання завдань без відповідальності за результат	Потрібно поєднувати формальні механізми корпоративного управління з культурними практиками, які підтримують добросовісність, нетерпимість до маніпуляцій та відповідальність за рішення. У політиках організації варто закріплювати не лише правила, а й очікувану поведінку, а також робити прозорими критерії оцінювання та винагороди
Поведінкова економіка та організаційне навчання	Культура допомагає пояснити обмежену раціональність, вплив соціальних норм і те, як виникають стійкі рутини та звички, що визначають реальні рішення. Вона також пояснює, чому інновації потребують психологічної безпеки, довіри та готовності вчитися, а не лише фінансових ресурсів	Організації слід створювати середовище, де ініціатива не карається, а помилки використовуються для навчання. Потрібні регулярні механізми зворотного зв'язку, міжфункціональні команди, відкриті обговорення ризиків, а також підтримка культури обміну знаннями, що особливо важливо під час цифровізації та впровадження технологій на базі штучного інтелекту
Ресурсний підхід і динамічні здатності	Культура розглядається як нематеріальний ресурс, який складно скопіювати конкурентам, і який забезпечує стійку конкурентну перевагу. Через культуру пояснюється здатність підприємства швидко перебудовувати процеси, утримувати таланти, узгоджувати дії та підтримувати довгострокову ефективність навіть під тиском змін	Варто інвестувати в культурні практики, що зміцнюють співпрацю, клієнтоорієнтованість і швидку адаптацію, а також відстежувати «культурні ризики», коли надмірна замкненість або жорсткість норм починає гальмувати оновлення. Доцільно пов'язувати розвиток культури зі стратегією, кадровою політикою та системою розвитку компетенцій

Джерело: сформовано авторами

З погляду інституціональної економіки корпоративна культура є різновидом неформальних інститутів, які доповнюють або навіть замінюють формальні контракти,

коли контроль дорогий, інформація неповна, а середовище змінюється швидше, ніж можна переписати регламенти. У логіці нової інституціональної економіки вона прямо пов'язана з трансакційними витратами, оскільки сильні норми доброчесності, взаємної відповідальності та прозорості знижують витрати на перевірки, узгодження та примус до виконання домовленостей, а токсичні норми, навпаки, породжують опортунізм, приховування інформації та внутрішні конфлікти. Агентська теорія додає до цього перспективу розбіжності інтересів між власниками та менеджерами, а також між керівниками та працівниками, і показує, що культура може працювати як «м'який» механізм узгодження інтересів, коли працівники приймають цілі організації як частково власні, а контроль стає менш затратним. Важливим є й те, що культура впливає на якість корпоративного управління через практики прийняття рішень, ставлення до ризику та етики, толерантність до критики, готовність визнавати помилки й виправляти їх. Саме тому в сучасних підходах до економіки організацій корпоративна культура розглядається не як декоративний елемент, а як інституційний капітал, який формує передбачуваність поведінки, стабільність кооперації та здатність організації підтримувати довгострокові зобов'язання перед працівниками, партнерами, інвесторами і суспільством (табл.2).

Таблиця 2

Корпоративна культура як економічний механізм у сучасній теорії

Економічний аспект	Як корпоративна культура формує результат
Координація та передбачуваність взаємодії	Корпоративна культура задає неформальні правила, які підказують працівникам, як діяти у ситуаціях, коли інструкцій недостатньо або вони застаріли. Завдяки цьому зростає передбачуваність поведінки, зменшується кількість конфліктів, скорочується час узгодження рішень, а також підвищується швидкість реагування на зміни. У теоретичному сенсі це пояснює, чому фірма здатна діяти як цілісна система, навіть коли інформація розподілена нерівномірно
Зниження трансакційних витрат	Коли в організації підтримуються норми довіри, прозорості та відповідальності, зменшується потреба в надмірних перевірках, дублюванні контролю та «страхувальних» процедурах. Працівники частіше виконують домовленості добровільно, а керівництву простіше делегувати повноваження без постійного мікроконтролю. Це безпосередньо пов'язує корпоративну культуру з інституціональними поясненнями ефективності підприємства через економію ресурсів на координацію та примус
Пом'якшення агентських конфліктів	У відносинах «власник, менеджер, працівник» виникають розбіжності інтересів, які формальні контракти не завжди здатні повністю врегулювати. Сильна корпоративна культура знижує ризик опортунізму, оскільки формує внутрішні стандарти доброчесності, неприйнятність маніпуляцій і звичку діяти відповідально. У результаті зростає якість управлінських рішень, а також зменшується ймовірність приховування проблем, що має прямий економічний ефект
Інноваційність і організаційне навчання	Культура впливає на те, чи дозволено експериментувати, чи підтримуються ініціативи, як організація ставиться до помилок, і чи є середовище, де безпечно обговорювати невдачі. Якщо культура заохочує відкриті комунікації, обмін знаннями та конструктивний зворотний зв'язок, підприємство швидше накопичує компетенції та адаптується. Це пояснює, чому інноваційність є не лише функцією фінансування, а й результатом внутрішніх норм і моделей взаємодії

Джерело: сформовано авторами

У поведінковій економіці та суміжних напрямках, які враховують обмежену раціональність, евристики й соціальні переваги, корпоративна культура пояснює, як

саме формуються реальні мотивації, чому люди інколи відмовляються від короткострокової вигоди заради репутації, справедливості або приналежності до команди, і як виникають стійкі моделі кооперації без постійного зовнішнього контролю. Тут культура виступає механізмом «налаштування» сприйняття, вона визначає, що вважається прийнятним, за що настає неформальне схвалення або осуд, і як працівники інтерпретують сигнали від керівництва. Еволюційна економіка та теорії організаційного навчання підкреслюють, що фірми розвиваються через рутини та накопичення знань, а корпоративна культура визначає, чи буде це знання закритим і ієрархічним, чи відкритим і таким, що поширюється між підрозділами. Звідси випливає прямий зв'язок культури з інноваційністю, тому що інновації потребують психологічної безпеки для експерименту, готовності обговорювати невдачі й швидко робити висновки, а також здатності співпрацювати між різними професійними групами. У цифровій економіці цей аспект посилюється, оскільки продукти й процеси стають складнішими, команди частіше розподілені, а багато рішень приймаються на основі даних та алгоритмів, включно з технологіями на базі штучного інтелекту, і тоді саме культура визначає, чи буде організація використовувати такі рішення відповідально, прозоро та з повагою до людини, або ж буде стимулювати маніпуляції, приховування ризиків і формальне «виконання плану» будь-якою ціною (рис.1).

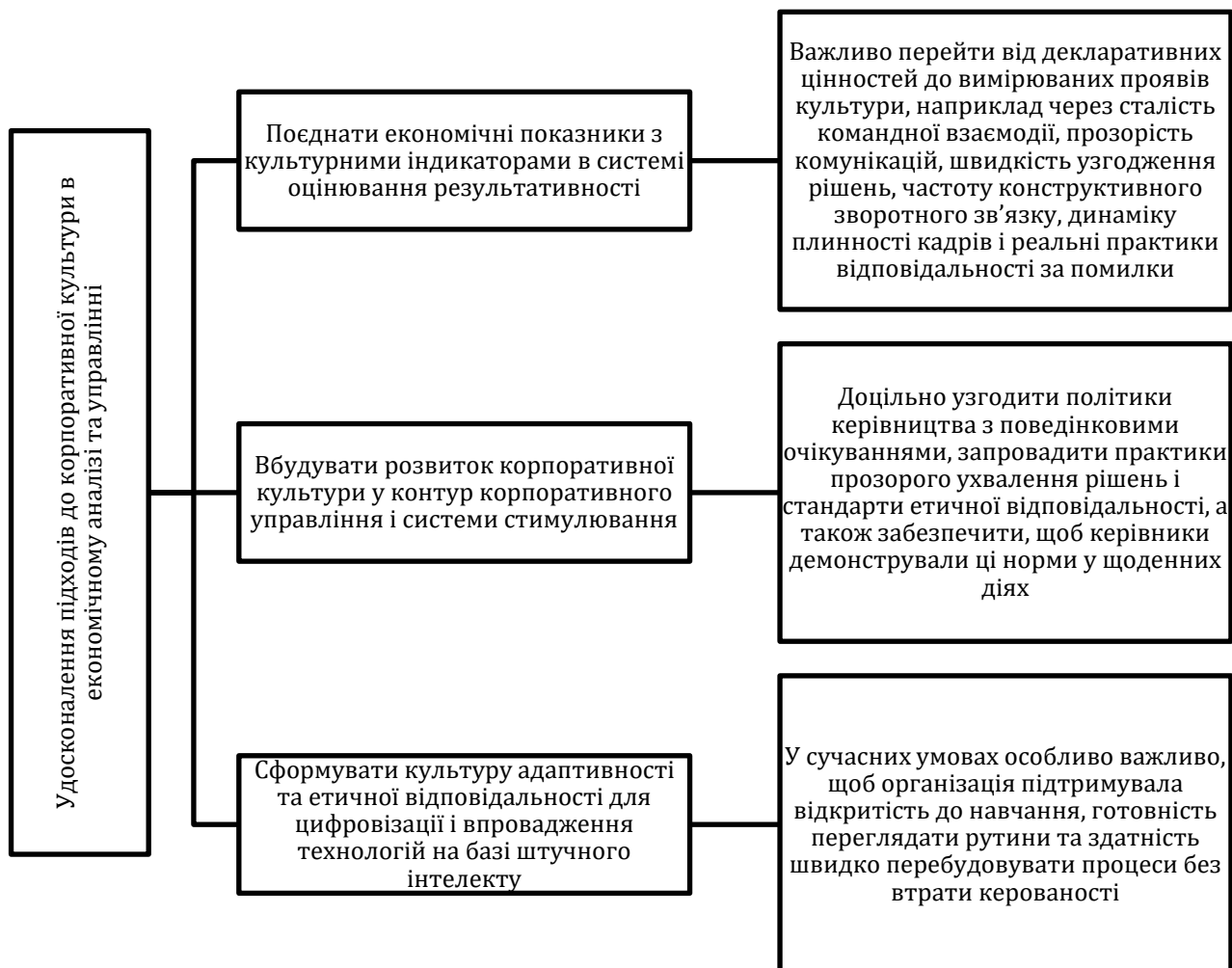


Рис.1. Ключові рекомендації щодо удосконалення підходів до корпоративної культури в економічному аналізі та управлінні

Джерело: сформовано авторами

Корпоративна культура також тісно пов'язана з ресурсним підходом і концепцією динамічних здатностей, де конкурентна перевага пояснюється не лише доступом до капіталу чи технологій, а здатністю організації вчасно помічати зміни,

переорієнтовувати ресурси, переосмислювати стратегію та утримувати таланти. Культура тут виступає важковідтворюваним нематеріальним ресурсом, який може бути джерелом стійкої переваги, якщо він підтримує високу якість взаємодії, довіру, швидку координацію та орієнтацію на клієнта. Водночас економічний аналіз наголошує і на ризиках, адже надмірно жорстка або замкнена культура може створювати ефект групового мислення, гальмувати оновлення, карати за ініціативу та приховувати проблеми, що зрештою знижує ефективність і підвищує ймовірність стратегічних помилок.

Висновки

Підсумовуючи, зазначимо, що сучасна корпоративна культура являється не другорядним описовим елементом, а повноцінним економічним чинником, який пояснює, як у межах підприємства реально працюють стимули, координація, довіра, навчання та відповідальність, і чому за однакових ресурсів та формальних правил організації отримують різні результати. Її місце в становленні сучасної економічної теорії полягає в розширенні аналізу від абстрактної раціональності до інституційних і поведінкових механізмів, що формують трансакційні витрати, якість управлінських рішень, інноваційність і стійкість у кризах. Водночас практичне значення теми полягає в тому, що управління культурою як такою надає змогу підвищувати ефективність і конкурентоспроможність, зміцнювати етичні стандарти та забезпечувати відповідальне впровадження технологій на базі штучного інтелекту, тому її системне дослідження є необхідним для повного розуміння логіки розвитку сучасної економіки.

ЛІТЕРАТУРА

1. Лозовський О. М., Петлінська Ю. О. Роль корпоративної культури в системі корпоративного управління підприємством. № 1(41), 2017. Молодий вчений. С. 635-639
2. Зеліч В. В. Роль та місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємства. Випуск 6, 2017. Інфраструктура ринку. С. 21-25
3. Кузнецов А. А. Принципи управління корпоративною культурою підприємства в нестабільній економіці. № 7, 2013. БізнесІнформ. С. 352-356.
4. Добров С. Теоретичні основи корпоративної культури (поняття та принципи). № 2(74), 2024. Вчені записки Університету «КРОК». С. 228-236.
5. Кривобок К., Котельникова Ю., Кінас І. Міжкультурні особливості в процесі управлінських комунікацій. № 1-2, 2023. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. С. 18-24.
6. Пилипенко Г. М., Литовка В. А. Методологічні передумови дослідження корпоративної культури міжнародних компаній. № 2, 2023. Економічний вісник Дніпровської політехніки. С. 9-14.
7. Зибарева О.В., Палагнюк С.Ю. Інтеграція цифрових трансформацій в систему управління конкурентними перевагами підприємства. Ефективна економіка. 2025. №6. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6748>
8. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227-237. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237)
9. Зибарева О.В. Управління ризиками бізнес-проектів в умовах цифровізації. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2023, (10). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-09>

10. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10(38), 2024. *Наукові інновації та передові технології*. С. 190-201. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201)