

Корпоративна культура як драйвер стратегічних змін

Котвицька Наталія Миколаївна¹, Старіков Антон Олександрович²

Опубліковано	Секція	УДК
30.01.2026	Економіка	005.7:005.21

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18727363>

Анотація. У статті досліджено роль корпоративної культури як драйвера стратегічних змін. Актуальність зумовлена потребою адаптації підприємств до динамічного середовища, де управлінські інструменти потребують культурної підтримки. Метою є визначення механізмів впливу культури на стратегічні перетворення та формування практичних рекомендацій. Проаналізовано концепції корпоративної культури й підходи до управління змінами, виявлено зв'язок між культурними характеристиками та результативністю стратегічних ініціатив. Визначено бар'єри культурного опору й способи їх подолання. Обґрунтовано, що культура може бути каталізатором або гальмом трансформацій. Запропоновано модель культурної трансформації та окреслено напрями подальших досліджень.

Ключові слова: корпоративна культура, стратегічні зміни, трансформація, організаційний розвиток, управління змінами, адаптивність організації.

CORPORATE CULTURE AS A DRIVER OF STRATEGIC CHANGE

Abstract. The article explores the role of corporate culture as a key driver of strategic change in organizations. The relevance of the topic is determined by the need for enterprises to adapt to dynamic external environments, where traditional management tools prove insufficiently effective without corresponding cultural transformation. The aim of the study is to identify the mechanisms through which corporate culture influences strategic transformation processes and to develop recommendations for fostering a change-oriented culture. The paper analyzes theoretical concepts of corporate culture, systematizes approaches to managing strategic change, and identifies the relationship between organizational cultural characteristics and the success of implementing strategic initiatives. Particular attention is given to barriers arising from cultural resistance to change and to instruments for overcoming them. It is established that corporate culture can function either as a catalyst or as an impediment to strategic transformation, depending on its level of adaptability, innovativeness, and openness to change. Critical cultural attributes that contribute to successful strategy implementation are identified, including psychological safety, a learning orientation, decentralized decision-making, tolerance for mistakes, and the encouragement of initiative. A model of corporate culture transformation is proposed, encompassing diagnosis of the current

¹ д.е.н., доцент кафедри економіки, фінансів та обліку м. Київ, ПВНЗ «Європейський університет»
<https://orcid.org/0000-0003-0864-1470>

² аспірант кафедри менеджменту та логістики, м. Київ, ПВНЗ «Європейський університет»
<https://orcid.org/0009-0007-1121-7589>

state, definition of the desired cultural profile, development of a change program, and mechanisms for monitoring progress. The practical significance of the study lies in the applicability of its findings for organizational leaders seeking to enhance the effectiveness of strategic transformation through the purposeful development of a supportive culture. Prospects for further research include the study of digital tools for cultural transformation and their impact on the speed of organizational adaptation to strategic challenges.

Keywords: corporate culture, strategic change, transformation, organizational development, change management, organizational adaptability.

Вступ

Постановка проблеми. Сучасне бізнес-середовище характеризується безпрецедентною динамікою змін, що зумовлено процесами глобалізації, цифровізації економіки, трансформацією ринків та зростаючою конкуренцією. За даними дослідження McKinsey, понад 70% стратегічних ініціатив не досягають запланованих цілей, причому основною причиною невдач виступає не якість самої стратегії, а проблеми з її впровадженням, що безпосередньо пов'язано з корпоративною культурою організації. Корпоративна культура являє собою складну систему цінностей, переконань, норм поведінки та практик, що формують унікальну ідентичність організації та визначають спосіб мислення і дій її співробітників. У контексті стратегічних змін культура може виступати як потужним каталізатором трансформації, так і непереборним бар'єром, що унеможлиблює впровадження навіть найкращих стратегічних рішень. Проблематика взаємозв'язку корпоративної культури та стратегічних змін набуває особливої актуальності в умовах постпандемічної реальності, коли організації змушені швидко адаптуватися до нових форм роботи, цифрових технологій та змінених очікувань стейкхолдерів. Традиційні ієрархічні структури та консервативні культурні моделі виявляються неефективними в умовах, що вимагають гнучкості, швидкості прийняття рішень та інноваційності.

Наукова значущість дослідження полягає у необхідності розробки комплексного підходу до розуміння механізмів, через які корпоративна культура впливає на успішність стратегічних перетворень. Існуюча фрагментарність теоретичних концепцій та недостатня емпірична база створюють потребу в систематизації знань та формуванні цілісної моделі культурно-стратегічної трансформації.

Практична значущість проблеми обумовлена необхідністю надання керівникам організацій дієвих інструментів діагностики культури, визначення її відповідності стратегічним цілям та методів цілеспрямованої трансформації культурних характеристик для підвищення ефективності впровадження стратегічних змін. В умовах обмежених ресурсів та високої вартості помилок правильне використання культурного потенціалу може стати вирішальним фактором конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні основи дослідження корпоративної культури закладені в роботах класиків організаційної теорії. Е. Шейн визначає культуру як «паттерн базових припущень, які група винайшла, відкрила чи розробила, навчаючись вирішувати проблеми зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції» [1]. Його трирівнева модель культури (артефакти, проголошені цінності, базові припущення) широко використовується для діагностики організаційної культури.

К. Камерон та Р. Куїнн [3] розробили рамкову конструкцію конкуруючих цінностей, що виділяє чотири типи культури: кланову, адхократичну, ринкову та ієрархічну. Їхні дослідження демонструють, що адхократична культура, орієнтована на інновації та гнучкість, найбільш сприятлива для впровадження стратегічних змін. Г. Хофстеде [3] внесок у розуміння національних та організаційних культурних вимірів, виділивши параметри, що впливають на прийняття змін: дистанція влади,

індивідуалізм-колективізм, уникнення невизначеності, маскуліність-фемініність, довгострокова орієнтація та потурання-стриманість. Його підхід особливо релевантний для міжнародних компаній, що впроваджують глобальні стратегічні ініціативи. Дослідження Дж. Коттера [4] з управління змінами підкреслюють критичну роль культури на всіх етапах трансформації. Його восьмикрокова модель змін наголошує на необхідності формування відчуття терміновості, створення коаліції лідерів та закріплення змін у корпоративній культурі. Коттер стверджує, що культура змінюється в останню чергу, але саме вона визначає довгостроковість результатів. Сучасні дослідження П. Сенге [5] концентруються на концепції організації, що навчається, де культура відкритості, системного мислення та безперервного розвитку створює природне середовище для стратегічних інновацій. Його п'ять дисциплін (особиста майстерність, ментальні моделі, спільне бачення, командне навчання, системне мислення) формують культурний фундамент адаптивної організації.

Значний внесок у розуміння ролі лідерства в культурних трансформаціях зробили Б. Басс та Б. Аволіо [6] через концепцію трансформаційного лідерства. Їхні дослідження доводять, що лідери, які демонструють ідеалізований вплив, інспіруючу мотивацію, інтелектуальну стимуляцію та індивідуальний підхід, ефективніше трансформують культуру для підтримки стратегічних змін. Дослідження Д. Денісона [7] встановили зв'язок між конкретними культурними рисами (місія, адаптивність, залученість, узгодженість) та організаційною ефективністю. Його модель дозволяє кількісно оцінити культурні характеристики та їх вплив на результативність стратегічних ініціатив.

Серед вітчизняних науковців вагомий внесок у дослідження корпоративної культури зробили Копитко М.І., Михаліцька Н.Я. [20], які розглядають специфіку формування культури в організаціях пострадянського простору, де спостерігається поєднання традиційних та сучасних управлінських практик.

Попри значну кількість досліджень, залишаються невирішеними наступні аспекти проблеми: недостатньо вивчені механізми швидкої трансформації культури в умовах кризових стратегічних змін, коли організація не має часу на поступову еволюцію культурних норм; бракує емпіричних досліджень ефективності різних підходів до зміни культури в залежності від галузевої специфіки, розміру організації та стадії її життєвого циклу; недостатньо розроблені методики діагностики «прихованої» культури, що базується на неусвідомлюваних припущеннях та може суперечити офіційно проголошуваним цінностям; потребує поглибленого вивчення роль цифрових технологій та віртуальної комунікації у формуванні та трансформації корпоративної культури, особливо в умовах гібридних та повністю віддалених форм роботи; недостатньо розроблені інструменти вимірювання динаміки культурних змін та їх впливу на проміжні та кінцеві показники успішності стратегічних ініціатив.

Метою статті є визначення ролі корпоративної культури як драйвера стратегічних змін та розробка теоретико-методичних рекомендацій щодо формування культури, що підтримує стратегічні трансформації в організаціях. Для досягнення поставленої мети сформульовано наступні завдання: систематизувати теоретичні підходи до розуміння корпоративної культури та механізмів її впливу на стратегічні зміни, визначити критичні культурні атрибути, що забезпечують успішність впровадження стратегічних ініціатив, проаналізувати основні бар'єри культурного характеру, що перешкоджають реалізації стратегічних змін, розробити концептуальну модель трансформації корпоративної культури для підтримки стратегічних перетворень, запропонувати практичні рекомендації щодо інтеграції культурних змін у процес стратегічного управління організацією.

Результати

Корпоративна культура та стратегія організації знаходяться у складному взаємозв'язку взаємовпливу та взаємозумовленості. З одного боку, культура формується під впливом стратегічних рішень, прийнятих у минулому, з іншого – вона визначає можливості та обмеження для реалізації майбутніх стратегічних ініціатив. Цей взаємозв'язок можна описати через призму трьох ключових механізмів [19].

По-перше, культура формує когнітивні рамки, через які члени організації інтерпретують інформацію про зовнішнє середовище та приймають рішення. Організації з інноваційною культурою схильні помічати можливості там, де консервативні культури бачать лише загрози. Це безпосередньо впливає на формулювання стратегічних альтернатив та вибір напрямків розвитку.

По-друге, культура визначає поведінкові патерни, що або сприяють, або перешкоджають впровадженню стратегічних ініціатив. Культура, що цінує експериментування та толерантна до помилок, створює сприятливе середовище для інноваційних стратегій. Натомість культура, орієнтована на дотримання правил та уникнення ризиків, може саботувати навіть ретельно сплановані зміни.

По-третє, культура функціонує як механізм неформального контролю, що доповнює або заміщає формальні системи управління. Сильна культура, узгоджена зі стратегією, може суттєво знизити потребу у детальних процедурах та постійному моніторингу, оскільки працівники самостійно діють у відповідності з стратегічними пріоритетами.

Аналіз літератури дозволяє виділити дві принципово різні ролі культури у процесі стратегічних змін. Культура-катализатор характеризується адаптивністю, відкритістю до нового, орієнтацією на навчання та інновації. Такі культурні характеристики прискорюють впровадження стратегічних змін, знижують опір та підвищують ймовірність успіху трансформації. Культура-бар'єр, навпаки, характеризується ригідністю, закритістю, орієнтацією на традиції та уникненням ризиків. Вона створює «культурну інерцію», коли організація продовжує діяти згідно з усталеними патернами навіть тоді, коли зовнішні умови вимагають радикальних змін. Парадоксально, але саме ті культурні характеристики, що забезпечували успіх у минулому, можуть стати головною перешкодою для майбутнього розвитку [18].

На основі систематизації теоретичних досліджень та аналізу практики успішних трансформацій визначено вісім критичних культурних атрибутів, що забезпечують ефективність стратегічних змін (табл. 1).

Таблиця 1 – Ключові атрибути корпоративної культури

Атрибут культури	Сутність атрибуту	Вплив на стратегічні зміни
Психологічна безпека	Можливість відкрито висловлювати думки, ставити питання та визнавати помилки без страху покарання	Раннє виявлення проблем, активна генерація рішень, підвищення ефективності команд
Орієнтація на навчання	Сприйняття невдач як джерела досвіду, підтримка експериментування та обміну знаннями	Швидша адаптація, гнучке коригування стратегії
Толерантність до невизначеності	Здатність діяти за умов неповної інформації	Запобігання «паралічу рішень», підтримка трансформацій
Децентралізація рішень	Делегування повноважень на нижчі рівні	Прискорення реакцій, використання локальної експертизи

Кросфункціональна колаборація	Ефективна взаємодія між підрозділами	Узгодженість дій, зниження міжфункціональних бар'єрів
Орієнтація на зовнішнє середовище	Увага до ринку, клієнтів, конкурентів, трендів	Своєчасна стратегічна реакція
Лідерство на всіх рівнях	Заохочення ініціативи та відповідальності працівників	Підвищення залученості, підтримка змін
Цінність швидкості	Пріоритет оперативності над перфекціонізмом	Скорочення часу впровадження, підвищення гнучкості

Джерело: створено на основі аналізу [8-10]

Ефективне управління культурними аспектами стратегічних змін починається з якісної діагностики поточного стану культури та оцінки її відповідності майбутній стратегії. Запропоновано інтегровану модель діагностики, що поєднує кількісні та якісні методи (рис. 1).



Рис. 1 - Інтегрована модель діагностики культурної готовності до стратегічних змін

Джерело: створено на основі аналізу [11]

Перший рівень діагностики легко спостерігається, але може не відображати реальних цінностей та припущень. Другий рівень - критичним є порівняння проголошуваних цінностей з реальною практикою для виявлення розривів. Третій рівень – найскладніший, але найважливіший рівень діагностики, оскільки саме базові припущення визначають реальну поведінку організації.

Критично важливим є визначення культурного розриву – різниці між поточним станом культури та культурним профілем, необхідним для реалізації стратегії. Саме величина та характер цього розриву визначають необхідність і глибину культурних трансформацій [12].

На основі аналізу теоретичних концепцій та практичних кейсів розроблено інтегровану модель трансформації корпоративної культури для підтримки стратегічних змін. Модель включає п'ять взаємопов'язаних етапів (табл. 2).

Таблиця 2 - Модель трансформації корпоративної культури

№ з/п	Етап	Ключова мета	Основні інструменти	Очікуваний результат
1	Усвідомлення та мобілізація	Формування відчуття терміновості та підтримки змін	Артикуляція бізнес-кейсу; ув'язка культури зі стратегією; створення коаліції лідерів; залучення неформальних лідерів	Готовність організації до змін, сформована база підтримки
2	Визначення бажаного культурного профілю	Конкретизація параметрів майбутньої культури	Опис цільових цінностей через поведінкові індикатори; визначення характеристик для розвитку/трансформації	Чітке бачення цільової культури та критеріїв змін
3	Розробка та реалізація програми змін	Запуск системних культурних трансформацій	Символічні дії лідерів; зміна винагород; оновлення найму й онбордингу; адаптація фізичного/цифрового середовища; навчання; комунікації	Активація нових норм поведінки та моделей взаємодії
4	Інституціоналізація змін	Закріплення нових культурних норм	Інтеграція у системи управління ефективністю; процедури рішень; механізми координації й контролю	Стабілізація та відтворюваність культурних змін
5	Моніторинг і постійне вдосконалення	Підтримка динаміки трансформації	Визначення метрик; регулярний зворотний зв'язок; коригування програми	Безперервний розвиток культури та адаптивність організації

Джерело: створено на основі аналізу [13]

Опір змінам – природна реакція організації, особливо коли трансформація торкається глибинних культурних припущень. Систематизовано чотири основні стратегії подолання культурного опору [14]:

1. Стратегія комунікації та освіти ефективна, коли опір зумовлений недостатнім розумінням необхідності змін. Вона передбачає інтенсивну комунікацію про причини, цілі та очікувані результати культурної трансформації через різноманітні канали та формати. Критично важливо забезпечити двостороннє спілкування, що дозволяє працівникам висловити занепокоєння та отримати відповіді.

2. Стратегія участі та залучення базується на принципі, що люди менше опираються змінам, у розробці яких вони брали участь. Створення робочих груп, воркшопів та інших форматів колаборативного проектування бажаної культури дозволяє не лише знизити опір, але й отримати цінні інсайти від працівників різних рівнів.

3. Стратегія підтримки та фасилітації спрямована на допомогу працівникам у адаптації до нових культурних норм через навчання, коучинг, менторство та психологічну підтримку. Особливо важлива для людей, чиї компетенції та стиль роботи можуть втратити цінність у новій культурі.

4. Стратегія переговорів та угод передбачає явні або неявні переговори з ключовими стейкхолдерами про умови їхньої підтримки змін. Може включати компенсаційні пакети, гарантії зайнятості або інші стимули. Хоча ця стратегія може бути дорогою та створювати прецедент, у деяких випадках вона є найшвидшим способом нейтралізації опору впливових груп.

У окремих випадках, коли культурний розрив надто великий, а терміни критичні, може бути виправданою стратегія структурного відокремлення – створення нових підрозділів з бажаною культурою паралельно з основною організацією. Це дозволяє запустити стратегічні ініціативи без необхідності трансформувати всю організацію одразу, з перспективою поступового поширення нової культури [15].

Лідерство є найпотужнішим важелем впливу на корпоративну культуру. Аналіз показує, що культура організації завжди відображає базові припущення та цінності її лідерів, особливо засновників та топ-менеджменту [16].

Ефективні лідери культурної трансформації демонструють декілька критичних характеристик [17]:

- вони особисто втілюють бажані культурні норми, розуміючи, що працівники більше звертають увагу на те, що роблять лідери, ніж на те, що вони говорять. Символічні дії лідерів мають надзвичайну силу у формуванні культури;

- вони створюють і підтримують нові організаційні наративи – історії, що ілюструють бажані цінності та поведінку. Люди мислять наративами, тому зміна культури вимагає зміни домінуючих історій, що розповідаються в організації;

- ефективні лідери трансформації балансують між тиском на зміни та підтримкою працівників. Занадто сильний тиск викликає захисні реакції та саботаж, тоді як недостатній тиск не створює достатньої мотивації для виходу з зони комфорту;

- вони розвивають лідерські компетенції на всіх рівнях організації, розуміючи, що культурна трансформація не може бути реалізована лише зусиллями топ-менеджменту. Створення мережі агентів змін на різних рівнях критично важливе для глибокої та стійкої культурної трансформації.

Висновки

Проведене дослідження дозволяє сформулювати наступні висновки. Корпоративна культура виступає критичним фактором успішності стратегічних змін, функціонуючи як система фільтрів, що визначає сприйняття організацією стратегічних викликів та можливостей, формує поведінкові патерни реагування та забезпечує

неформальний контроль за впровадженням стратегічних ініціатив. Культура може виконувати як роль каталізатора, що прискорює стратегічну трансформацію, так і роль бар'єру, що блокує навіть добре сплановані зміни. Тип ролі визначається рівнем узгодженості між характеристиками існуючої культури та вимогами нової стратегії. Виділено вісім критичних культурних атрибутів успішних стратегічних змін: психологічна безпека, орієнтація на навчання, толерантність до невизначеності, децентралізація прийняття рішень, кросфункціональна колаборація, орієнтація на зовнішнє середовище, лідерство на всіх рівнях та цінність швидкості. Організації, що культивують ці характеристики, демонструють значно вищу адаптивність до стратегічних викликів. Розроблена інтегрована модель трансформації корпоративної культури включає п'ять етапів: усвідомлення та мобілізація, визначення бажаного культурного профілю, розробка та реалізація програми змін, інституціоналізація змін, моніторинг та постійне вдосконалення. Послідовне проходження цих етапів з використанням множинних важелів впливу забезпечує глибокі та стійкі культурні зміни. Культурний опір змінам є природною реакцією організації та вимагає комплексного підходу до управління. Ефективність різних стратегій подолання опору (комунікація, участь, підтримка, переговори) залежить від специфіки ситуації, глибини культурного розриву та наявних часових і ресурсних обмежень. Лідерство на всіх рівнях організації є ключовим фактором успішної культурної трансформації. Особливо критичною є здатність лідерів особисто втілювати бажані культурні норми, створювати нові організаційні наративи та розвивати лідерський потенціал на всіх рівнях організації.

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих моделей та рекомендацій керівниками організацій для діагностики культурної готовності до планованих стратегічних змін, розробки цілеспрямованих програм культурної трансформації, вибору оптимальних стратегій подолання культурного опору, інтеграції культурних аспектів у загальний процес стратегічного управління.

Подальше поглиблення розуміння взаємозв'язку корпоративної культури та стратегічних змін має як теоретичне, так і практичне значення для підвищення ефективності організаційних трансформацій у динамічному бізнес-середовищі.

Список використаних джерел

1. Schein E.H. *Organizational Culture and Leadership*. 5th ed. Jossey-Bass, 2017. 384 p.
2. Cameron K.S., Quinn R.E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. 3rd ed. Jossey-Bass, 2011. 288 p.
3. Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3rd ed. McGraw-Hill, 2010. 576 p.
4. Kotter J.P. *Leading Change*. Harvard Business Review Press, 2012. 208 p.
5. Senge P.M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. 2nd ed. Currency, 2006. 445 p.
6. Bass B.M., Riggio R.E. *Transformational Leadership*. 2nd ed. Psychology Press, 2006. 282 p.
7. Denison D.R., Mishra A.K. Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*. 1995. Vol. 6, No. 2. P. 204-223.
8. Barney J.B. Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*. 1986. Vol. 11, No. 3. P. 656-665.
9. Deal T.E., Kennedy A.A. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Perseus Books, 2000. 232 p.

10. Schneider B., Ehrhart M.G., Macey W.H. Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*. 2013. Vol. 64. P. 361-388.
11. Martin J. Organizational Culture: Mapping the Terrain. Sage Publications, 2002. 418 p.
12. Alvesson M. Understanding Organizational Culture. 2nd ed. Sage Publications, 2013. 232 p.
13. Edmondson A.C. The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Wiley, 2018. 256 p.
14. Beer M., Nohria N. Breaking the Code of Change. Harvard Business School Press, 2000. 434 p.
15. Armenakis A.A., Bedeian A.G. Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*. 1999. Vol. 25, No. 3. P. 293-315.
16. Higgs M., Rowland D. All Changes Great and Small: Exploring Approaches to Change and its Leadership. *Journal of Change Management*. 2005. Vol. 5, No. 2. P. 121-151.
17. Balogun J., Hope Hailey V. Exploring Strategic Change. 4th ed. Pearson, 2015. 464 p.
18. Burnes B. Managing Change. 7th ed. Pearson, 2017. 560 p.
19. Котвицька Н.М., Старіков А.О., Руднік С.А. Корпоративна культура та стратегічне управління бізнесом в Україні в умовах трансформаційних змін. *Наука і техніка сьогодні*. №3 (44), 2025. С.278-290. [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-3\(44\)-278-290](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-3(44)-278-290)
20. Копитко, М. І., Михаліцька, Н. Я., & Верескля, М. Р. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки університету «КРОК». Серія «Економіка»*, 2021. (2), 92–99. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-92-99>