

УДК 316.354:316.7

DOI 10.30970/VSO.2024.18.06

**Типологія управлінських стратегій формування
корпоративної культури в умовах нестабільності**

Р. Дияк

Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, вул. Університетська 1, 79000,
E-mail: rostyslavdyiak@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7613-1427>

Стаття присвячена глибокому дослідженню управлінських стратегій формування корпоративної культури в умовах нестабільності та криз, з особливим акцентом на контексті України. Підкреслюється роль корпоративної культури, заснованої на соціальній відповідальності та підтримці національної ідентичності, як фактора стійкості та розвитку організацій. Метою розвідки є розробка комплексної типології управлінських стратегій формування корпоративної культури на основі ключових критеріїв (напрямок, рівень та механізм впливу) та аналіз теоретичних підходів до їх обґрунтування.

Використано теоретичний аналіз наукової літератури для виявлення та систематизації основних концепцій та підходів до формування корпоративної культури. Застосовано методи класифікації та типологізації для розробки авторської типології управлінських стратегій. Результати дослідження показують, що ключовими критеріями класифікації управлінських стратегій є напрямок впливу (зміна свідомості / зміна поведінки), рівень впливу (формальний / неформальний) та механізм впливу (прямий / опосередкований).

Систематизовано основні типи управлінських стратегій формування корпоративної культури на основі виділених критеріїв, включаючи: стратегії ціннісно-орієнтованого лідерства, управління комунікаціями, управління системою винагородження, управління навчанням та розвитком, зміни організаційної структури та управління символічним простором. Проаналізовано теоретичні підходи, що обґрунтовують ефективність різних типів управлінських стратегій.

Розроблена типологія може бути використана як інструмент для аналізу та оцінки ефективності управлінських стратегій в різних організаційних контекстах. Перспективи подальших досліджень включають емпіричну перевірку типології, дослідження впливу контекстуальних факторів та розробку практичних рекомендацій для організацій щодо формування ефективної корпоративної культури. Особливу

@ Р. Дияк

увагу варто приділити вивченню впливу цінностей соціальної відповідальності та сталого розвитку на формування корпоративної культури, особливо в контексті сучасних викликів (війни, економічної кризи, пандемії).

Крім того, майбутні дослідження повинні охоплювати вплив цифрових технологій на формування корпоративної культури, зокрема роль соціальних мереж, онлайн-платформ та віртуальних інструментів комунікації у підтримці та трансформації організаційних цінностей та норм. Також важливим напрямком є дослідження впливу міжкультурних відмінностей на формування корпоративної культури в міжнародних організаціях та розробка стратегій управління культурним різноманіттям.

Ключові слова: корпоративна культура, управлінські стратегії, типологія, організація, соціологія управління, цінності, лідерство, комунікація, навчання, організаційна структура, символічний простір.

Актуальність дослідження управлінських стратегій формування корпоративної культури визначається їхньою ключовою роллю у забезпеченні стійкості та розвитку організацій в умовах глобальної нестабільності та локальних криз. Особливої ваги це питання набуває для України, яка переживає період збройної агресії, економічних викликів та соціальних трансформацій. В цих умовах, коли бізнес стикається з безпрецедентними викликами, саме корпоративна культура, заснована на принципах соціальної відповідальності, сталого розвитку та підтримки національної ідентичності, може стати визначальним фактором збереження організаційної цілісності, мотивації працівників та забезпечення конкурентоздатності.

З соціологічної перспективи, дослідження управлінських стратегій формування корпоративної культури є актуальним з кількох причин:

1. Аналіз соціальних механізмів адаптації: війна та криза актуалізують питання адаптації організацій до нових умов. Корпоративна культура, що сприяє гнучкості, інноваціям та здатності до швидких змін, стає критично важливою для виживання та подальшого розвитку (Weick, 1995). Соціологічний аналіз дозволяє виявити соціальні механізми, за допомогою яких організації формують та підтримують таку культуру.

2. Вивчення соціальної відповідальності бізнесу: в умовах війни зростає роль бізнесу як соціального актора, що бере на себе відповідальність за підтримку суспільства, захист працівників та внесок у відбудову країни. Корпоративна культура, що ґрунтується на цінностях соціальної відповідальності та сталого розвитку, стає важливим інструментом реалізації цієї місії (Carroll, 1999). Соціологічне дослідження дозволяє з'ясувати, як управлінські стратегії впливають на формування такої культури та її вплив на соціальну інтеграцію та згуртованість колективу.

3. Дослідження впливу на організаційну ідентичність та згуртованість: в

в умовах зовнішньої загрози зростає важливість організаційної ідентичності та згуртованості колективу. Корпоративна культура, що підтримує національні цінності, сприяє формуванню почуття приналежності та спільної мети, стає важливим фактором мобілізації працівників та забезпечення їхньої лояльності до існуючого соціального порядку (Hatch & Schultz, 2008). Соціологічний аналіз дозволяє виявити, як управлінські стратегії впливають на формування та підтримку такої культури.

4. Аналіз впливу на організаційну структуру та міжособистісні відносини: Управлінські стратегії формування корпоративної культури впливають на соціальну структуру організації, міжособистісні відносини та групову динаміку (Blau, 1970). Соціологічне дослідження дозволяє з'ясувати, як ці стратегії впливають на розподіл влади, соціальну ієрархію, комунікацію та співпрацю між працівниками.

5. Ресурс резильєнтності: В умовах тривалої невизначеності та стресу, корпоративна культура може стати ресурсом психологічної стійкості працівників, підтримуючи їхнє ментальне здоров'я та сприяючи адаптації до змін.

Отже, актуальність соціологічного дослідження управлінських стратегій формування корпоративної культури визначається необхідністю забезпечення стійкості та розвитку організацій в умовах кризи, а також їхньої ролі у підтримці суспільства.

Метою статті є розробка комплексної типології управлінських стратегій формування корпоративної культури на основі виділення ключових критеріїв (напрямок, рівень та механізм впливу), а також аналіз теоретичних підходів до їх обґрунтування.

Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення наступних завдань:

1. Виділити та обґрунтувати ключові критерії класифікації управлінських стратегій формування корпоративної культури: напрямки впливу, рівень впливу та механізм впливу.

2. На основі виділених критеріїв систематизувати основні типи управлінських стратегій формування корпоративної культури.

3. Проаналізувати теоретичні підходи (теорії лідерства, комунікації, мотивації, організаційного дизайну, символічного інтеракціонізму), що обґрунтовують ефективність різних типів управлінських стратегій формування корпоративної культури.

Об'єктом дослідження є управлінські стратегії формування корпоративної культури. Предметом є характеристики управлінських стратегій формування корпоративної культури, що визначають їхню типологічну приналежність.

Ефективний аналіз управлінських стратегій формування корпоративної культури вимагає чіткого розуміння теоретичних засад та ключових концепцій, що лежать в основі цього феномену. Корпоративна культура, з соціологічної

перспективи, є складною системою цінностей, переконань, норм, символів та ритуалів, що поділяються членами організації та визначають їхню поведінку (Schein, 2010). Це «колективне програмування розуму», яке відрізняє одну організацію від іншої (Hofstede, 2001). На відміну від суто управлінського підходу, соціологічний аналіз акцентує увагу на соціальних процесах, відносинах влади, міжособистісній взаємодії та груповій динаміці, які впливають на формування та функціонування корпоративної культури (Martin, 2002). Важливо підкреслити, що корпоративна культура не є монолітним утворенням, а складається з різних субкультур, які можуть співіснувати, конкурувати або конфліктувати між собою (Van Maanen & Barley, 1985).

Формування корпоративної культури є результатом взаємодії різноманітних факторів, які можна поділити на дві основні групи: заплановані та незаплановані.

Заплановані фактори: це цілеспрямовані управлінські дії, спрямовані на формування бажаної системи цінностей, норм та переконань. До них належать: розробка та впровадження місії, візії та цінностей компанії; формування кодексу етики та правил поведінки; впровадження системи мотивації та винагородження, що заохочує бажану поведінку; організація навчання та розвитку персоналу; зміна організаційної структури та процесів; впровадження практик соціальної відповідальності.

Незаплановані фактори: це спонтанні процеси та непередбачувані обставини, які також впливають на формування корпоративної культури. До них належать: особистісні характеристики засновників та ключових працівників; історичний контекст розвитку організації; зовнішнє середовище (економічні, політичні, соціальні та технологічні фактори); міжособистісна взаємодія та групова динаміка; так звані емерджентні стратегії, що виникають як реакція на непередбачувані виклики (Mintzberg, 1987).

Згадана концепція емерджентних стратегій Генрі Мінцберга має важливе значення для розуміння динаміки формування корпоративної культури. На відміну від запланованих стратегій, які впроваджуються зверху, емерджентні стратегії виникають спонтанно, як реакція на непередбачувані обставини, можливості або виклики. Ці стратегії можуть впливати на формування корпоративної культури кількома способами:

1) адаптація до невизначеності: в умовах швидких змін та невизначеності організації змушені постійно адаптуватися до нових викликів. Емерджентні стратегії є інструментом такої адаптації, а їх успішна реалізація може призвести до закріплення нових цінностей та норм, які підтримують гнучкість організацій перед лицем викликів.

2) неформальні практики та міжособистісна взаємодія: емерджентні стратегії часто реалізуються через неформальні канали, завдяки ініціативам окремих працівників або команд. Ці неформальні практики можуть ставати частиною організаційної культури, якщо вони демонструють ефективність та підтримуються

більшістю членів організації (Ancona & Caldwell, 1992).

3) трансформаційне лідерство та культурні зміни: лідери, які заохочують експерименти, підтримують ініціативи «знизу» та сприяють адаптації до змін, можуть стимулювати формування культури, що відрізняється гнучкістю та інноваційністю (Bass, 1985).

Визнання ролі незапланованих факторів та емерджентних стратегій у формуванні корпоративної культури не зменшує важливості цілеспрямованого управління цим процесом. Навпаки, усвідомлення можливих наслідків спонтанних змін вимагає від керівництва організації проактивної позиції та розробки стратегій, спрямованих на свідоме управління культурним розвитком. Управління корпоративною культурою повинно передбачати не лише навмисне впровадження бажаних цінностей та норм, але й створення умов для адаптації до змін, підтримку ініціатив «знизу» та заохочення гнучкості та винахідливості. Центральну роль у цьому процесі відіграють управлінські стратегії, які є цілеспрямованими діями керівництва організації з формування бажаної системи цінностей, норм, переконань та практик.

Ефективне управління корпоративною культурою вимагає систематизованого підходу до вибору та застосування управлінських стратегій. Для цього необхідно розробити чіткі критерії класифікації, які дозволять диференціювати стратегії за їхніми ключовими характеристиками та механізмами впливу. В основу запропонованої типології покладено три основні критерії: напрямок впливу, рівень впливу та механізм впливу.

Вибір зазначених критеріїв ґрунтується на теоретичному аналізі природи корпоративної культури та основних підходах до управління організаційними змінами. Зокрема, критерій напрямку впливу (зміна свідомості vs зміна поведінки) корелює з положеннями теорії когнітивного дисонансу (Festinger, 1957) та акцентує увагу на важливості впливу на глибинні переконання працівників.

Критерій рівня впливу (формальний vs неформальний) узгоджується з теоріями організаційної структури (Mintzberg, 1979) та соціальних мереж, які підкреслюють роль як офіційних правил, так і неформальних зв'язків у формуванні організаційної культури. Рівень впливу: цей критерій відображає рівень організаційної структури, на який спрямований вплив управлінських стратегій: формальний (офіційні документи, процедури та правила) чи неформальний (міжособистісні відносини, традиції та неписані правила). Ефективне управління культурою вимагає врахування обох рівнів та забезпечення їхньої узгодженості. Зміни на формальному рівні повинні підкріплюватися відповідними змінами на неформальному рівні, і навпаки.

Нарешті, критерій механізму впливу (прямий vs опосередкований) відображає різні стилі лідерства (Bass, 1985) та підходи до розширення можливостей працівників. Цей критерій відображає спосіб, у який управлінські стратегії впливають на корпоративну культуру: прямий (безпосереднє втручання

керівництва) чи опосередкований (створення умов для самостійного формування культури). Вибір механізму впливу залежить від стилю лідерства, організаційної структури та зрілості колективу. У деяких випадках більш ефективним є прямий вплив, що дозволяє швидко та чітко встановити бажані цінності та норми. В інших випадках більш доцільним є опосередкований вплив, що сприяє розвитку самоврядної та адаптивної культури.

Враховуючи виділені критерії, можна запропонувати наступну типологію управлінських стратегій формування корпоративної культури:

1. Стратегії ціннісно-орієнтованого лідерства: засновані на ключовій ролі лідерів як носіїв та провідників корпоративних цінностей. Лідер не лише декларує цінності, але й демонструє їх у власній поведінці, стаючи взірцем для наслідування (Bass, 1985; Avolio & Gardner, 2005). Ці стратегії спрямовані на зміну свідомості працівників, впливають як на формальний, так і на неформальний рівні, та використовують як прямий, так і опосередкований механізми впливу. З перспективи цієї стратегії лідер є носієм та провідником корпоративних цінностей, демонструє їх у власній поведінці, стаючи взірцем для наслідування. Теоретичним обґрунтуванням цього типу стратегії є концепція трансформаційного лідерства (Burns, 1978; Bass, 1985) – лідери, що надихають послідовників перевершувати власні інтереси заради досягнення спільної мети. Автентичне лідерство (Avolio & Gardner, 2005) – лідери, що демонструють чесність, самосвідомість та послідовність у діях.

Для дослідження цієї стратегії можна застосувати Опитувальник автентичного лідерства (Authentic Leadership Questionnaire, ALQ) (Avolio, Bass & Jung, 1999), який складається з 16 пунктів (items) і використовує 5-бальну шкалу Лайкерта для оцінки чотирьох аспектів: самоусвідомлення, збалансованість обробки інформації, прозорість відносин і моральна/етична перспектива (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008). ALQ дозволяє оцінити, наскільки лідери в організації сприймаються як ті, що діють відповідно до проголошених цінностей, і як це впливає на корпоративну культуру, з оригінальною публікацією в *Journal of Organizational Behavior* (Avolio, Bass, & Jung, 1999).

2. Стратегії управління комунікаціями: Ці стратегії спрямовані на створення відкритого та прозорого комунікаційного середовища, яке сприяє обміну інформацією, ідеями та зворотним зв'язком між працівниками та керівництвом (Clampitt & Downs, 2015). Ці стратегії впливають на свідомість та поведінку працівників, діють на формальному та неформальному рівнях, та використовують як прямий, так і опосередкований механізми впливу.

У соціологічному дослідженні цієї стратегії може бути використаний такий інструмент як ICA Communication Audit, стандартизований підхід Міжнародної комунікаційної асоціації (ICA), який включає опитувальники для оцінки клімату, задоволеності, участі та релевантності комунікації, зазвичай використовуючи 7-бальну шкалу; ICA Communication Audit є визнаним методом, використовуваним

у різних організаціях (Zelter, 2021).

3. Стратегії управління системою винагородження: передбачають створення такої системи, яка заохочує поведінку, що відповідає бажаній корпоративній культурі (Lawler, 2000). Ці стратегії спрямовані на зміну поведінки працівників, впливають на формальному рівні, та використовують прямий механізм впливу. Для аналізу сприйняття справедливості та мотиваційного впливу системи винагородження застосовується Опитувальник задоволеності оплатою праці (Pay Satisfaction Questionnaire, PSQ), який включає 18 пунктів (items) з 5-бальною шкалою для вимірювання задоволеності рівнем оплати, підвищеннями, додатковими виплатами та пільгами; PSQ широко використовується в дослідженнях організаційної поведінки (Singh, 2010).

4. Стратегії управління навчанням та розвитком: спрямовані на формування необхідних знань, навичок та компетенцій працівників, які підтримують бажану корпоративну культуру (Bandura, 1977). Ці стратегії впливають на свідомість та поведінку працівників, діють на формальному рівні, та використовують як прямий, так і опосередкований механізми впливу. Для вимірювання ефективності програм навчання в контексті корпоративної культури та можливості перенесення отриманих знань, навичок, ставлень на робоче місце варто використовувати Опитувальник трансферу навчання (Transfer of Training Questionnaire) (Holton III, Bates, & Ruona, 20ф00).

5. Стратегії зміни організаційної структури та процесів: передбачають зміни в організаційній структурі та процесах, що сприяють формуванню більш сприятливого середовища для бажаної корпоративної культури (Nadler & Tushman, 1997). Ці стратегії впливають на поведінку працівників, діють на формальному рівні, та використовують прямий механізм впливу. Для оцінки впливу організаційної структури на корпоративну культуру, доцільно використовувати Опитувальник сприйняття організаційної структури (Perceived Organizational Structure Questionnaire), що вимірює, як працівники сприймають централізацію, формалізацію та інтеграцію (Moos, 1986).

6. Стратегії управління символічним простором: використовують символічні дії (зміна логотипу, проведення заходів, створення традицій) для підкреслення важливих цінностей та формування спільної ідентичності (Hatch & Schultz, 2008; Smircich & Stubbart, 1985). Ці стратегії впливають на свідомість працівників, діють на неформальному рівні, та використовують опосередкований механізм впливу. Для дослідження впливу фізичного середовища організації на сприйняття та підтримку корпоративних цінностей можна використати Метод фотографічного аудиту (Photographic Audit), який передбачає фотографування працівниками елементів фізичного простору, що відображають цінності, з подальшим

аналізом фотографій для виявлення повторюваних тем і символів, пов'язаних з організаційною культурою (Van Marrewijk & Hardjono, 2003).

Представлений соціологічний інструментарій для вивчення управлінських стратегій формування корпоративної культури, хоч і є цінним, вимагає, критичного осмислення з огляду на сучасні виклики та український контекст. По-перше, значна частина опитувальників були розроблені в західних країнах у минулому столітті, і їхня актуальність для українських реалій 2025 року може бути обмеженою. Сучасні організації характеризуються швидкими змінами, цифровою трансформацією, гібридними форматами роботи. Ці тенденції вимагають перегляду традиційних підходів до вимірювання корпоративної культури та розробки нових інструментів, які враховують специфіку цифрового середовища, міжкультурні відмінності та динаміку соціальних мереж. По-друге, більшість згаданих методик не апробовані в Україні. Це означає, що їхня валідність та надійність для української вибірки невідома. Культурні особливості, економічні умови та соціально-політичний контекст України можуть впливати на сприйняття та інтерпретацію питань опитувальників, що може призвести до неточних результатів. В умовах війни та соціальної нестабільності особливо важливо враховувати психологічний стан працівників та їхнє ставлення до змін в організації (Дияк, 2023). Отже, існує нагальна потреба в адаптації та валідизації існуючих методик для українського контексту, а також у розробці нових інструментів, які б враховували сучасні тенденції та виклики. Це може включати використання якісних методів дослідження (інтерв'ю, фокус-групи, етнографічні спостереження) для глибшого розуміння специфіки корпоративної культури в українських організаціях, а також розробку опитувальників з урахуванням культурних особливостей та локальних потреб.

Висновки. У статті здійснено теоретичний аналіз основних типів управлінських стратегій формування корпоративної культури, систематизовано їх за ключовими критеріями: напрямком впливу (зміна свідомості vs зміна поведінки), рівнем впливу (формальний vs неформальний) та механізмом впливу (прямий vs опосередкований). На основі цих критеріїв розроблено типологію управлінських стратегій, що включає: стратегії ціннісно-орієнтованого лідерства, стратегії управління комунікаціями, стратегії управління системою винагородження, стратегії управління навчанням та розвитком, стратегії зміни організаційної структури та процесів, а також стратегії управління символічним простором.

Мета дослідження – розробка комплексної типології управлінських стратегій формування корпоративної культури – була досягнута шляхом вирішення поставлених завдань:

1. Виділено та обґрунтовано ключові критерії класифікації управлінських стратегій.
2. На основі виділених критеріїв систематизовано основні типи управлінських

Таблиця 1. Типологія управлінських стратегій формування корпоративної культури: аналіз напрямків, рівнів та механізмів впливу

Тип Стратегії	Напрямок Впливу	Рівень Впливу (формальний/Неформальний)	Механізм	Приклад
Ціннісно-орієнтоване лідерство	Зміна ціннісних орієнтацій	Формальний та Неформальний	Прямий та Опосередкований	Лідер як агент соціалізації: особиста участь, публічне визнання, менторство.
Управління комунікаціями	Зміна	Формальний та Неформальний	Прямий та Опосередкований	Створення комунікативного простору: регулярні зустрічі, онлайн-платформи, анонімні опитування (інструмент зворотного зв'язку).
Управління системою винагородження	Зміна індивідуальної мотивації	Формальний	Прямий	Стимулювання конформної поведінки: винагороди, просування, визнання.
Управління навчанням та розвитком	Зміна компетенцій та ціннісного прийняття	Формальний	Прямий та опосередкований	Формування корпоративної ідентичності: тренінги, менторство, онлайн-курси.
Зміна організаційної структури	Зміна соціальної структури	Формальний	Прямий	Реструктуризація соціальних зв'язків: децентралізація, самоврядні команди, гнучкий графік (якщо він цінний).
Управління символічним простором	Зміна колективної ідентичності та символічного капіталу	Неформальний	Опосередкований	Створення соціального значення: оформлення офісу артефактами, корпоративні заходи як ритуали, традиції.

Джерело: авторська розробка

стратегій.

3. Проаналізовано теоретичні підходи, що обґрунтовують ефективність різних типів управлінських стратегій.

Результати дослідження мають теоретичне значення для соціології управління та організаційної культури, оскільки вони поглиблюють розуміння механізмів впливу управлінських стратегій на формування корпоративної культури. Запропонована типологія може бути використана як інструмент для аналізу та оцінки ефективності управлінських

стратегій в різних організаційних контекстах.

Перспективи подальших розвідок полягають у:

- проведенні емпіричних досліджень для перевірки та уточнення запропонованої типології;
- дослідженні впливу контекстуальних факторів (галузь, розмір організації, етап життєвого циклу) на вибір та ефективність управлінських стратегій;
- розробці практичних рекомендацій для організацій щодо формування ефективної корпоративної культури, що сприяє досягненню стратегічних цілей та підвищенню конкурентоспроможності;
- дослідженні впливу цінностей соціальної відповідальності та сталого розвитку на формування корпоративної культури, особливо в контексті сучасних викликів (війни, економічної кризи, пандемії).

У майбутніх дослідженнях доцільно приділити увагу вивченню впливу цифрових технологій на формування корпоративної культури, зокрема, дослідженню ролі соціальних мереж, онлайн-платформ та віртуальних інструментів комунікації у підтримці та трансформації організаційних цінностей та норм. Також важливим напрямком є дослідження впливу міжкультурних відмінностей на формування корпоративної культури в міжнародних організаціях, а також розробка стратегій управління культурним різноманіттям.

З огляду на актуальність питань формування корпоративної культури в умовах швидких змін та невизначеності, подальші дослідження в цій сфері є важливими для забезпечення сталого розвитку організацій та підвищення їхньої соціальної відповідальності.

Використана література:

- 1 Дияк Р. (2023). Управлінські стратегії, типи та чинники формування корпоративної культури. Управлінські стратегії, типи та чинники формування корпоративної культури. С. 167-180.
- 2 Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative science quarterly*, 634-665.
3. Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462.
4. Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational dynamics*, 13(3), 26-40.
5. Blau, P. M. (1970). A formal theory of differentiation in organizations. *American sociological review*, 201-218.
6. Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295.
7. Festinger, L. (1957). Social comparison theory. *Selective Exposure Theory*, 16(401), 3.

8. Hatch, M. J., & Schultz, M. (2008). Taking brand initiative: How companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding. John Wiley & Sons.
9. Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 8.
10. Holton III, E. F., Bates, R. A., & Ruona, W. E. (2000). Development of a generalized learning transfer system inventory. *Human resource development quarterly*, 11(4), 333-360.
11. Martins, E., & Martins, N. (2002). An organisational culture model to promote creativity and innovation. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28(4), 58-65
12. Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California management review*, 30(1), 11-24.
13. Moos, R. H. (1987). Person-environment congruence in work, school, and health care settings. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 231-247.
14. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
15. Singh, P., & Loncar, N. (2010). Pay satisfaction, job satisfaction and turnover intent. *Relations industrielles*, 65(3), 470-490.
16. Van Maanen, J., & Barley, S. R. (1985). Cultural organization: Fragments of a theory. *Organizational culture*, 31, 54.
17. Van Marrewijk, M., & Hardjono, T. W. (2003). European corporate sustainability framework for managing complexity and corporate transformation. *Journal of business ethics*, 44, 121-132.
18. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126.
19. Weick, K. E., & Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3, pp. 1-231). Thousand Oaks, CA: Sage publications.
20. Zelter, D. (2021). The Communication Audit as a Company Performance Indicator. *Lingua. Language and Culture*, 20(2), 9-20.

References:

- 1 Dyak R. (2023). Management strategies, types and factors of corporate culture formation. *Management strategies, types and factors of corporate culture formation*. Pp. 167-180.
- 2 Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative science quarterly*, 634-665.
3. Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components

of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462.

4. Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational dynamics*, 13(3), 26-40.

5. Blau, P. M. (1970). A formal theory of differentiation in organizations. *American sociological review*, 201-218.

6. Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295.

7. Festinger, L. (1957). Social comparison theory. *Selective Exposure Theory*, 16(401), 3.

8. Hatch, M. J., & Schultz, M. (2008). Taking brand initiative: How companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding. John Wiley & Sons.

9. Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 8.

10. Holton III, E. F., Bates, R. A., & Ruona, W. E. (2000). Development of a generalized learning transfer system inventory. *Human resource development quarterly*, 11(4), 333-360.

11. Martins, E., & Martins, N. (2002). An organisational culture model to promote creativity and innovation. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28(4), 58-65

12. Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California management review*, 30(1), 11-24.

13. Moos, R. H. (1987). Person-environment congruence in work, school, and health care settings. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 231-247.

14. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

15. Singh, P., & Loncar, N. (2010). Pay satisfaction, job satisfaction and turnover intent. *Relations industrielles*, 65(3), 470-490.

16. Van Maanen, J., & Barley, S. R. (1985). Cultural organization: Fragments of a theory. *Organizational culture*, 31, 54.

17. Van Marrewijk, M., & Hardjono, T. W. (2003). European corporate sustainability framework for managing complexity and corporate transformation. *Journal of business ethics*, 44, 121-132.

18. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126.

19. Weick, K. E., & Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3, pp. 1-231). Thousand Oaks, CA: Sage publications.

20. Zelter, D. (2021). The Communication Audit as a Company Performance Indicator. *Lingua. Language and Culture*, 20(2), 9-20.

Typology of management strategies for the formation of of corporate culture in conditions of instability

P. Dyak

Ivan Franko National University of Lviv,

м. Lviv, Universytetska str. 1, 79000,

E-mail: rostyslavdyiak@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7613-1427>

The article is devoted to an in-depth study of management strategies for the formation of corporate culture in the context of instability and crises, with a special emphasis on the context of Ukraine. The role of corporate culture based on social responsibility and support of national identity as a factor of sustainability and development of organizations is emphasized. The aim of the study is to develop a comprehensive typology of management strategies for the formation of corporate culture based on key criteria (direction, level and mechanism of influence) and to analyze theoretical approaches to their substantiation.

The theoretical analysis of scientific literature is used to identify and systematize the main concepts and approaches to the formation of corporate culture. The methods of classification and typologization are used to develop the author's own typology of management strategies. The results of the study show that the key criteria for classifying management strategies are the direction of influence (change of consciousness / change of behavior), level of influence (formal / informal) and mechanism of influence (direct / indirect).

The main types of management strategies for the formation of corporate culture are systematized on the basis of the allocated criteria, including: value-oriented leadership strategies, communication management, remuneration management, training and development management, organizational structure changes and symbolic space management. Theoretical approaches that substantiate the effectiveness of different types of management strategies are analyzed.

The developed typology can be used as a tool for analyzing and evaluating the effectiveness of management strategies in different organizational contexts. Prospects for further research include empirical verification of the typology, study of the impact of contextual factors, and development of practical recommendations for organizations to form an effective corporate culture. Particularly

Attention should be paid to studying the impact of social responsibility and sustainable development values on the formation of corporate culture, especially in the context of current challenges (war, economic crisis, pandemic).

In addition, future research should cover the impact of digital technologies on corporate culture, including the role of social networks, online platforms, and virtual communication tools in maintaining and transforming organizational values and norms.

Another important area is the study of the impact of intercultural differences on the formation of corporate culture in international organizations and the development of cultural diversity management strategies.

Keywords: corporate culture, management strategies, typology, organization, sociology of management, values, leadership, communication, training, organizational structure, symbolic space.

Стаття надійшла до редколегії 13.07.2024

Прийнята до друку 18.08.2024