



УДК 005.32:005.57

CORPORATE CULTURE AS A DETERMINANT OF THE EFFICIENCY OF INTERNAL COMMUNICATIONS IN THE SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ДЕТЕРМІНАНТА ЕФЕКТИВНОСТІ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Gromova Olena Volodymyrivna / Громова О.В.*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor / к.е.н., доцент**ORCID: 0000-0002-1332-8094**Ukrainian state university of railway transport**Український державний університет залізничного транспорту,
майдан Оборонний Вал, Харків, Харківська область, 61001*

Анотація. *The article examines the relationship between corporate culture and the effectiveness of internal communications within the enterprise's strategic management system. It reveals the role of culture as a determinant of organizational resilience, adaptability, and innovativeness. Corporate culture is substantiated as a factor shaping trust, employee engagement, and successful strategy implementation. The paper outlines ways to enhance internal communications through culture management.*

Ключові слова: *корпоративна культура, внутрішні комунікації, стратегічний менеджмент, організаційна ефективність, комунікаційна політика, залученість працівників, управління змінами.*

Вступ. В умовах динамічної зміни конкурентного середовища та інтенсифікації трансформаційних процесів у бізнесі питання ефективності управління набуває особливої актуальності. У рамках стратегічного менеджменту підприємства дедалі більше уваги приділяється не лише класичним механізмам планування, контролю й організації, але й нематеріальним чинникам, зокрема — корпоративній культурі та внутрішнім комунікаціям. Актуальність дослідження зумовлена тим, що в сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та соціальних змін ефективність внутрішніх комунікацій стає ключовим чинником успішності підприємства. Невідповідність між задекларованими цінностями організації та реальною комунікаційною практикою призводить до зниження мотивації персоналу, порушення взаємодії між підрозділами та втрати довіри до керівництва. Особливої гостроти ця проблема набуває в українських компаніях, які перебувають у процесі відновлення після кризових явищ, зокрема війни, коли



необхідно швидко адаптувати управлінські структури до нових викликів. Дослідження показують, що слабкі внутрішні комунікації можуть не лише призвести до дезінтеграції корпоративної культури, але й зменшити продуктивність праці, підвищити плинність кадрів, знизити здатність до інновацій [2], [4].

Мета дослідження полягає в тому, щоб проаналізувати механізми впливу корпоративної культури на внутрішні комунікації в межах системи стратегічного менеджменту підприємства, виявити ключові чинники такого впливу, а також надати рекомендації щодо підвищення ефективності внутрішніх комунікацій через управління культурою. У роботі розглянуто теоретико-методологічні аспекти, проаналізовано практичні підходи та сформульовано стратегічні напрями вдосконалення.

Виклад основного тексту. Корпоративна культура — це не лише система символів і цінностей, а й своєрідна «енергетика організації», що визначає спосіб її мислення, комунікацій і прийняття рішень. У ній зашифрована логіка взаємодії між людьми, стиль реагування на виклики та навіть здатність компанії до стратегічного оновлення [1].

Корпоративна культура функціонує як механізм узгодження — вона поєднує цінності стратегічного менеджменту з індивідуальними мотиваціями персоналу. На рівні щоденних дій це виявляється у формах спілкування, рівні відкритості, характері зворотного зв'язку, стилях керівництва та неформальних практиках колективної взаємодії. З позицій системного підходу внутрішня комунікація є нервовою системою організації, тоді як культура — її свідомістю; без узгодженості між ними управлінські рішення не можуть бути ні швидкими, ні ефективними [2]. Дослідження показують, що корпоративна культура опосередковує всі фази комунікаційного процесу — від формування повідомлення до його сприйняття й інтерпретації, що означає, що інформаційна політика підприємства не може бути нейтральною: вона завжди відображає глибинні культурні припущення організації. Саме тому зміни в структурі комунікацій часто стають індикатором культурної еволюції підприємства [3].



Яскравим прикладом впливу корпоративної культури на ефективність внутрішніх комунікацій є результати дослідження Piwowar-Sulej & Sulich (2024) [2]. Автори проаналізували підприємства різного розміру в енергетичному секторі Польщі й з'ясували, що організації з відкритою культурою, орієнтованою на зворотний зв'язок і співучасть, у декілька разів швидше впроваджують «зелені» ініціативи. Навпаки, там, де культура залишалася формальною та закритою, екологічні стратегії наштовхувалися на внутрішній опір працівників – приклад демонструє, що корпоративна культура є каталізатором або гальмом комунікаційних інновацій.

У стратегічному менеджменті корпоративна культура розглядається як детермінанта організаційного навчання. Культура, що підтримує обмін знаннями, заохочує ініціативу й критичне мислення, створює передумови для сталих інновацій. Внутрішні комунікації в такому випадку виконують роль «носіїв пам'яті» — вони забезпечують передачу досвіду, підтримують стратегічну послідовність і знижують ризики інформаційних втрат, що особливо важливо в умовах цифрової трансформації, коли інформаційні потоки стають надшвидкими, а людський чинник — вирішальним у збереженні стратегічної ідентичності компанії [1], [4].

Цифровізація внутрішніх процесів також змінює природу корпоративної комунікації. У дослідженні Pamula & Zalewska-Turzyńska (2023) проаналізовано досвід польських і німецьких ІТ-компаній під час переходу на дистанційну роботу. Підприємства, що розвинули культуру прозорості й регулярного діалогу (через внутрішні форуми, щотижневі «check-in» зустрічі та корпоративні подкасти), зберегли високий рівень залученості персоналу, тоді як компанії без системного комунікаційного середовища зіткнулися з демотивацією. Автори підкреслюють, що саме культура взаємної підтримки є визначальним чинником ефективної дистанційної взаємодії [3].

Варто зазначити, що сама культура формується у процесі комунікації — через мову, ритуали, символи, корпоративні наративи. Цікаві результати наводить Kalemba, Mikucka & Bogajewska-Danek (2021) [4]: у промислових



компаніях Польщі, де функціонували служби внутрішньої комунікації та діяв принцип відкритого діалогу, кількість трудових спорів скоротилася на 40%, а тривалість їхнього вирішення зменшилася майже удвічі. Натомість підприємства з авторитарним стилем керівництва та низьким рівнем комунікаційної культури продемонстрували зростання конфліктності й плинності кадрів.

У контексті українських реалій прикладом успішного поєднання культури й комунікації може слугувати дослідження Chumak (2020), який проаналізував машинобудівні підприємства. Впровадження елементів культури партнерства — регулярних зборів персоналу, поєднання групових та індивідуальних КРІ, спільного відзначення успіхів — дало відчутний ефект: продуктивність праці зросла на 15%, а плинність кадрів зменшилася на 10%. Автор дійшов висновку, що узгодження комунікаційної політики з ціннісними орієнтаціями працівників є ключовим чинником ефективності стратегічного менеджменту [5].

Дослідження Kozak & Melnyk (2021) [6] підтверджують, що культура взаємоповаги та горизонтальної взаємодії на українських підприємствах безпосередньо впливає на сприйняття управлінських рішень. Там, де комунікація базується на принципах прозорості, працівники виявляють більшу лояльність і готовність брати участь у стратегічних змінах, що, у свою чергу, скорочує витрати на адаптацію нових працівників і підвищує загальну результативність менеджменту.

Підприємства, які інтегрують культурно-комунікаційний підхід у стратегічний менеджмент, демонструють стабільніше зростання продуктивності, менший рівень плинності кадрів і вищі показники залученості; даний факт зумовлений тим, що культура стає «невидимою архітектурою» організаційного капіталу, а внутрішні комунікації — його конструктивними зв'язками.

Ефективне управління корпоративною культурою потребує системного підходу до її діагностики, інтерпретації та вдосконалення. Як зазначає Е. Шейн, культура організації має три рівні — артефакти, декларовані цінності та базові припущення, що формують поведінку колективу [1].

Методи оцінювання корпоративної культури стають інструментом



стратегічного менеджменту. Поширеним є підхід, заснований на моделі конкурентних цінностей, що дозволяє визначити домінуючий тип культури — кланову, адхократичну, ринкову чи ієрархічну — та співвіднести його з бажаними стратегічними цілями [2]. Показовими у цьому контексті є результати дослідження Piwowar-Sulej і Sulich, які довели, що саме культура відкритого діалогу та співучасті є ключовим чинником ефективної реалізації екологічних стратегій у великих польських корпораціях. Там, де працівники відчували залученість до прийняття рішень, процеси впровадження «зелених» ініціатив відбувалися вдвічі швидше, ніж у компаніях з авторитарним стилем управління [2].

У контексті воєнних подій в Україні корпоративна культура постала як фактор організаційної стійкості. Підприємства, що зберегли відкриті канали комунікації та підтримували етичні стандарти взаємодії, змогли швидше адаптуватися до нових умов — перебудувати логістичні ланцюги, забезпечити дистанційну роботу, підтримати персонал у кризових ситуаціях. Досвід українських компаній доводить, що саме наявність культури взаємної підтримки та довіри визначає здатність колективу діяти ефективно навіть у надзвичайних обставинах. У багатьох організаціях комунікаційна система стала не лише інструментом координації, а й засобом психологічної стабілізації — внутрішнім простором солідарності, що допомагає долати невизначеність і стрес. Дослідження Ramula і Zalewska-Turzyńska засвідчили, що в період кризових змін вирішальним чинником збереження працездатності організацій є культура відкритості [3]. Сучасна управлінська наука дедалі активніше трактує корпоративну культуру як основу стійкості організації. Для українського бізнесу цей досвід став не просто випробуванням, а підтвердженням того, що саме нематеріальні чинники — довіра, співучасть, комунікаційна єдність — є головними передумовами виживання і розвитку.

Висновки. Корпоративна культура визначає ефективність внутрішніх комунікацій, оскільки саме вона формує ціннісні орієнтири, норми поведінки та рівень довіри, що забезпечують узгодженість управлінських процесів. Її зрілість



проявляється у здатності перетворювати інформаційний обмін на інструмент стратегічної координації, мотивації та організаційного навчання. Практичний аналіз довів, що підприємства з культурою відкритості, відповідальності та горизонтальної взаємодії демонструють вищі показники продуктивності, інноваційності та стабільності. Натомість формалізована або ієрархічна культура ускладнює комунікацію, знижує довіру й сповільнює процес прийняття рішень, що негативно впливає на стратегічну ефективність управління. В умовах війни корпоративна культура набуває особливої ваги як фактор стійкості та згуртованості колективу. Вона підтримує психологічну рівновагу, сприяє взаємодопомозі та забезпечує цілісність комунікацій навіть за кризових обставин. Саме тому розвиток культури довіри, партнерства й етичного лідерства є необхідною умовою відновлення та сталого розвитку українських підприємств у післявоєнний період.

Джерела:

1. Schein, E.H. (2017) *Organizational Culture and Leadership*. 5th ed. Hoboken, NJ: Wiley. Available at: <https://www.wiley.com/en-us/Organizational%2BCulture%2Band%2BLeadership%2C%2B5th%2BEdition-p-9781119212041> (Accessed: 20 October 2025).

2. Piwowar-Sulej, K. and Sulich, A. (2024) 'What is the link between internal communication, organisational culture and environmental strategy? The context of company size and employee perception', *Central European Management Journal*, 32(2), pp. 301–319. Available at: <https://www.emerald.com/cemj/article-split/32/2/301/1223403> (Accessed: 21 October 2025).

3. Pamula, A. and Zalewska-Turzynska, M. (2023) 'Internal Communication Satisfaction while Remote Work: The Organisational Culture Perspective', *European Research Studies Journal*, 26(2), pp. 30–48. DOI: 10.35808/ersj/3137

4. Kalembe, A., Mikucka, A. and Bogajewska-Danek, J. (2021) 'The Importance of the Intra-Organizational Culture of Communication in the Context of Employee Mediation', *European Research Studies Journal*, 24(SI5), pp. 533–543. Available at:



<https://ersj.eu/journal/2748/download> (Accessed: 31 October 2025).

5. Chumak, V.V. (2020) 'Korporatyvna kultura v systemi upravlinnia suchasnym pidpriemstvom' [Corporate culture in the management system of a modern enterprise], *Ekonomika ta derzhava*, 3, pp. 45–50. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1052/1009> (Accessed: 29 October 2025).

6. Kozak, Y.H. and Melnyk, L.H. (2021) 'Vplyv korporativnoi kultury na efektyvnist upravlinnia personalom' [The impact of corporate culture on personnel management efficiency], *Ekonomichniy prostir*, 178, pp. 120–127. Available at: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/download/857/779> (Accessed: 30 October 2025).

Abstract. *The article examines the relationship between corporate culture and the effectiveness of internal communications within the enterprise's strategic management system. It reveals the role of culture as a determinant of organizational resilience, adaptability, and innovativeness. Corporate culture is substantiated as a factor shaping trust, employee engagement, and successful strategy implementation. The paper outlines ways to enhance internal communications through culture management.*

Key words: *corporate culture, internal communications, strategic management, organizational effectiveness, communication policy, employee engagement, change management.*

Статтю надіслано: 19.11.2025

© Громова О.В.