

**А. С. Завербний<sup>1</sup>, В. О. Гадик<sup>2</sup>**

ORCID: <sup>1</sup> 0000-0001-7307-536X, <sup>2</sup> 0009-0009-6309-2890

Національний університет “Львівська політехніка”

Кафедра зовнішньоекономічної та митної діяльності

## **ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНИХ ЦІННОСТЕЙ У МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ ПІД ВПЛИВОМ УКРАЇНСЬКОЇ МІГРАЦІЇ: ПРИНЦИПИ, ОСОБЛИВОСТІ, ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ**

<https://doi.org/10.23939/smeu2025.01.059>

© Завербний А. С., Гадик В. О. 2025

Досліджується вплив української трудової міграції на корпоративну культуру міжнародних компаній та окреслюються ключові виклики й можливості, пов’язані з інтеграцією українських працівників. Розглядаються особливості їхніх професійних навичок, ціннісних орієнтирів та моделей поведінки, які можуть сприяти трансформації управлінських підходів у багатонаціональних колективах. Окреслюється процес адаптації українців, їх інтеграція в усталені корпоративні стандарти та вплив на результативність командної взаємодії. Проаналізовано основні принципи формування сприятливого робочого середовища, що враховує культурну специфіку українських співробітників. На основі проведеного аналізу запропоновано рекомендації щодо оптимізації корпоративних стратегій, спрямованих на підвищення продуктивності, мотивації та соціальної згуртованості персоналу.

**Ключові слова:** корпоративна культура, міграція, цінності, інтеграція, мультикультурність, адаптація, колектив, мотивація, ідентичність.

### **Формулювання проблеми**

Після початку повномасштабної війни в Україні мільйони громадян були змушені шукати прихистку за кордоном. За інформацією Євростату, станом на 31 грудня 2025 року від початку війни офіційно перебувають під тимчасовим захистом 4,3 млн. українських переселенців. Найбільше з них прийняла Німеччина – 1 161 450 осіб. Другою за кількістю українців, що отримали захист, виступає Польща (991 630 осіб), а третьою – Чехія (388 625 осіб). У сукупності ці три країни надали прихисток майже 60% усіх українських біженців [1].

Вимушена міграція українців спричинила значні соціальні й економічні зміни в країнах їхнього перебування, зокрема на ринку праці.

Німецький федеральний уряд повідомляє про те, що 213 тисяч біженців були працевлаштовані станом на липень 2024 року. Крім того, близько 100 тисяч людей завершили інтеграційні курси, а ще 73 тисячі продовжували навчання щонайменше до березня 2025 року [2].

За даними Польського інституту економіки, рівень працевлаштування серед українських біженців сягнув 65 % станом на 31 січня 2024 року [3].

У Чехії ж, за офіційними даними Бюро праці, на кінець грудня 2024 року було працевлаштовано понад 150 тисяч громадян України [4].

Ці масштабні процеси не лише трансформують ринок праці приймаючих країн, а й впливають на діяльність міжнародних компаній. Збільшення частки українських працівників, їхня професійна адаптація та культурна інтеграція створюють нові виклики для компаній у контексті формування

корпоративних цінностей. Роботодавці змушені враховувати особливості національної ідентичності нових працівників, забезпечувати міжкультурну взаємодію та створювати інклюзивне робоче середовище. У цьому контексті виникає потреба в моделюванні корпоративних цінностей, що сприятиме ефективному включенню українських мігрантів у робочі процеси та їх професійній реалізації.

### **Актуальність дослідження**

Повномасштабне вторгнення росії на територію України спричинило один із найбільших міграційних рухів у сучасній Європі, мільйони українців змушені шукати нові можливості для життя та роботи за кордоном. Значна частина цих мігрантів є висококваліфікованими спеціалістами, які мають конкурентоспроможні професійні навички, глибоку мотивацію до розвитку, креативне мислення та високий рівень соціальної відповідальності.

Для міжнародних компаній українські працівники стали цінним людським ресурсом, здатним не лише заповнити кадрові прогалини, але й впроваджувати нові ідеї та підходи до ведення бізнесу. Дослідження впливу їх культурних цінностей є важливим із боку розуміння процесів інтегрування, формування ефективного управління персоналом та забезпечення довгострокового успіху міжнародних компаній.

### **Формулювання мети та завдань статті**

Мета статті полягає у аналізованні впливу українських трудових мігрантів на корпоративну культуру міжнародних компаній, її розвивання та визначення ключових принципів успішного інтегрування цих мігрантів у робоче середовище.

Завданнями дослідження є оцінювання впливу українських працівників на управлінські практики, визначення механізмів їх адаптування у міжнародних командах, та розроблення рекомендацій щодо оптимізування корпоративного середовища з урахуванням мультикультурного фактору.

### **Аналіз останніх досліджень та публікацій**

Проблематиці міграції, її впливу на розвивання економік країн світу було присвячено праці вітчизняних, зарубіжних фахівців, серед яких доцільно відзначити наступних: Адамик В. [23, с. 47-69], Завербний А. [20], Калашнікова Л. [9, с. 4-8], Лібанова Е. [11, с. 10-26], Маліброда С. [23, с. 47-69], Самусь Ю. [14], Чернобай Л. [23, с. 47-69], Чирва Ю. [21], Юськів Б. [22] та багато інших.

Дослідження корпоративної культури знайшли відображення в працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців теоретиків і практиків, зокрема Бала Р. [5, с.11-15], Бала О. [5, с.11-15], Беляк Т. [15, с. 68-75], Браун А. [22], Веремеєнко О. [18, с. 22-25], Верескля М. [10], Вілкінс А. [27], Глива С. [6], Данчева О. [7], Дуліт З. [24, с. 90-98], Елрідж Д. [25], Завербний А. [8], Копитко М. [10], Лесько О. [16], Маказан Є. [18, с. 22-25], Маковоз О. [12, с. 187-191], Михаліцька Н. [10], Муқан О. [5, с.11-15], Немченко Т. [19, с. 328-330], Оучі У. [27], Передало Х. [6], Самусь Ю. [14], Семікіна М. [15, с. 68-75], Сікорська Л. [16], Стецюк О. [17], Тиліпська Р. [25, с. 90-98], Харун О. [17], Череп А. [18, с. 22-25], Чернишова Т. [19, с. 328-330] та інші.

Водночас внесок різних національних цінностей і традицій, зокрема й українських, під впливом яких відбувається формування та постійне гармонійне розвивання, вдосконалення корпоративної культури міжнародної компанії, залишається недостатньо дослідженим.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

У сучасних умовах розвитку підприємництва керівники прогресивних компаній прагнуть зберігати лідерські позиції на ринку та виробляти конкурентоспроможні товари й послуги, тому усвідомлюють роль людського капіталу як визначального фактора виробничого процесу. Інвестиції у підвищення рівня задоволеності працівників своєю діяльністю слід розглядати не як витрати, а як стратегічний внесок у довгострокову (стратегічну) ефективність і стабільність організації [24, с. 90-98].

Одним із важливих інструментів формування лояльності та залученості персоналу є корпоративна культура, яка відіграє значну роль у створенні сприятливого робочого середовища. Працівники, котрі мають активну життєву й професійну позицію, віддають перевагу компаніям, цінності яких відповідають їх власним переконанням. Саме в таких організаціях вони отримують можливість реалізувати свій потенціал не лише як фахівці, а й як особистості.

Копитко М.І., Михаліцька Н.Я. та Верескля М.Р. дають визначення корпоративній культурі, як сукупності спільних цінностей, норм, традицій, принципів та символів, які сформувалися в компанії та визначають її унікальну атмосферу. Вона впливає на взаємодію між працівниками, формує правила поведінки, очікування та загальні стандарти роботи, зміцнює довіру до керівництва та сприяє створенню позитивного ставлення до організації. Корпоративна культура спрямована на підвищення ефективності та прибутковості компанії шляхом удосконалення системи управління персоналом [10, с. 95].

У сучасному глобалізованому світі міжнародні компанії все частіше стикаються з необхідністю формування мультикультурної корпоративної культури, що відображає розмаїття їхнього персоналу. У цьому контексті українська трудова міграція, спричинена повномасштабним вторгненням РФ у лютому 2022 року, відіграє значну роль, оскільки українські мігранти мають високий рівень освіти і вносять у корпоративне середовище не лише свої професійні навички, а й специфічні культурні особливості.

З огляду на це формування ефективної корпоративної культури потребує дотримання певних принципів, які традиційно поділяються на загальні та спеціальні. Вони визначають засади взаємодії між співробітниками, регулюють управлінські процеси та сприяють створенню сприятливого робочого середовища.

У табл. 1 систематизовано перелік відомих раніше принципів адаптованих до умов інтегрування українських мігрантів у міжнародні компанії, а також їх трактування із урахуванням сучасних викликів та особливостей багатокультурного корпоративного середовища.

*Таблиця 1*

**Характеристика принципів формування корпоративної культури міжнародних компаній в умовах інтегрування українських мігрантів**

Принципи	Коротка характеристика
1	2
Загальні принципи:	
Підтримка професійного та соціального розвитку	Корпоративна культура спрямована на створення умов для професійного розвитку українських працівників, полегшуючи їх адаптацію, навчання та кар'єрне зростання. Інвестування у кваліфікацію та соціальний добробут переселенців сприятиме їхній інтеграції та підвищенню лояльності до компанії.
Єдності і рівності можливостей	Корпоративна культура повинна забезпечувати рівні можливості для всіх працівників незалежно від походження, інтегруючи українських мігрантів у робочі процеси та створюючи сприятливе середовище для взаємодії.
Вимірності та корисності	Інклюзивна корпоративна культура має приносити відчутні переваги для працівників і компанії, підвищуючи командну згуртованість, продуктивність та ефективність бізнес-процесів. Вимірність проявляється у показниках продуктивності, рівні задоволеності працівників та досягненні стратегічних цілей.
Адаптивності	Корпоративна культура має бути гнучкою та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Вона заохочує до інноваційної думки, творчого підходу і постійного покращення робочих процесів. Відкритість до нових ідей допомагає підприємству залишатися конкурентоспроможним.
Координації	Корпоративна культура регулює взаємодію працівників, встановлюючи чіткі стандарти поведінки та співпраці, які сприяють гармонійній співпраці між локальними та українськими працівниками. Формується узгодженість командної роботи, що дозволяє досягати спільних цілей швидше та ефективніше. Завдяки цьому організація працює злагоджено та без внутрішніх конфліктів.

1	2
Обов'язковості	Дотримання корпоративної культури є необхідною умовою ефективного функціонування компанії. Інтеграція українських працівників має здійснюватися у межах встановлених корпоративних норм. Такі дії дозволять зберігати високий рівень дисципліни та професійної етики в колективі.
Мотивації	Корпоративна культура передбачає справедливую систему мотивації та заохочення працівників. Система заохочень має враховувати внесок українських працівників, стимулюючи їхню залученість та продуктивність через гнучкі мотиваційні механізми.
Юридичної відповідності	Корпоративні норми мають відповідати міжнародному трудовому законодавству, забезпечуючи правовий захист українських мігрантів. Політики, правила та система винагород мають бути розроблені з урахуванням правових стандартів з забезпеченням правової захищеності компанії та її працівників.
Спеціальні принципи:	
Гнучкості та вільного прояву	Корпоративна культура має формуватися природним шляхом, без нав'язування жорстких норм. Вона повинна враховувати особливості діяльності підприємства, стиль управління та культурну ідентичність працівників. Гнучкість цього принципу дозволяє створювати комфортне робоче середовище для більшості працівників.
Узгодженості та відповідності цілям	Корпоративна культура повинна підтримувати стратегічний розвиток компанії. Вона має відповідати місії, цінностям і завданням організації, допомагаючи досягати поставлених цілей. Узгодженість принципів корпоративної культури з бізнес-стратегією підвищує ефективність управління.
Чіткості	Менеджмент компанії повинен чітко визначати основні цінності та принципи корпоративної культури. Всі співробітники мають розуміти, які поведінкові моделі очікуються від них і як вони впливають на загальний результат, щоб уникнути непорозумінь.
Особистісно-орієнтованого менеджменту	Корпоративна культура повинна враховувати індивідуальні потреби та особистісні характеристики співробітників, сприяти розвитку їх компетенцій та створенню умов для професійного й особистісного зростання.
Стосунків "керівництво – працівник"	Корпоративна культура повинна будуватися на взаємоповазі, чесності та справедливості між керівниками та співробітниками. Баланс між авторитетом керівництва і визнанням цінності кожного працівника важливий для формування довіри та продуктивної співпраці.
Еталону	Корпоративна культура має бути прикладом ефективної організації роботи та гармонійної взаємодії з багатонаціональним персоналом та демонструвати найкращі практики ведення. Це дасть можливість компанії зберігати конкурентні переваги та підвищувати свою репутацію.

Джерело: сформовано авторами на основі: [6, 10, 13, 15, 16, 17]

Корпоративну культуру, як правило, розглядають в розрізі трьох рівнів, які представлені нами на рис. 1.

Корпоративна культура має внутрішній та зовнішній прояв (рис. 1). Внутрішнє проявлення охоплює ставлення працівників до компанії, рівень їхньої мотивації, відданість спільним цінностям і корпоративний дух. Зовнішній прояв відображається у візуальній айдентичності компанії, брендовому дизайні, корпоративних символах, традиціях та заходах, які впливають на її імідж і сприйняття з боку партнерів та клієнтів. Кожна організація функціонує в певному культурному середовищі, яке визначає її цінності, етичні норми та стиль управління. Національна культура включає моральні принципи, традиції, вірування, ментальність та соціальні моделі поведінки, і впливає як на окремих співробітників, так і на компанію загалом.

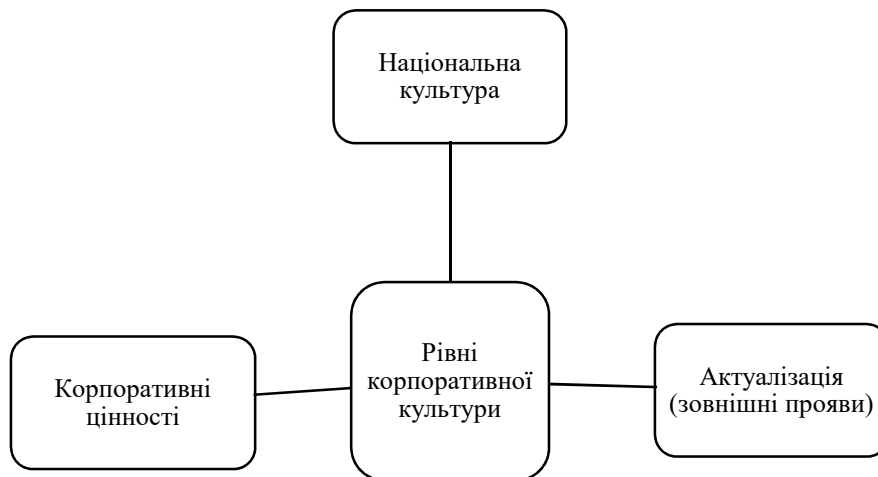


Рис. 1. Рівні корпоративної культури

Джерело: побудовано авторами на основі: [ 26]

Українці мають особливий погляд на цінності та ідентичність. Результати дослідження Фонду «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва у 2023 році у співпраці з Програмою розвитку ООН (UNDP) в Україні та Центром прав людини ZMINA показало цікаві результати. Ранжування ціннісних пріоритетів відбулось наступним чином: свобода залишається основною цінністю для 91 % опитаних, друге місце займає безпека для 79 % респондентів, справедливість для 76 % та гідність для 71 % [14].

Такі ціннісні орієнтири безпосередньо впливатимуть на робочу атмосферу, сприяючи формуванню демократичного стилю управління, в якому враховується думка кожного співробітника, незалежно від його посади чи досвіду.

Свобода українців знаходить відображення у підтримці ініціативності, стимулюванні творчого підходу до роботи та заохоченні самостійного прийняття рішень, і підкріплюється справедливими й прозорими системами мотивації, де винагорода базується на заслугах, ефективності та особистому внеску працівників.

Для українських працівників важливими є повага, мораль і висока етична культура всередині колективу, які сприяють зміцненню довіри та взаєморозуміння між співробітниками. Українці мають глибоко вкорінену традицію безкорисливої допомоги ближнім, тому вони розвивають корпоративні культури, орієнтовані на підтримку колег, співпрацю та соціальну відповідальність. У кризових ситуаціях вони готові мобілізувати ресурси та знаходити нестандартні рішення. Українці не сприймають корисливого чи несправедливого ставлення до себе, вимагають чесності, взаємоповаги та рівноправного підходу у взаєминах із колегами та керівництвом.

Українці здавна цінують родинні зв'язки, проявляють духовність, патріотизм і гостинність. Сім'я для українців – це не просто соціальна одиниця, а основа суспільства, яка об'єднує покоління та забезпечує підтримку в будь-яких життєвих обставинах.

Традиційно українські родини були багаточисельними, кожен член виконував важливу роль, задля згуртованості та стабільності навіть у складні часи. Духовні цінності та віра мали не лише релігійне, а й культурне значення, формуючи моральні засади та соціальні традиції. Відданість сім'ї проявлялася у спільному веденні господарства, взаємодопомозі та турботі про всіх її членів, незалежно від віку. Повага до старших була обов'язком, голос старших мав вагу не лише в побутових

справах, а й у вирішенні важливих життєвих питань. Гостинність та відкритість спілкування в українців сформувала культуру взаємодопомоги та підтримки як у межах родини, так і в ширшому суспільному контексті.

Орієнтація на родинні цінності формує в українських працівників глибоке почуття відповідальності не лише за власні результати, а й за успіх команди в цілому. Така згуртованість підсилює корпоративну єдність. У міжнародних компаніях нерідко акцент роблять на індивідуальну конкуренцію між співробітниками і це створює психологічну напругу у колективі. Українці ж, попри свою конкурентоспроможність, не схильні до агресивного суперництва та не мають прагнення «лізти по головах» заради кар'єрного зростання. Навпаки, вони надають перевагу співпраці, обміну досвідом і спільному досягненню цілей, вони є незамінними членами будь-якої команди.

Якщо компанія прагне впровадити ефективну систему наставництва, залучення українських працівників до навчання молодих спеціалістів може значно покращити цей процес. Їх досвід, відкритість до співпраці та доброзичливість створюють сприятливий мікроклімат для адаптації нових працівників. Українці мають сильний соціальний інтелект, який допомагає їм знаходити спільну мову з колегами з різних культур і ефективно працювати у міжнародних командах. Крім того, вони не зацікавлені виключно на особистих досягненнях, а мислять категоріями спільного успіху, що позитивно впливає на корпоративну культуру компанії. Їх здатність швидко адаптуватися до нових умов і працювати в багатозадачному режимі сприяє динамічному розвитку бізнесу. Також українці схильні проявляти ініціативу, але роблять це без нав'язливості, враховуючи думку команди та керівництва.

Українські культурні та моральні цінності не завжди узгоджуються з корпоративними нормами міжнародних компаній. Багато українців віддані традиційному уявленню про сім'ю, де шлюб розглядається як союз між чоловіком та жінкою, а родинні цінності відіграють центральну роль у формуванні світогляду. Водночас у міжнародних компаніях поширена практика впровадження політик рівності, підтримки ЛГБТ+ спільноти та створення максимально інклюзивного середовища. Черговою є відмінність у стилях управління. В українському суспільстві зберігається традиційна повага до авторитету та ієрархічна система взаємовідносин. Натомість у міжнародних компаніях домінує горизонтальна модель управління, яка передбачає рівність усіх членів команди у процесі ухвалення рішень. Українці відзначаються комунікабельністю та схильністю до неформального спілкування. Існує контраст з чітко регламентованими робочими процесами, які характерні для багатьох міжнародних компаній. Українські працівники зазвичай очікують більш тісної соціальної взаємодії в колективі, тоді як у корпоративному середовищі багатьох західних компаній превалує формалізований підхід до комунікації. Ще одним викликом є різниця у ставленні до робочого часу. Українці звикли до інтенсивної праці, нерідко готові працювати понаднормово, щоб досягти високих результатів. У міжнародних компаніях активно розвивається культура work-life balance, працівників заохочують до рівномірного розподілу робочого часу та дотримання особистих кордонів. Українці сприймають таку практику як відсутність належної відданості справі або навіть перешкоду кар'єрному зростанню.

### **Висновки**

Корпоративна культура міжнародних компаній, у яких працює значна кількість українців, неминуче зазнає змін, адаптуючись до національних особливостей. Менеджери можуть використати найкращі риси українських працівників, задля створення комфортного та продуктивного робочого середовища. Важливим елементом корпоративної культури має стати прозорість критеріїв кар'єрного зростання, системи винагород і бонусів, які базуються на реальних досягненнях. Керівникам варто заохочувати ініціативність співробітників, надавати їм більше автономії у прийнятті рішень.

В умовах війни українці особливо потребують відчуття стабільності, тому компанії можуть підвищувати рівень довіри серед працівників через соціальний захист, страхування та підтримку в кризових ситуаціях. Також доцільним є розвиток програм підтримки сім'ї та соціальних ініціатив для

співробітників із дітьми. Українці мають високий рівень соціального інтелекту та прагнуть допомогти іншим, тож запровадження менторських програм забезпечить обмін досвідом і підтримку молодих фахівців.

Оскільки українці ефективно працюють у команді, уникаючи надмірної конкуренції, компаніям варто розвивати корпоративну культуру, що підкреслює важливість взаємодопомоги та партнерських стосунків. Українці звикли до теплих і неформальних відносин, тому створення дружнього та відкритого корпоративного середовища сприятиме кращій соціальній інтеграції.

Водночас, зважаючи на їх схильність до понаднормової роботи, компанії можуть адаптувати політику work-life balance так, щоб вона включала можливості для додаткового навчання та професійного розвитку для найактивніших співробітників.

### **Перспективи подальших досліджень**

Подальші дослідження варто зосередити на аналізі довгострокового впливу інтеграції українських працівників на корпоративну продуктивність, розвиток інновацій та ефективність командної взаємодії.

Також важливо дослідити практики впровадження різних програм адаптування, приділяючи особливу увагу психологічним, соціокультурним, ментальним, правовим та економічним факторам.

### **Список літератури**

1. Temporary protection for persons fleeing Ukraine - monthly statistics. Eurostat. 2025. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Temporary\\_protection\\_for\\_persons\\_fleeing\\_Ukraine\\_-\\_monthly\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Temporary_protection_for_persons_fleeing_Ukraine_-_monthly_statistics)
2. Gut angekommen auf dem Arbeitsmarkt. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung. 2024. URL: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/ukraine-gefluechtete-arbeit-2166832>
3. 65 proc. ukraińskich uchodźców pracuje, ale polski rynek pracy to dla nich wiele wyzwań. Polski Instytut Ekonomiczny. 2024. URL: <https://pie.net.pl/65-proc-ukrainskich-uchodzcow-pracuje-ale-polski-rynek-pracy-to-dla-nich-wiele-wyzwan/>.
4. 152 тис. 762 українця з тимчасовим захистом офіційно працювали в Чехії станом на кінець грудня 2024 року. Gromada.cz. 2024. URL: <https://gromada.cz/2025/01/09/v-chekhii-zmenschylasia-kilkist-pratsevlashtovanykh-ukrainskykh-bizhentsiv/> Бала О. І., Мукан О. В., Бала Р. Д. Принципи корпоративної культури підприємства: сутність та види. Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. 2010. № 682. С. 11–15.
5. Глива С. Р., Передало Х. С. Корпоративна культура: значимість, функції та цінності. Економіка та суспільство. 2024. Випуск 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3870/3790>
6. Данчева О. Особливості впливу корпоративної культури на діяльність підприємств. Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць. Одеський національний економічний університет. 2017. № 5(247). С. 20–32.
7. Завербний А., Кушка П., Мицишин Р. Особливості формування систем оцінювання ефективності діяльності персоналу як елемент конкурентоспроможності підприємства в умовах євроінтегрування: теоретико-прикладний аспект. Економіка та суспільство. 58. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3308>
8. Калашнікова Л. Вимушена міграція українців в умовах війни: виклики та пошук компромісів. Трансформація українського суспільства в цифрову еру: Матеріали Всеукр. круглого столу, м. Одеса, 25 берез. 2022 р. Одеса, 2022. С. 4–8.
9. Копитко М. І., Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. Вчені записки Університету «КРОК» No2(62), 2021. С. 92–99. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/408/437>
10. Лібанова Е. Зовнішні трудові міграції українців: масштаби, причини, наслідки. Демографічні процеси. 2018. № 2 (33). С. 10–26.
11. Маковоз О. С. Корпоративна культура як складова управління підприємством. Проблеми та перспективи функціонування підприємства та підприємництва. 2011. № 2. С. 187–191.

12. Розвиток світового ринку праці в умовах глобалізації: трансформаційний дискурс. Монографія. Калініна С.П., Булатова О. В., Кушнарєнко О. П., Савченко Е. О., за заг. ред. С. П. Калініної, О. В. Булатової. Вінниця : ТВОРИ, 2022. 221 с.
13. Самусь Ю. Які права та цінності найголовніші для українців під час війни: UNDP представила результати опитування. 2024. United Nations Development Programme. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/yaki-prava-ta-tsinnosti-nayholovnish-dlya-ukrayintsiv-pid-chas-viyny-undp-predstavyla-rezultaty-opytuvannya>
14. Семикіна М. В., Бесяк Т. О. Корпоративна культура та якість людського капіталу: особливості взаємодії. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2015. № 28. С. 68–75.
15. Сікорська Л. В., Лесько О. Й. Формування корпоративної культури підприємства. 2019. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/63uen>.
16. Харун О. А., Стецюк О. В. Сутнісні характеристики корпоративної культури підприємств. Економіка та суспільство. 2017. Випуск 13. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/23.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/23.pdf)
17. Череп А. В., Веремєєнко О. О., Макажан Є. В. Корпоративна культура та її вплив на розвиток підприємства. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 3. С. 22–25. URL: [http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/08/ujae\\_2024\\_r03\\_a3.pdf](http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/08/ujae_2024_r03_a3.pdf)
18. Чернишова Т. О., Немченко Т. А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2010. Випуск 17. С. 328–330.
19. Чирва Ю. Ю., Завербний А. С. Оцінювання рівня втрат трудових ресурсів в Україні у зв'язку із вимушеною міграцією через збройну агресію: проблеми і перспективи. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1931>
20. Юськів Б. М. Глобалізація і трудова міграція в Європі : монографія. Рівне: видавець О. М. Зень, 2009. 476 с.
21. Brown A. Organisational Culture. Journal of Management and Organisation. 1995. Vol. 1. Issue 1. P. 57. URL: <https://doi.org/10.5172/jmo.1995.1.1.57>
22. Chernobay L., Adamyk V., Malibroda S. An approach to modelling the impact of international migration on the economy of receiving country. Economics, Entrepreneurship, Management. 2019. 6(1). pp. 47–69.
23. Dvulit Z. P., Zarebnyu A. S., Tylipska R. B. Human Resources Management Based on Key Performance Indicators (KPI). Вісник НУ «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління. 2019. Вип. 3. С. 90–98.
24. Eldridge J., Crombie A.A. Sociology of Organisations. RLE: Organizations. 1st ed. Routledge. 1974. URL: <https://doi.org/10.4324/9780203545867>
25. Nadeiko M. M. The enterprise system corporate culture theoretical foundations. Efektyvna ekonomika. 2019. No. 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.178>
26. Ouchi W.G., Wilkins A.L. Organizational culture. Annual Review of Sociology. 1985. Vol.1. P. 457–483. URL: <https://doi.org/10.1146/annurev.so.11.080185.002325>

## References

1. Temporary protection for persons fleeing Ukraine - monthly statistics. (2025). Eurostat. Retrieved from: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Temporary\\_protection\\_for\\_persons\\_fleeing\\_Ukraine\\_-\\_monthly\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Temporary_protection_for_persons_fleeing_Ukraine_-_monthly_statistics)
2. Gut angekommen auf dem Arbeitsmarkt. (2024). Presse- und Informationsamt der Bundesregierung. Retrieved from: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/ukraine-gefluechtete-arbeit-2166832>
3. 65 proc. ukraińskich uchodźców pracuje, ale polski rynek pracy to dla nich wiele wyzwań. (2024). Polski Instytut Ekonomiczny. Retrieved from: <https://pie.net.pl/65-proc-ukraińskich-uchodźcow-pracuje-ale-polski-rynek-pracy-to-dla-nich-wiele-wyzwan/>.
4. 152 tys. 762 ukraintsia z tymčasovym zakhystom ofitsiino pratsiuvaly v Chekhii stanom na kinets hrudnia 2024 roku [152 thousand 762 Ukrainians with temporary protection were officially employed in the Czech Republic as of the end of December 2024]. (2024). Gromada.cz. Retrieved from: <https://gromada.cz/2025/01/09/v-chekhii-zmenshylasia-kilkist-pratsevlashstovanykh-ukrainskykh-bizhentsiv/>
5. Bala O.I., Mukan O.V., Bala R.D. (2010). Pryntsypy korporatyvnoi kultury pidpriemstva: sutnist ta vydy [Principles of corporate culture of the enterprise: essence and types]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnikha»*. 682. pp. 11–15.
6. Hlyva S.R., Peredalo Kh.S. (2024). Korporatyvna kultura: znachymist, funktsii ta tsinnosti [Corporate culture: significance, functions and values]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 61. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3870/3790>



7. Dancheva O. (2017). Osoblyvosti vplyvu korporativnoi kultury na diialnist pidpriemstv [Features of the influence of corporate culture on the activities of enterprises]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu: zb. nauk. prats. Odeskyyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet*. 5(247). pp. 20–32.
8. Zaverbnyi A., Kushka P., Myshchysyn R. (2023). Osoblyvosti formuvannia system otsiniuvannia efektyvnosti diialnosti personalu yak element konkurentospromozhnosti pidpriemstva v umovakh yevrointehruvannia: teoretyko-prykładnyi aspekt [Features of the formation of personnel performance evaluation systems as an element of enterprise competitiveness in the context of European integration: theoretical and applied aspect]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 58. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3308>
9. Kalashnikova L. (2022). Vymushena mihratsiia ukrainsiv v umovakh viiny: vyklyky ta poshuk kompromisiv [Forced migration of Ukrainians in the conditions of war: challenges and search for compromises]. *Transformatsiia ukrainskoho suspilstva v tsyfrovu eru: Materialy Vseukr. kruhloho stolu, m. Odesa*. 25.03.2022. Odesa. pp. 4–8.
10. Kopytko M.I., Mykhalitska N.Ia., Vereskliia M.R. (2021). Korporativna kultura yak stratehichnyi napriam upravlinnia pidpriemstvom v umovakh suchasnykh vyklykiv [Corporate culture as a strategic direction of enterprise management in the context of modern challenges]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*. 2(62). pp. 92–99. Retrieved from: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapysky-universytetu-krok/article/view/408/437>
11. Libanova E. (2018). Zovnishni trudovi mihratsii ukrainsiv: masshtaby, prychny, naslidky [External labor migration of Ukrainians: scale, causes, consequences]. *Demografichni protsesy*. 2 (33). pp. 10–26.
12. Makovoz O.S. (2011). Korporativna kultura yak skladova upravlinnia pidpriemstvom [Corporate culture as a component of enterprise management]. *Problemy ta perspektyvy funktsionuvannia pidpriemstva ta pidpriemnytstva*. 2. pp. 187–191.
13. Rozvytok svitovoho rynku pratsi v umovakh hlobalizatsii: transformatsiinyi dyskurs [The development of the world labor market in the context of globalization: a transformational discourse]. Monohrafiia / Kalinina S. P., Bulatova O. V., Kushnarenko O. P., Savchenko E. O; za zah. red. Kalininoi S.P., Bulatovoi O.V. (2022). Vinnytsia: TVORY.221 p.
14. Samus Yu. (2024). Yaki prava ta tsinnosti naiholovnishii dlia ukrainsiv pid chas viiny: UNDP predstavyla rezultaty opytuvannia [What rights and values are most important for Ukrainians during the war: UNDP presents the results of the survey]. United Nations Development Programme. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/yaki-prava-ta-tsinnosti-nayholovnishii-dlya-ukrayintsiv-pid-chas-viiny-undp-predstavyla-rezultaty-opytuvannia>
15. Cemykina M.V., Bieliak T.O. (2015). Korporativna kultura ta yakist liudskoho kapitalu: osoblyvosti vzaiemovplyvu [Corporate culture and the quality of human capital: features of mutual influence]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 28. pp. 68–75.
16. Sikorska L.V., Lesko O.I. (2019). Formuvannia korporativnoi kultury pidpriemstva [Formation of corporate culture of the enterprise]. Retrieved from: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/63uen>.
17. Kharun O.A., Stetsiuk O.V. (2017). Sutnisni kharakterystyky korporativnoi kultury pidpriemstv [Essential characteristics of corporate culture of enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 13. Retrieved from: [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/23.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/23.pdf)
18. Cherep A.V., Veremicienko O.O., Makazan Ye.V. (2024). Korporativna kultura ta yii vplyv na rozvytok pidpriemstva [Corporate culture and its impact on the development of the enterprise]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*. T. 9. 3. pp. 22–25. Retrieved from: [http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/08/ujae\\_2024\\_r03\\_a3.pdf](http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/08/ujae_2024_r03_a3.pdf)
19. Chernyshova T.O., Nemchenko T.A. (2010). Deiaki aspekty korporativnoi kultury orhanizatsii [Some aspects of corporate culture of the organization]. *Naukovi pratsi KNTU. Ekonomichni nauky*. 17. pp. 328–330.
20. Chyrva Yu.Iu., Zaverbnyi A.S. (2022). Otsiniuvannia rivnia vtrat trudovykh resursiv v Ukraini u zviazku iz vymushenoiu mihratsiieiu cherez zbroinu ahresiiu: problemy i perspektyvy [Assessment of the level of labor losses in Ukraine due to forced migration due to armed aggression: problems and prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 45. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1931>
21. Iuskiv B.M. (2009). Hlobalizatsiia i trudova mihratsiia v Yevropi: monohrafiia [lobalization and labor migration in Europe: a monograph]. Rivne: vydavets O.M. Zen. 476 p.
22. Brown A. (1995). Organisational Culture. *Journal of Management and Organisation*. Vol. 1. Issue 1. P. 57. Retrieved from: <https://doi.org/10.5172/jmo.1995.1.1.57>
23. Chernobay L., Adamyk V., Malibroda S. (2019). An approach to modelling the impact of international migration on the economy of receiving country. *Economics, Entrepreneurship, Management*. 6(1). pp. 47–69.

24. Dvulit Z. P., Zarebnyy A. S., Tylypska R. B. (2019). Human Resources Management Based on Key Performance Indicators (KPI). *Visnyk NU «Lvivska politehnika». Seriya: Problemy ekonomiky ta upravlinnia*. 3. pp. 90–98.
25. Eldridge J., Crombie A. A. (1974). *Sociology of Organisations. RLE: Organizations*. 1st ed. Routledge. Retrieved from: <https://doi.org/10.4324/9780203545867>
26. Nadeiko M. M. (2019) The enterprise system corporate culture theoretical foundations. *Efektivna ekonomika*. No. 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.178>
27. Ouchi W. G., Wilkins A. L. (1985). Organizational culture. *Annul Review of Sociology*. Vol.1. P. 457–483. Retrieved from: <https://doi.org/10.1146/annurev.so.11.080185.002325>

**A. S. Zaverbnyj, V. O. Hadyk**  
Lviv Polytechnic National University  
Department of Foreign Trade and Customs

**FORMATION OF CORPORATE VALUES IN INTERNATIONAL  
COMPANIES UNDER THE INFLUENCE OF UKRAINIAN MIGRATION:  
PRINCIPLES, FEATURES, PROBLEMS AND PROSPECTS**

© Zaverbnyj A. S., Hadyk V. O., 2025

**This article examines the profound impact of Ukrainian migration on the corporate cultures of international companies following Russia's full-scale invasion of Ukraine in 2022. It focuses on the increasing integration of Ukrainian professionals into European labor markets, necessitating significant adaptations in organizational environments.**

**Core principles of corporate culture, such as equality, professional development, and inclusion, are analyzed within the context of integrating Ukrainian employees. The study emphasizes the importance of fostering multicultural cooperation, ensuring equal opportunities, and creating inclusive workspaces to support their smooth adaptation. As companies navigate these changes, they are compelled to reconsider traditional approaches to team management and interpersonal dynamics.**

**Ukrainian workers bring unique cultural values like resilience, teamwork, and initiative, enriching corporate environments. Their adaptability and problem-solving skills make them valuable contributors in fast-paced and diverse workplaces. Furthermore, their ability to quickly integrate into new environments allows them to form meaningful professional relationships, strengthening overall team dynamics.**

**The article also explores differences in work ethics and management styles, stressing the need for a balance between hierarchy and democratic decision-making. It highlights the significance of clear communication, mutual respect, and transparent career progression. Ukrainian employees' strong sense of community and willingness to collaborate contribute to a supportive atmosphere. Companies are encouraged to implement mentorship programs, provide social protection, and promote family-friendly policies.**

**Cultural traditions and shared experiences often influence work habits, shaping the way employees approach problem-solving and teamwork. Recognizing and valuing Ukrainian workers' contributions enhances team cohesion and overall productivity. Addressing cultural differences through flexible work environments improves employee satisfaction and retention.**

**The article advocates for balancing work-life priorities while acknowledging Ukrainians' readiness for hard work and personal growth. Integrating Ukrainian employees offers companies the chance to embrace diversity and strengthen corporate values.**

**Keywords: corporate culture, migration, values, integration, multiculturalism, adaptation, team, motivation, identity.**