

DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2026.1-6>

УДК 330.1; 331.1; 658.3

## КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ: КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ВПЛИВ НА РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ

### **Диха Марія Василівна**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри економіки, аналітики,  
моделювання та інформаційних технологій в бізнесі  
*Хмельницький національний університет*  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4405-9429>

### **Диха Валерій Валерійович**

доктор філософії (PhD) за спеціальністю 051 «Економіка»,  
старший викладач кафедри економіки, аналітики,  
моделювання та інформаційних технологій в бізнесі  
*Хмельницький національний університет*  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-2398-3692>

### **Матюх Сергій Анатолійович**

кандидат економічних наук, доцент,  
ректор  
*Хмельницький національний університет*  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9899-109X>

**Анотація.** У статті досліджено трансформаційну динаміку корпоративної культури підприємств в умовах сучасних викликів. Корпоративну культуру обґрунтовано з позицій інтеграції трьох класичних теоретичних підходів: інституціонального, поведінкового та теорії людського капіталу. Визначено сутність, структурні елементи та функції корпоративної культури. Обґрунтовано напрями трансформації корпоративної культури: перехід від ієрархічності до гнучкості, перехід від формального патерналізму до партнерства, інституціоналізація соціальної відповідальності, цифровізація корпоративної взаємодії, формування культури стійкості. Доведено, що корпоративна культура, сформована з урахуванням сучасних вимог, знижує поведінкові ризики, забезпечує координацію, підвищує ефективність людського капіталу, формує довгострокову стабільність підприємств. Таким чином, вона переходить із категорії «м'яких» чинників у площину стратегічного управління та формування економічної безпеки, стає економічним ресурсом стратегічної безпеки підприємств. Запропоновано концептуальну модель трансформації корпоративної культури підприємств, яка демонструє причинно-наслідкові зв'язки між зовнішніми детермінантами, внутрішніми організаційними змінами та соціально-економічними ефектами (підвищення гнучкості та адаптивності, зниження транзакційних витрат, підвищення мотивації, зменшення плинності кадрів, зростання продуктивності праці, підвищення репутаційного капіталу, зростання інвестиційної привабливості, підвищення довгострокової конкурентоспроможності підприємств). Практичне значення розробленої концептуальної моделі полягає у можливості її застосування для стратегічного управління підприємствами, оцінювання рівня організаційної стійкості та підвищення ефективності використання людського капіталу. Результати дослідження можуть бути використані як методологічна основа для подальших емпіричних досліджень у сфері корпоративної культури та управління персоналом.

**Ключові слова:** корпоративна культура, організація діяльності підприємств, адаптивність, інституціональна економіка, поведінкова економіка, людський капітал, соціальна відповідальність, економічна стійкість, конкурентоспроможність, соціально-економічні результати, безпека.



**Актуальність проблеми.** Сучасний етап розвитку економіки характеризується високим рівнем турбулентності, що зумовлена глобальними соціально-економічними трансформаціями, цифровізацією, зміною моделей зайнятості, загостренням конкурентної боротьби та безпековими викликами. В умовах зростаючої невизначеності традиційні інструменти управління виявляються недостатньо дієвими для забезпечення стабільності та довгострокового розвитку підприємств. За таких обставин особливої ваги набувають нематеріальні чинники економічної стійкості, серед яких ключове місце посідає корпоративна культура.

Корпоративна культура перестає розглядатися виключно як соціально-психологічна характеристика організації діяльності та трансформується у стратегічний ресурс, що впливає на адаптивність, конкурентоспроможність і безпеку підприємств. Вона виконує функцію внутрішнього інституційного механізму координації поведінки працівників, формує систему цінностей і норм, які визначають характер управлінських рішень та моделей взаємодії із зовнішнім середовищем. В умовах воєнного стану, релокації бізнесу, дефіциту людського капіталу та психологічного навантаження на персонал відбувається глибока трансформація ціннісних орієнтирів та управлінських практик.

Таким чином, актуальність теми зумовлена необхідністю переосмислення ролі корпоративної культури як економічної категорії, потребою обґрунтування її трансформації в умовах сучасних соціально-економічних та безпекових викликів.

#### **Аналіз публікацій за темою дослідження.**

Питанням корпоративної культури присвячені публікації зарубіжних та вітчизняних науковців. Інституційні, поведінкові та капіталотворчі аспекти корпоративної культури висвітлено у публікаціях зарубіжних науковців: Г. Беккера [1], Г. Гофстеда [2; 3], Р. Графорда [4], Д. Канемана [5], Д. Норта [6], Р. Талера [7; 8], Т. Шульца [9] та ін. Зокрема, обґрунтування інституціональної концепції [6], моделі культурних вимірів [2; 3], поведінкової економіки [5; 7; 8], обґрунтування теорії людського капіталу [1; 4; 9] є вагомим підґрунтям для подальших наукових досліджень щодо впливу корпоративної культури на результати діяльності підприємств.

Соціально-культурні чинники, які впливають на організацію та результати діяльності підприємств були предметом досліджень В. Гейця [10; 11], А. Колота [12; 13; 14]. Культурна складова у системі цілей сталого розвитку знайшла відображення у [15; 16], а в публікації [17] запропоновано алгоритм управління корпоративною соціальною діяльністю підприємств, направле-

ний на підвищення ефективності відтворення людського потенціалу, зміцнення ринкових позицій, підвищення інвестиційної привабливості підприємств шляхом формування їх позитивного іміджу через культурно-етичну, соціально-відповідальну діяльність. Організаційні аспекти щодо зміни форм зайнятості були предметом дослідження [18]. Міжнародні та трансформаційні аспекти корпоративної культури висвітлено у монографії [19]. Значимість та функції корпоративної культури були предметом дослідження [20], а стратегічні аспекти управління корпоративною культурою у системі управління персоналом та підприємством у цілому відображено у публікаціях [21; 22].

Попри значну кількість наукових досліджень, присвячених корпоративній культурі, недостатньо розробленим залишається питання її трансформаційної динаміки в умовах багатовекторних викликів. Також є потреба побудови цілісної концептуальної моделі трансформації корпоративної культури, що поєднувала б інституційний, поведінковий та капіталотворчий підходи та відображала б причинно-наслідкові зв'язки.

**Мета статті:** визначити та обґрунтувати основні напрями трансформації корпоративної культури; розробити концептуальну модель трансформації корпоративної культури підприємств в умовах сучасних соціально-економічних і безпекових викликів та обґрунтувати причинно-наслідкові зв'язки між зовнішніми детермінантами, внутрішніми організаційними змінами та соціально-економічними результатами діяльності підприємств.

**Результати дослідження.** У сучасній економічній науці корпоративна культура розглядається як багаторівнева система неформальних інститутів, що визначають характер поведінки економічних агентів у межах підприємств.

З позицій інституціоналізму вона виступає сукупністю неформальних правил, які структурують взаємодію між працівниками та управлінським персоналом. Відповідно до концепції Д. Норта, інститути є «правилами гри» у суспільстві, що знижують невизначеність шляхом встановлення стабільної структури взаємодії [6]. У межах підприємств корпоративна культура виконує аналогічну функцію. Вона регулює очікування, обумовлює зменшення транзакційних витрат та підвищення передбачуваності поведінки суб'єктів господарювання. Таким чином, трансформація корпоративної культури в умовах сучасних викликів може трактуватися як процес інституційної адаптації до змін зовнішнього середовища.

Поведінкова економіка доповнює інституціональний підхід, акцентуючи увагу на психологічних чинниках прийняття економічних рішень.

Д. Канеман довів, що економічні суб'єкти діють не лише раціонально, а й під впливом когнітивних упереджень та контекстуальних чинників [5]. Р. Талер обґрунтував концепцію «підштовхування», відповідно до якої середовище може спрямовувати поведінку індивідів без примусу [7]. У цьому контексті корпоративна культура виступає поведінковим механізмом, який формує рамки прийняття рішень, впливає на рівень довіри, залученість персоналу та готовність до інновацій. В умовах кризових явищ роль поведінкових чинників посилюється, що зумовлює необхідність трансформації культурних моделей взаємодії в організації діяльності підприємств.

З позицій теорії людського капіталу корпоративна культура розглядається як середовище, що визначає ефективність накопичення та використання знань і компетенцій працівників. Т. Шульц підкреслював, що інвестиції в людський капітал є джерелом економічного зростання [9], а Г. Беккер довів, що освіта, навички та мотивація формують економічну віддачу на рівні підприємств [1].

Інституціональний підхід дозволяє розглядати корпоративну культуру як механізм внутрішньої координації та зниження транзакційних витрат; поведінкова економіка розкриває її роль у формуванні поведінкових моделей та мотивації працівників; теорія людського капіталу обґрунтовує вплив культури на ефективність накопичення, збереження та використання знань і компетенцій персоналу.

Таким чином, корпоративна культура є інституційною основою внутрішньої координації, організації діяльності підприємств, формує поведінкові стимули, підвищує віддачу людського капіталу, забезпечує стратегічну стійкість та формує додану вартість підприємств. Корпоративна культура є нематеріальним активом підприємств, що впливає на ефективність використання ресурсів та формування конкурентних переваг.

Структурними елементами корпоративної культури є:

- цінності (відповідальність, інноваційність, відкритість, довіра, соціальна залученість), які визначають стратегічні орієнтири діяльності підприємств та формують їх довгострокову поведінкову парадигму;

- норми поведінки (правила взаємодії, стандарти професійної етики, моделі прийняття рішень, допустимі форми комунікації), які конкретизують цінності у повсякденній практиці, зменшують невизначеність і знижують внутрішні транзакційні витрати;

- управлінські практики (стиль лідерства, система мотивації, процедури контролю, механізми зворотного зв'язку), як інструменти куль-

тури, які перетворюють цінності на операційні механізми;

- символи (корпоративна символіка, ритуали, історії успіху, внутрішні традиції), які виконують функцію ідентифікації та згуртованості;

- комунікаційні моделі (рівень відкритості інформації, горизонтальність чи вертикальність взаємодії, швидкість поширення управлінських рішень), які є «кровеносною системою» корпоративної культури.

Корпоративна культура, як система взаємопов'язаних елементів, виконує функції: координаційну (узгодження інтересів), інтеграційну (об'єднання працівників навколо спільних цілей), мотиваційну (внутрішнє стимулювання продуктивності праці), стабілізаційну (зниження конфліктності), адаптивну (реакція на зовнішні зміни).

Світова економіка перебуває в стані перманентної нестабільності: пандемія, енергетична криза, інфляційні процеси, цифрова трансформація, зміни ринку праці. А підприємства України, до того ж, функціонують під впливом загроз, обумовлених війною. Виклики та ризики для підприємств України проявляються у фізичних загрозах (руйнування інфраструктури), міграції персоналу, психологічному виснаженні працівників, потребі релокації виробництва, нестабільності логістичних ланцюгів тощо. Характерні ознаки турбулентного середовища, у якому функціонують підприємства України, описано у публікації [23, с. 391–392]. У таких умовах корпоративна культура стає стратегічним ресурсом забезпечення адаптивності підприємств. Наявна практика реалізації адаптивних моделей управління, як реакція підприємств на виклики, продемонструвала свою ефективність, що описано у публікації [24, с. 398–399]. Підприємства України реалізують адаптивні підходи до управління, про що свідчить інформація, розміщена на офіційних сайтах, зокрема, АТ Укрзалізниця [25], групи компаній ДТЕК [26]. Також впродовж останніх років компанія ДТЕК інвестувала значний час, зусилля та кошти в подальший розвиток культури етики та комплаєнсу [27].

В контексті еволюційних змін зазначимо, що трансформаційна динаміка характеризується поступовістю або стрибкоподібністю (у кризові періоди), залежить від типу лідерства, інституційного середовища, може уповільнюватися через внутрішній опір змінам. Зовнішні виклики спричиняють порушення рівноваги та обумовлюють потребу змін управлінських практик, норм, переосмислення цінностей, формування нової культурної конфігурації.

Корпоративна культура під впливом сучасних викликів набуває динамічного характеру та трансформується в стратегічний ресурс стій-

кості й розвитку. Якщо статичний підхід передбачає аналіз сформованих цінностей, усталених норм, типу організаційної культури, то динамічний підхід розглядає культуру як відкриту систему, процес постійної адаптації, механізм реагування на екзогенні шоки. Тобто корпоративна культура виступає інструментом стратегічної еволюції підприємств, інституційним механізмом регулювання поведінки. Саме корпоративна культура підтримує командну згуртованість, формує довіру до керівництва, забезпечує внутрішню комунікацію, створює атмосферу психологічної безпеки.

Сучасне українське суспільство в цілому переживає переосмислення цінностей: підвищення ролі соціальної відповідальності бізнесу, зростання запиту на етичність і прозорість, посилення національної ідентичності, орієнтація на європейські стандарти управління. Отже, корпоративна культура трансформується не лише під впливом економічних чинників, а й соціокультурних зрушень.

В умовах дефіциту кадрів, обумовленого вимушеною міграцією за кордон через війну, підприємства конкурують не лише за ринки, а й за працівників. Сильна корпоративна культура стає інструментом утримання персоналу, чинником мотивації, елементом бренду роботодавця.

Основними напрями трансформації корпоративної культури, змін в організації діяльності підприємств в умовах сучасних викликів вважаємо такі:

- перехід від ієрархічності до гнучкості (організаційна адаптивність);
- перехід від формального патерналізму до партнерства (людиноцентрична модель);
- інституціоналізація соціальної відповідальності;
- цифровізація корпоративної взаємодії;
- формування культури стійкості.

Передумовою переходу від ієрархічності до гнучкості управління є зростаюча невизначеність на ринках та швидкі технологічні зміни, які вимагають від підприємств скорочення бюрократичних процедур та підвищення швидкості прийняття рішень. Традиційна ієрархічна модель управління передбачає жорстку вертикаль підпорядкування, централізацію прийняття рішень, формалізовані процедури. У стабільному середовищі функціонування така модель забезпечувала контроль і прогнозованість. В умовах воєнних ризиків, логістичних розривів, релокації підприємств, швидких змін попиту, організаційно корпоративна культура зміщується в бік делегування повноважень, автономії команд, горизонтальної координації, швидких управлінських рішень. Тобто, формується культура

операційної мобільності. Перехід від ієрархічності до гнучкості проявляється у зростанні ролі децентралізованого управління, горизонтальних комунікацій, agile-підходів, що обумовлює економічні ефекти у вигляді скорочення часу прийняття рішень, підвищення інноваційності, зниження транзакційних витрат на внутрішню координацію.

Трансформаційний аспект переходу від формального патерналізму до партнерства обумовлений потребою реалізації людиноцентричної моделі в організації діяльності підприємств. Патерналістська культура передбачала домінування керівництва, мінімальну участь працівників у стратегічних рішеннях, формальний характер мотивації. У сучасних умовах працівники є носіями критичних компетенцій, можуть працювати дистанційно або мігрувати, обирати роботодавців із ширшого переліку пропозицій. Тобто, формується модель партнерської взаємодії, у якій працівники підприємств розглядаються як носії людського капіталу, суб'єкти прийняття рішень, співтворці корпоративної стратегії, корпоративних цінностей. З'являється культура довіри та співвідповідальності, яка обумовлює економічні ефекти, що проявляються у зростанні продуктивності праці, зменшенні плинності кадрів, підвищенні лояльності персоналу, формуванні сильного бренду роботодавця.

Про інституціоналізацію соціальної відповідальності свідчить розширення соціокультурної функції підприємств, що проявляється через підтримку Збройних сил України, спрямування ресурсів на посилення обороноздатності країни, волонтерські ініціативи, допомогу громадам та внутрішньо переміщеним особам, внутрішні програми психологічної підтримки працівників. Соціальна відповідальність підприємств стає не лише елементом іміджу, а частиною корпоративної ідентичності. Відбувається інтеграція CSR стандартів у стратегію підприємств, формування етичних кодексів, розвиток внутрішніх програм підтримки персоналу (психологічна допомога, гнучкі умови праці). Формується організаційна культура ціннісної солідарності, яка обумовлює економічні ефекти у вигляді стабілізації внутрішнього соціального середовища, підвищення репутаційного капіталу, зміцнення довіри партнерів, зростання інвестиційної привабливості підприємств.

Релокація підприємств, дистанційна робота, міжнародна взаємодія стимулюють цифровий перехід. Традиційна культура особистої присутності змінюється на віртуальні команди, онлайн-комунікації, цифровий документообіг. Корпоративна культура адаптується до цифрових каналів комунікації, гібридних форматів

зайнятості, нових моделей контролю та оцінювання результатів. З'являється культура цифрової довіри та прозорості, яка обумовлює економічні ефекти у вигляді зменшення операційних витрат, підвищення мобільності персоналу, розширення ринку праці (можливість міжнародної дистанційної кооперації).

Передумовами формування культури стійкості підприємств стали виклики та загрози, в яких функціонують підприємства (фізичні загрози, психологічне навантаження, макроекономічна нестабільність тощо). У таких умовах виживання підприємств залежить не лише від фінансово-економічних ресурсів, а й від внутрішньої згуртованості колективу. Тому формування культури стійкості є надзвичайно важливим, і воно включає підтримку ментального здоров'я, кризове лідерство, відкриту комунікацію, здатність швидко відновлювати бізнес-процеси. Корпоративна культура стійкості формується через довіру, взаємодопомогу, солідарність, гнучкість та адаптивність, стратегічне мислення та орієнтацію на довгострокову

діяльність. Сформована корпоративна культура стійкості обумовлює економічні ефекти, підвищення довгострокової конкурентоспроможності шляхом зниження ризику зупинки діяльності, збереження людського капіталу, швидкого відновлення після криз.

У таблиці 1 представлено концептуальну модель трансформації корпоративної культури як систему причинно-наслідкових взаємозв'язків, де зовнішні виклики зумовлюють внутрішні зміни в організації діяльності підприємств, соціокультурних проявах та забезпечують соціально-економічні результати.

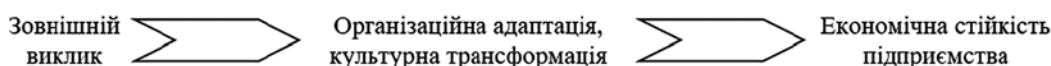
Кожен напрям трансформації корпоративної культури обумовлюється конкретними механізмами реалізації, що забезпечують економічні та соціальні ефекти для підприємств.

Між напрямками існує взаємозв'язок, наприклад: цифровізація комунікацій сприяє гнучкості управління та розвитку партнерських відносин із персоналом. Логіка/модель причинно-наслідкових зв'язків узагальнено представлена на рис. 1.

**Таблиця 1 – Концептуальна модель трансформації корпоративної культури підприємств**

<b>Зовнішні детермінанти (причини)</b>	<b>Напрямок трансформації корпоративної культури</b>	<b>Внутрішні організаційні зміни</b>	<b>Соціально-економічні наслідки (ефекти)</b>
Нестабільність ринку, воєнні ризики, швидкі зміни попиту	Перехід від ієрархічності до гнучкості	Делегування повноважень; автономні команди; горизонтальні комунікації	Скорочення часу прийняття рішень; підвищення адаптивності; зниження транзакційних витрат
Міграція, дефіцит кваліфікованих кадрів, зростання конкуренції за персонал	Перехід від патерналізму до партнерства у відносинах з персоналом	Прозорість управління; залучення працівників до стратегічного планування; участь працівників у прийнятті рішень, прозорість рішень; система зворотного зв'язку	Підвищення мотивації; зменшення плинності кадрів; зростання продуктивності праці
Зростання суспільного запиту на відповідальний бізнес, посилення ролі громад	Інституціоналізація соціальної відповідальності	Інтеграція принципів CSR у стратегію; етичні кодекси; соціальні програми та проекти	Підвищення репутаційного капіталу; довіра стейкхолдерів; зростання інвестиційної привабливості
Цифровізація економіки, дистанційна зайнятість, релокація	Цифровізація корпоративної культури та комунікацій	Гібридні формати роботи; цифрові інструменти комунікації, використання цифрових платформ; нові стандарти контролю та координації	Підвищення мобільності та гнучкості; оптимізація витрат; розширення ринку праці, розширення можливостей залучення талантів
Психологічне навантаження, безпекові загрози, макроекономічна нестабільність	Формування культури стійкості	Програми підтримки ментального здоров'я; кризове лідерство; відкриті комунікації	Збереження людського капіталу; швидке відновлення діяльності; підвищення довгострокової конкурентоспроможності

Джерело: сформовано авторами



**Рисунок 1 – Логіка причинно-наслідкових зв'язків**

*Джерело: сформовано авторами*

Зовнішні виклики, багаторівневі ризики (економічні, соціальні, безпекові, технологічні тощо) є первинними імпульсами трансформацій. Ці чинники виступають екзогенними змінними, що порушують рівноважний стан сформованого устрою, усталеної організації діяльності підприємств.

Такі порушення / впливи чинників зовнішнього середовища викликають внутрішню адаптаційну реакцію в організації діяльності. Підприємства відповідають зміною управлінських практик та норм поведінки, інституційною адаптацією, трансформацією корпоративної культури. Здійснюється формування нової культурної конфігурації. Зміни закріплюються через нові цінності, стандарти поведінки, управлінські процедури, моделі лідерства. Корпоративна культура набуває адаптивно-ціннісного характеру. Як наслідок, досягаються соціально-економічні результати: зменшуються організаційні ризики, підвищується ефективність використання людського капіталу, формується організаційна стійкість бізнес-моделі функціонування, забезпечується стратегічна конкурентоспроможність підприємств.

**Висновки.** Корпоративна культура є інституційною основою внутрішньої координації, організації діяльності підприємств, формує поведінкові стимули, підвищує віддачу людського капіталу, забезпечує стратегічну стійкість та формує додану вартість підприємств. Корпоративна культура є нематеріальним активом підприємств, що впливає на ефективність використання ресурсів та формування конкурентних переваг.

Структурними елементами корпоративної культури є цінності, норми поведінки, управлінські практики, символи, комунікаційні моделі взаємодії, які виконують координаційну (узгодження інтересів), інтеграційну (об'єднання працівників навколо спільних цілей), мотиваційну (внутрішнє стимулювання продуктивності праці), стабілізаційну (зниження конфліктності), адаптивну (реакція на зовнішні зміни) функції.

Синтез інституціонального, поведінкового та капіталотворчого підходів дозволяє зробити висновок, що корпоративна культура є не лише соціальною характеристикою організації, а й економічним ресурсом стратегічної стійкості. Її трансформа-

ційна динаміка в умовах сучасних соціально-економічних і безпекових викликів є закономірною реакцією підприємств на зміну інституційного та поведінкового середовища. Отже, корпоративна культура є економічним інститутом, який одночасно виконує координаційну, поведінкову та капіталотворчу функції. Трансформація корпоративної культури підприємств у сучасних турбулентних умовах передбачає системні зміни в ціннісних, поведінкових та управлінських компонентах діяльності підприємств.

Визначені напрями трансформації (перехід від ієрархічності до гнучкості, перехід від формального патерналізму до партнерства, інституціоналізація соціальної відповідальності, цифровізація корпоративної взаємодії, формування культури стійкості) свідчать про перехід від адміністративно-контрольної моделі корпоративної культури до адаптивно-ціннісної моделі, що орієнтована на людину, інтегрує соціальну відповідальність, використовує цифрові інструменти, забезпечує підвищення адаптивності та стійкості підприємств. Таким чином, корпоративна культура переходить із категорії «м'яких» чинників у площину стратегічного управління та формування економічної безпеки, стає економічним ресурсом стратегічної безпеки підприємств.

Запропонована концептуальна модель трансформації корпоративної культури підприємств відображає системні причинно-наслідкові зв'язки між зовнішніми викликами, організаційними змінами, інституційною адаптацією та економічною стійкістю. Практичне значення розробленої концептуальної моделі полягає у можливості її використання у стратегічному управлінні підприємствами для формування адаптивної корпоративної культури, в розробці програм організаційного розвитку та антикризових планів, у процесі оцінювання рівня внутрішньої стійкості підприємств, в управлінні персоналом для підвищення ефективності використання людського капіталу. Також запропонована модель може слугувати методологічною основою для подальших емпіричних досліджень та розроблення системи кількісних індикаторів оцінювання трансформаційних процесів корпоративної культури.

#### **Бібліографічний список:**

1. Becker G.S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. 3rd ed. Chicago: The University of Chicago Press, 1993. 390 p.
2. Crawford R. In the Era of Human capital: the Emergence of Talant, Intelengence and Knowledge as Worldwide Economic Force and what it means to Managers and Investors. N.Y.: Harper Business, 1991. 28. p.

3. Hofstede G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001. 596 p.
4. Hofstede G., Hofstede, G.J., Minkov, M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2010. 561 p.
5. Kahneman D. *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011. 499 p.
6. North D.C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 152 p.
7. Thaler R.H., Sunstein C.R. *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. New Haven: Yale University Press, 2008. 293 p.
8. Thaler R.H. *Misbehaving: The Making of Behavioral Economics*. New York: W.W. Norton & Company, 2015. 432 p.
9. Schultz T.W. Investment in Human Capital. *The American Economic Review*. 1961. Vol. 51, № 1. pp. 1–17.
10. Геєць В.М. Соціалізація та соціальні інновації у розвитку економіки. *Економічна теорія*. 2020. № 4. С. 5–24. URL: [https://etet.org.ua/?page\\_id=530&aid=599](https://etet.org.ua/?page_id=530&aid=599)
11. Геєць В. Соціалізація та соціальна якість: від турбулентності до ламінарності: монографія. НАН України, ДУ «Інститут економіки та прогнозування Національної академії наук України». Київ: Академперіодика, 2025. 332 с. DOI: <https://doi.org/10.15407/akademperiodyka.535.332>
12. Колот А.М., Герасименко О.О. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку: монографія. Київ: КНЕУ імені Вадима Гетьмана, 2021. 487 с.
13. Колот А.М. Соціально-трудова реальність-XXI: філософія становлення, можливостей та викликів. *Економіка України*. 2021. № 2. С. 3–31. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.02.003>
14. Колот А. Вирішення соціально-трудових конфліктів на засадах партнерства та соціальної відповідальності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-14>
15. Диха М.В. Культурна складова в системі сталого розвитку країни. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 3, Т. 1. С. 131–134. URL: <https://elar.khmnmu.edu.ua/items/87352d6f-4746-49b9-bb22-62db3c0dec72>, <https://elar.khmnmu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d0e2c1fa-3904-45e8-bd1e-8511674b4147/content>
16. Диха М.В., Диха В.В. *Економіка сталого розвитку: навчальний посібник*. Київ: Видавництво: «Центр учбової літератури». 2024. 408 с. URL: <https://elar.khmnmu.edu.ua/items/532ff56b-7e11-4e26-a067-fa547c20c8a2>, <https://elar.khmnmu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9b6df6fb-17da-481f-92db-5d47c-20fc1bd/content>
17. Dykha M., Cheban Yu., Bilyk O., Siryk Z., Khytra O., Dudnyk A. Management of Corporate Social Activity in the Organization. *International Journal of Management*. 2020. No. 11(5). pp. 97–107. DOI: <https://doi.org/10.34218/IJM.11.5.2020.010>
18. Костиця В.І., Бурлай Т.В. Неформальна та атипова зайнятість як «нова нормальність» у світі та Україні. *Економіка і прогнозування*. 2019. № 1. С. 7–34. DOI: <https://doi.org/10.15407/eip2019.01.007>
19. Отенко І.П., Чепелюк М.І. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.
20. Глива С., Передало Х. Корпоративна культура: значимість, функції та цінності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-137>
21. Амеліна С.М., Кубіцький С.О. Корпоративна культура у системі управління персоналом. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія «Економічні науки»*. 2020. № 7. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-7-6364>
22. Копитко М., Михаліцька Н., Верескля М. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. №2 (62), С. 92–99. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-92-99>
23. Диха М., Диха В. Підходи, моделі та інструменти корпоративного управління в умовах війни та економічної турбулентності. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. Том 344, № 4. С. 390–396. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-54>
24. Диха М., Диха В. Адаптивність як ключова вимога до корпоративного управління в умовах сучасних викликів. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 2. С. 395–401. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-50>
25. АТ Укрзалізниця. URL: <https://www.uz.gov.ua/>
26. ДТЕК. URL: <https://dtek.com/about/>
27. ДТЕК. URL: <https://dtek.com/sustainability/#block-6956>

#### References:

1. Becker G.S. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. 3rd ed. Chicago: The University of Chicago Press, 1993. 390 p.
2. Crawford R. *In the Era of Human capital: the Emergence of Talant, Intelengence and Knowledge as Worldwide Economic Force and what it means to Managers and Investors*. N.Y.: Harper Business, 1991. 28. p.
3. Hofstede G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001. 596 p.

4. Hofstede G., Hofstede, G.J., Minkov, M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2010. 561 p.
5. Kahneman D. *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011. 499 p.
6. North D.C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 152 p.
7. Thaler R.H., Sunstein C.R. *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. New Haven: Yale University Press, 2008. 293 p.
8. Thaler R.H. *Misbehaving: The Making of Behavioral Economics*. New York: W.W. Norton & Company, 2015. 432 p.
9. Schultz T.W. Investment in Human Capital. *The American Economic Review*. 1961. Vol. 51, № 1. pp. 1–17.
10. Heiets V.M. Sotsializatsiia ta sotsialni innovatsii u rozvytku ekonomiky. *Ekonomichna teoriia*. 2020. № 4. S. 5024. DOI: [https://etet.org.ua/?page\\_id=530&aid=599](https://etet.org.ua/?page_id=530&aid=599)
11. Heiets V. Sotsializatsiia ta sotsialna yakist: vid turbulentnosti do laminarnosti: monohrafiia. NAN Ukrainy, DU "Instytut ekonomiky ta prohozuvannia Natsionalnoi akademii nauk Ukrainy". Kyiv: Akademperiodyka, 2025. 332 s. DOI: <https://doi.org/10.15407/akademperiodyka.535.332>
12. Kolot A.M., Herasymenko O.O. Pratsia XKhI: filosofiiia zmin, vyklyky, vektory rozvytku: monohrafiia. Kyiv: KNEU imeni Vadyma Hetmana, 2021. 487 s.
13. Kolot A.M. Sotsialno-trudova realnist-KhKhI: filosofiiia stanovlennia, mozhlyvostei ta vyklykiv. *Ekonomika Ukrainy*. 2021. № 2, S. 3–31. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.02.003>
14. Kolot A. Vyryshennia sotsialno-trudovykh konfliktiv na zasadakh partnerstva ta sotsialnoi vidpovidalnosti. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-14>
15. Dykha M.V. Kulturna skladova v systemi staloho rozvytku krainy. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2018. № 3, T. 1, S. 131–134. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/items/87352d6f-4746-49b9-bb22-62db3c0dec72>, <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d0e2c1fa-3904-45e8-bd1e-8511674b4147/content>
16. Dykha M.V., Dykha V.V. *Ekonomika staloho rozvytku: navchalnyi posibnyk*. Kyiv: Vydavnytstvo: "Tsentr uchbovoi literatury", 2024. 408 s. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/items/532ff56b-7e11-4e26-a067-fa547c20c8a2>, <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9b6df6fb-17da-481f-92db-5d47c-20fc1bd/content>
17. Dykha M., Cheban Yu., Bilyk O., Siryk Z., Khytra O., Dudnyk A. Management of Corporate Social Activity in the Organization. *International Journal of Management*. 2020. No. 11(5). pp. 97–107. DOI: <https://doi.org/10.34218/IJM.11.5.2020.010>
18. Kostrytsia V.I., Burlai T.V. Neformalna ta atypova zainiatist yak "nova normalnist" u sviti ta Ukraini. *Ekonomika i prohozuvannia*. 2019. № 1. S. 7–34. DOI: <https://doi.org/10.15407/eip2019.01.007>
19. Otenko I.P., Chepeliuk M.I. Korporatyvna kultura: mizhnarodnyi ta transformatsiinyi aspekty: monohrafiia. Kharkiv: KhNEU im. S. Kuznetsia, 2018. 243 s.
20. Hlyva S., Peredalo Kh. Korporatyvna kultura: znachymist, funksiia ta tsinnosti. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-137>
21. Amelina S.M., Kubitskyi S.O. Korporatyvna kultura u systemi upravlinnia personalom. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriiia "Ekonomichni nauky"*. 2020. № 7. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-7-6364>
22. Kopytko M., Mykhalitska N., Vereskliia M. Korporatyvna kultura yak stratehichnyi napriam upravlinnia pidprytymstvom v umovakh suchasnykh vyklykiv. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*. 2021. № 2 (62), S. 92–99. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-92-99>
23. Dykha M., Dykha V. Pidkhody, modeli ta instrumenty korporatyvnoho upravlinnia v umovakh viiny ta ekonomichnoi turbulentnosti. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Vol. 344, № 4. S. 390–396. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-54>
24. Dykha M., Dykha V. Adaptyvnist yak kliuchova vymoha do korporatyvnoho upravlinnia v umovakh suchasnykh vyklykiv. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 2. S. 395–401. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-50>
25. AT Ukrzaliznytsia. URL: <https://www.uz.gov.ua/>
26. DTEK. URL: <https://dtek.com/about/>
27. DTEK. URL: <https://dtek.com/sustainability/#block-6956>

## **CORPORATE CULTURE OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF MODERN CHALLENGES: A CONCEPTUAL MODEL OF TRANSFORMATION AND IMPACT ON PERFORMANCE RESULTS**

### **Mariia Dykha**

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor of the Department of Economics, Analytics,  
Modeling and Information Technologies in Business  
*Khmelnyskyi National University*

### **Valerii Dykha**

PhD in Economics,  
Senior Lecturer of the Department of Economics,  
Analytics, Modeling and Information Technologies in Business  
*Khmelnyskyi National University*

### **Serhii Matiukh**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Rector  
*Khmelnyskyi National Universit*

**Summary.** The article examines the transformational dynamics of corporate culture in the face of modern challenges. Corporate culture is substantiated from the perspective of integrating three classical theoretical approaches: institutional, behavioral, and human capital theory. The essence, structural elements, and functions of corporate culture are determined. The directions of corporate culture transformation are substantiated: transition from hierarchy to flexibility, transition from formal paternalism to partnership, institutionalization of social responsibility, digitalization of corporate interaction, and formation of a culture of sustainability. It is proven that corporate culture, formed taking into account modern requirements, reduces behavioral risks, ensures coordination, increases the efficiency of human capital, and forms the long-term stability of enterprises. Thus, it moves from the category of "soft" factors to the plane of strategic management and formation of economic security, becoming an economic resource of strategic security of enterprises. A conceptual model of corporate culture transformation of enterprises is proposed, which demonstrates the cause-and-effect relationships between external determinants, internal organizational changes and socio-economic effects (increasing flexibility and adaptability, reducing transaction costs, increasing motivation, reducing staff turnover, increasing labor productivity, increasing reputational capital, increasing investment attractiveness, increasing long-term competitiveness of enterprises). The practical significance of the developed conceptual model lies in the possibility of its application for strategic management of enterprises, assessing the level of organizational stability and increasing the efficiency of human capital use. The results of the study can be used as a methodological basis for further empirical research in the field of corporate culture and personnel management.

**Keywords:** corporate culture, organization of enterprise activities, adaptability, institutional economics, behavioral economics, human capital, social responsibility, economic stability, competitiveness, socio-economic results, security.

*Дата надходження статті: 01.02.2026*

*Дата прийняття статті: 23.02.2026*

*Дата публікації статті: 09.03.2026*