

Секція С1 Економіка та міжнародні економічні відносини	
УДК 338.24:65.01	
Дата першого надходження статті до видання	2026-02-15
Дата прийняття статті до друку після рецензування	2026-02-15
Дата публікації/оприлюднення	2026-03-15

## Корпоративна культура як стратегічний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства

**Овсієнко Наталія Василівна**

к.е.н., доцент кафедри маркетингу,  
м. Київ, ПВНЗ «Європейський університет»

<https://orcid.org/0000-0001-7694-7522>

**Щербатих Денис Володимирович**

к.е.н., доцент кафедри економіки, фінансів та обліку,  
м. Київ, ПВНЗ «Європейський університет»

<https://orcid.org/0000-0003-0990-8376>

**Шарова Світлана Василівна**

к.е.н., доцент кафедри економіки, фінансів та обліку,  
м. Київ, ПВНЗ «Європейський університет»

<https://orcid.org/0000-0001-7687-2081>

**Анотація.** Метою дослідження є обґрунтування теоретичних та методологічних основ формування корпоративної культури як стратегічного фактора конкурентоспроможності підприємства та розробка практичного інструментарію для оцінки її впливу на ключові показники ефективності організації. Для досягнення цієї мети було застосовано комплекс методів дослідження: системний аналіз для вивчення структурних елементів корпоративної культури; порівняльний аналіз для оцінки підходів різних вчених; анкетування та структуровані інтерв'ю для збору первинних даних з 320 українських підприємств; та кореляційно-регресійний аналіз для визначення кількісних зв'язків між показниками культури та конкурентоспроможністю. Результати емпіричного дослідження свідчать про те, що сильна корпоративна культура корелює зі збільшенням продуктивності праці на 18–27%, зменшенням плинності кадрів на 22–35% та зростанням індексу задоволеності клієнтів на 14–19%. Було виявлено, що 73% вітчизняних підприємств не мають формалізованої стратегії управління корпоративною культурою, що суттєво знижує їхній конкурентний потенціал. Розроблено модель інтеграції корпоративної культури у стратегічне управління підприємством, що включає п'ять взаємопов'язаних компонентів: діагностика, проектування, впровадження, моніторинг та коригування. Встановлено, що підприємства з проактивним підходом до управління корпоративною культурою демонструють приблизно на 73% вищий показник конкурентоспроможності порівняно з пасивними. Наукова новизна дослідження полягає в удосконаленні концептуальної моделі впливу корпоративної культури на конкурентоспроможність, яка, на відміну від існуючих підходів, враховує динамічну взаємодію культурних артефактів, цінностей та базових припущень в умовах цифрової трансформації. Практична значущість отриманих результатів визначається можливістю їх безпосереднього застосування керівниками підприємств для діагностики рівня корпоративної культури та розробки програм її цілеспрямованого вдосконалення з метою підвищення конкурентоспроможності.

**Ключові слова:** корпоративна культура; конкурентоспроможність підприємства; стратегічне управління; організаційні цінності; цифрова трансформація; людський капітал; організаційна поведінка; ціннісно-орієнтоване управління; корпоративна ідентичність; трансформаційне лідерство.

### **Corporate culture as a strategic determinant of enterprise competitiveness**

**Ovsienko Nataliya Vasylivna**

Candidate of Economics, Associate Professor of the Department of Marketing,

Kyiv, PHEI "European University"

<https://orcid.org/0000-0001-7694-7522>

**Shcherbatykh Denys Volodymyrovych**

Candidate of Economics, Associate Professor of the Department of Economics, Finance and

Accounting,

Kyiv, PHEI "European University"

<https://orcid.org/0000-0003-0990-8376>

**Sharova Svitlana Vasylivna**

Candidate of Economics, Associate Professor of the Department of Economics, Finance and

Accounting,

Kyiv, PHEI "European University"

<https://orcid.org/0000-0001-7687-2081>

**Abstract.** The purpose of the study is to substantiate the theoretical and methodological foundations of the formation of corporate culture as a strategic factor of enterprise competitiveness and to develop practical tools for assessing its impact on the key performance indicators of an organization. To achieve this goal, a set of research methods was applied: system analysis to study the structural elements of corporate culture; comparative analysis to evaluate the approaches of different scholars; questionnaires and structured interviews to collect primary data from 320 Ukrainian enterprises; and correlation-regression analysis to determine quantitative relationships between cultural indicators and competitiveness. The results of the empirical study indicate that a strong corporate culture correlates with an increase in labor productivity by 18–27%, a reduction in employee turnover by 22–35%, and growth in the customer satisfaction index by 14–19%. It was found that 73% of domestic enterprises do not have a formalized strategy for managing corporate culture, which significantly reduces their competitive potential. A model for integrating corporate culture into the strategic management of an enterprise has been developed, including five interrelated components: diagnostics, design, implementation, monitoring, and adjustment. It has been established that enterprises with a proactive approach to corporate culture management demonstrate an approximately 73% higher competitiveness index compared to passive ones. The scientific novelty of the study lies in the improvement of the conceptual model of the influence of corporate culture on competitiveness, which, unlike existing approaches, takes into account the dynamic interaction of cultural artifacts, values, and basic assumptions under conditions of digital transformation. The practical significance of the obtained results is determined by the possibility of their direct application by enterprise managers for diagnosing the level of corporate culture and developing programs for its purposeful improvement in order to enhance competitiveness.

**Keywords:** corporate culture; enterprise competitiveness; strategic management; organizational values; digital transformation; human capital; organizational behavior; value-oriented management; corporate identity; transformational leadership.

### Вступ

**Актуальність проблеми.** В умовах глобалізації, цифрової трансформації та загострення конкурентної боротьби на світових ринках традиційні чинники конкурентоспроможності — цінова перевага, якість продукції, технологічний рівень — перестають бути достатніми для забезпечення сталих конкурентних позицій підприємства. Дедалі більшої ваги набувають нематеріальні активи, серед яких провідне місце посідає корпоративна культура — система спільних цінностей, переконань, норм поведінки та практик, що формують унікальну ідентичність організації.

Актуальність дослідження обумовлена кількома взаємопов'язаними чинниками. По-перше, за оцінками McKinsey Global Institute [11], підприємства з сильною корпоративною культурою мають рентабельність на 33% вищу, ніж їхні конкуренти з аналогічними фінансовими та виробничими показниками, але слабкою культурою. По-друге, в умовах повоєнного відновлення України, де пріоритетним завданням є підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на зовнішніх ринках, питання формування сильною корпоративної культури набуває особливої практичної значущості. По-третє, масова цифрова трансформація бізнес-процесів кардинально змінює умови формування та підтримання організаційної культури, вимагаючи нових підходів до управління нею. Разом із тим, незважаючи на значну кількість наукових праць з управління корпоративною культурою, більшість з них або зосереджується на теоретичних аспектах без зв'язку з конкурентоспроможністю, або розглядає цей зв'язок у контексті розвинутих економік, що не враховує специфіку трансформаційних економік та умов воєнного часу. Це зумовлює необхідність поглибленого дослідження механізмів впливу корпоративної культури на конкурентні позиції підприємств в умовах, характерних для сучасної України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичне підґрунтя дослідження корпоративної культури заклали класичні праці Е. Шейна [13], який розробив тришарову модель організаційної культури, що виділяє артефакти, задекларовані цінності та базові уявлення. Ця концепція залишається найбільш цитованою у сучасній літературі, проте дослідники дедалі частіше критикують її за статичність: модель не враховує динамічні зміни культури в умовах цифрової трансформації та кризових ситуацій. Серед сучасних зарубіжних дослідників необхідно відзначити роботи Д. Денісона та В. Нейла [5], які емпірично довели зв'язок між чотирма вимірами культури (залученість, узгодженість, адаптивність, місія) та фінансовими результатами компанії. На відміну від попередніх кількісних досліджень, їхня методологія дозволяє порівнювати культурні профілі підприємств різних галузей. Дещо відмінний підхід пропонує А. Браун [8], який розглядає корпоративну культуру не як стабільну систему, а як постійний процес культурного відтворення через щоденні практики взаємодії, що є більш релевантним для вивчення культури в умовах організаційних змін. Питанням взаємозв'язку корпоративної культури та конкурентоспроможності присвячені дослідження А. Адегбіджі, О. Ашікія [7], які на основі аналізу 478 компаній зі списку Fortune 500 встановили, що культурна цілісність (узгодженість між задекларованими цінностями та реальними практиками) є більш значущим предиктором довгострокового конкурентного успіху, ніж окремі культурні виміри. Схожу позицію відстоюють Г. Тан, К. Пак [9], які на матеріалі китайських технологічних компаній показали, що культура інноваційності прямо впливає на швидкість виведення нових продуктів на ринок та динаміку ринкової частки.

У вітчизняній науковій літературі дослідженню корпоративної культури присвячені праці С. Овчарика та Н. Пахоти [1], які адаптували денісонівський інструментарій діагностики культури до умов українських підприємств та виявили специфічні культурні патерни, притаманні пострадянській організаційній спадщині. В. Прохорова та С. Мушникова [2] досліджували вплив корпоративної культури на

інноваційний потенціал промислових підприємств, встановивши, що культура, орієнтована на навчання, підвищує ймовірність успішного впровадження інновацій на 42%. В. Ленда, Г. Оганесян [3] розглянули трансформацію корпоративної культури в умовах воєнного часу, виявивши парадоксальну тенденцію: стрес-фактори зовнішнього середовища можуть виступати каталізатором позитивних культурних змін — консолідації, зростання довіри та взаємодопомоги.

Проблематику управління корпоративною культурою в умовах цифрової трансформації досліджував Г. Діп [14], який виявив конфлікт між традиційними ієрархічними культурними нормами та вимогами цифрового середовища щодо гнучкості, горизонтальної комунікації та готовності до ризику. Н. Приймак [4] запропонувала модель «культурного амортизатора» — механізму, що дозволяє підприємству підтримувати культурну цілісність під час радикальних трансформацій. А. Аль-Ріфаї, Б. Аль-Газалі [10] у метааналізі 94 наукових праць встановили, що вплив корпоративної культури на продуктивність є більш вираженим у сервісних компаніях порівняно з виробничими, а також у підприємствах з вищим рівнем знаннєємності.

Разом з тим аналіз літератури виявляє певні прогалини. Більшість досліджень базуються на підприємствах розвинутих країн і не враховують специфіку трансформаційних економік. Недостатньо вивченим залишається механізм впливу корпоративної культури на конкурентоспроможність саме в умовах одночасного проходження цифрової трансформації та виходу з кризи. Дискусійним залишається питання оптимальних методів квантифікації культурних показників для включення їх у стратегічні моделі управління підприємством.

**Виділення невирішеної частини проблеми.** Незважаючи на значний обсяг досліджень у сфері корпоративної культури та конкурентоспроможності, залишається недостатньо розробленим питання кількісного оцінювання впливу конкретних елементів корпоративної культури на інтегральний показник конкурентоспроможності підприємств в умовах трансформаційних економік, зокрема відсутні валідизовані інструменти діагностики культурного потенціалу, орієнтовані на специфіку вітчизняного бізнес-середовища.

**Мета дослідження.** Обґрунтувати концептуальну модель стратегічної інтеграції корпоративної культури в систему управління конкурентоспроможністю підприємства та розробити практичний інструментарій оцінювання культурного потенціалу організації в умовах цифрової трансформації.

**Наукова новизна.** Вдосконалено концептуальну модель впливу корпоративної культури на конкурентоспроможність підприємства, яка, на відміну від існуючих, враховує мультирівневу природу культурних артефактів, динаміку їх трансформації в умовах цифровізації та специфіку трансформаційних економік, що дозволяє більш точно прогнозувати конкурентний потенціал організації на основі культурних показників.

**Практичне значення.** Результати дослідження можуть бути використані керівниками підприємств та HR-директорами для проведення діагностики стану корпоративної культури, розробки стратегічних програм її розвитку та оцінювання їхнього впливу на конкурентоспроможність; розроблений інструментарій адаптований для підприємств різних галузей і розмірів.

### Методологія

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети в дослідженні застосовано комплексний методологічний інструментарій, що поєднує якісні та кількісні підходи. Метод системного аналізу використано для вивчення корпоративної культури як складної системи взаємопов'язаних елементів та дослідження її зв'язків з конкурентоспроможністю підприємства. Порівняльний аналіз застосовано для зіставлення підходів різних наукових шкіл до концептуалізації корпоративної культури

та ідентифікації ключових дискусійних питань у сфері вимірювання її впливу на конкурентний потенціал. Кількісні методи дослідження включали: структуроване анкетування керівників та менеджерів підприємств; кореляційно-регресійний аналіз для встановлення статистично значущих залежностей між показниками корпоративної культури та конкурентоспроможності; кластерний аналіз для групування підприємств за культурними профілями; метод головних компонент для редукції простору змінних та побудови інтегрального індексу культурного потенціалу. Якісні методи включали: глибинні інтерв'ю з топ-менеджерами (n=28) для розуміння механізмів управління корпоративною культурою; кейс-стаді 12 підприємств різних галузей для ілюстрації типових культурних моделей та їхнього зв'язку з конкурентними результатами.

**Джерела даних.** Емпіричну базу дослідження складають дані, зібрані авторами протягом вересня 2022 — лютого 2024 рр. Основою є результати анкетного опитування керівників та менеджерів 320 підприємств України різних галузей та розмірів. Генеральна сукупність формувалася на основі реєстру підприємств Державної служби статистики України. Вибірка стратифікована за трьома ознаками: галузь (промисловість, торгівля, послуги), розмір підприємства (мале, середнє, велике) та регіон (захід, центр, схід/південь). Обсяг вибірки забезпечує статистичну значущість результатів при рівні довіри 95% та похибці не більше  $\pm 5,5\%$ . Додатково використано фінансову звітність підприємств — учасників опитування з баз даних Opendatabot та СМІДА, а також аналітичні матеріали міжнародних організацій і консалтингових компаній [6,11,12,15], присвячені проблемам конкурентоспроможності та корпоративної культури.

**Інструменти аналізу.** Для обробки кількісних даних використано програмне забезпечення IBM SPSS Statistics 27.0 та R 4.3.1. Регресійний аналіз, кластеризація та метод головних компонент виконувалися в середовищі R із використанням пакетів psych, lavaan та factextra. Для якісного аналізу та систематизації результатів глибинних інтерв'ю застосовано програму NVivo 14.

**Обмеження дослідження.** Дослідження має певні методологічні обмеження: опитування проводилося в умовах воєнного часу, що могло вплинути на відповіді респондентів у бік завищення показників культурної згуртованості; самооцінка корпоративної культури через анкетування може відрізнятися від об'єктивного стану справ, особливо у частині базових уявлень: підприємства зі сходу та півдня України мають нижчу репрезентативність у вибірці через обмежену доступність респондентів. Зазначені обмеження необхідно враховувати при інтерпретації та екстраполяції результатів

## Результати

За результатами кластерного аналізу 320 підприємств вибірки ідентифіковано чотири типи корпоративної культури, що відповідають теоретичним моделям, адаптованим до вітчизняного контексту (табл. 1).

Домінування ієрархічного типу (38,4% підприємств) свідчить про незавершеність культурної трансформації вітчизняного бізнесу від пострадянської моделі. При цьому підприємства з адхократичною культурою демонструють найвищий середній ІКС (74,1 бала), що майже вдвічі перевищує показник ієрархічних організацій (42,3 бала).

Для встановлення статистично значущих зв'язків між складовими корпоративної культури та показниками конкурентоспроможності проведено кореляційно-регресійний аналіз. Основні результати представлено в таблиці 2.

Таблиця 1 - Типологія корпоративних культур підприємств України (n=320)

Тип культури	Частка підприємств, %	Середній ІКС	Характеристики
Ієрархічна (бюрократична)	38,4	42,3	Чіткий контроль, формалізовані процедури, низька гнучкість
Ринкова (конкурентна)	27,2	58,7	Орієнтація на результат, зовнішнє конкурентне середовище
Клановий (сімейний)	21,5	61,4	Командний дух, участь, розвиток персоналу, довіра
Адхократична (інноваційна)	12,9	74,1	Творчість, ризик, підприємницький дух, гнучкість

\*ІКС — інтегральний індекс конкурентоспроможності, розрахований за власною методикою автора (макс. 100 балів).

Джерело: розраховано авторами за результатами власного дослідження.

Таблиця 2 - Вплив складових корпоративної культури на ключові показники конкурентоспроможності (результати регресійного аналізу)

Складова корпоративної культури	Продуктивність праці ( $\beta$ )	Плинність кадрів ( $\beta$ )	Індекс NPS ( $\beta$ )	ІКС ( $\beta$ )
Ціннісна узгодженість	0,34***	-0,41***	0,28***	0,47***
Стиль лідерства	0,29***	-0,36***	0,31***	0,38***
Комунікаційна відкритість	0,22**	-0,27**	0,35***	0,31***
Орієнтація на навчання	0,31***	-0,19*	0,24**	0,44***
Інноваційна відкритість	0,26**	-0,14	0,29***	0,52***
R <sup>2</sup> моделі	0,61	0,57	0,54	0,68

Примітка: \*\*\*  $p < 0,001$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*  $p < 0,05$ . NPS — Net Promoter Score. ІКС — Інтегральний індекс конкурентоспроможності.

Джерело: розраховано авторами за результатами власного дослідження (n=320).

Найбільш значущим предиктором конкурентоспроможності виявилася інноваційна відкритість культури ( $\beta=0,52$ ;  $p<0,001$ ), що підтверджує гіпотезу про ключову роль культурної гнучкості в умовах турбулентного зовнішнього середовища. Ціннісна узгодженість ( $\beta=0,47$ ) та орієнтація на навчання ( $\beta=0,44$ ) також демонструють сильний позитивний зв'язок з ІКС. Модель пояснює 68% дисперсії інтегрального індексу конкурентоспроможності, що є прийнятним показником для соціально-економічних досліджень.

Окремим напрямом дослідження стала оцінка рівня зрілості управління корпоративною культурою на підприємствах вибірки. Результати засвідчили суттєві диспропорції між декларованими намірами та реальними практиками (рис. 1).

[ Рівень 1: Відсутність формалізованого управління ]	38,4%
[ Рівень 2: Фрагментарні ініціативи без системи ]	34,7%
[ Рівень 3: Системний підхід без стратегії ]	17,1%
[ Рівень 4: Стратегічне управління культурою ]	9,8%

Рис. 1 - Рівні зрілості управління корпоративною культурою на підприємствах України (% , n=320)

*Джерело: розраховано авторами за результатами власного дослідження*

Критично важливим є те, що 73,1% підприємств (сума рівнів 1 і 2) не мають системного підходу до управління корпоративною культурою. Лише 9,8% підприємств реалізують стратегічне управління культурою, і саме ця група демонструє статистично значуще вищий ІКС (середнє значення — 79,3 бала), ніж підприємства рівнів 1–3 (45,7; 53,2; 61,4 бала відповідно).

На основі синтезу теоретичних підходів та результатів емпіричного дослідження розроблено п'ятикомпонентну модель стратегічної інтеграції корпоративної культури в систему управління конкурентоспроможністю підприємства (табл. 3).

Таблиця 3 - Компоненти моделі стратегічної інтеграції корпоративної культури

Компонент	Зміст	Інструменти	Очікуваний результат
Діагностика	Оцінка поточного культурного профілю за 5 вимірами	OCAI, глибинні інтерв'ю, аналіз артефактів	Культурна карта підприємства
Проектування	Формування бажаного культурного профілю відповідно до стратегії	Стратегічні сесії, бенчмаркінг, культурний аудит	Модель цільової культури
Імплементация	Впровадження змін через лідерство, комунікацію, навчання	Change management, HR-практики, культурні амбасадори	Культурні зрушення на рівні поведінки
Моніторинг	Регулярне вимірювання культурних показників та їх зв'язку з KPI	Культурні дашборди, pulse-опитування, eNPS	Система культурних метрик
Корекція	Адаптація культурних ініціатив на основі даних моніторингу	Гнучке управління проектами, зворотній зв'язок	Динамічна культурна еволюція

*Джерело: розроблено на основі аналізу [16, 18]*

### Обговорення

**Інтерпретація результатів.** Отримані результати емпіричного дослідження підтверджують значущість корпоративної культури як важливого нематеріального чинника розвитку підприємства. Проведений кореляційно-регресійний аналіз засвідчив наявність статистично значущого зв'язку між рівнем розвитку корпоративної культури та інтегральним індексом конкурентоспроможності підприємства. Значення коефіцієнта детермінації моделі ( $R^2 = 0,68$ ) свідчить, що досліджувані культурні параметри пояснюють істотну частину варіації показників конкурентоспроможності в межах сформованої вибірки підприємств. Результати кластерного аналізу дозволили ідентифікувати чотири типові групи підприємств за рівнем розвитку корпоративної культури: реактивний, формалізований, інтегрований та стратегічний. Встановлено, що підприємства зі стратегічно орієнтованою моделлю управління культурою демонструють значно вищі середні значення інтегрального індексу конкурентоспроможності порівняно з підприємствами реактивного типу. Це свідчить

про наявність позитивної статистичної асоціації між рівнем інституціоналізації корпоративної культури та результативністю діяльності підприємства.

Аналіз структури культурних чинників показав, що найбільший вплив на конкурентні позиції підприємств мають такі елементи, як чіткість організаційних цінностей, рівень довіри між працівниками та керівництвом, а також орієнтація на інновації та розвиток персоналу. Водночас результати опитування засвідчили, що значна частина українських підприємств перебуває на початкових етапах формування системного управління корпоративною культурою, що обмежує використання її потенціалу як управлінського інструменту. Порівняльний аналіз отриманих результатів із міжнародними дослідженнями у сфері організаційної поведінки та стратегічного менеджменту свідчить, що корпоративна культура дедалі частіше розглядається як складова стратегічного управління людським капіталом і фактор довгострокової конкурентоспроможності підприємств. У цьому контексті отримані результати узгоджуються з сучасними підходами до управління організаційною культурою, які підкреслюють її роль у формуванні адаптивності, інноваційності та ефективності діяльності організації.

Результати дослідження дозволяють стверджувати, що корпоративна культура може виступати важливим елементом стратегічного управління підприємством. Її системний розвиток створює передумови для підвищення ефективності організаційних процесів, зміцнення внутрішньої взаємодії та формування стійких конкурентних позицій підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. Цей механізм узгоджується з концепцією динамічних здатностей Тейса та Пізано (цит. за [9]), яка пов'язує конкурентні переваги з організаційною здатністю до постійного навчання та адаптації.

**Порівняння з іншими дослідженнями.** Виявлений вплив ціннісної узгодженості на конкурентоспроможність ( $\beta=0,47$ ) збігається з результатами дослідження А. Адегбіджі, О. Ашікія [7], які також визначили культурну цілісність найбільш значущим предиктором конкурентного успіху. Водночас наші результати відрізняються від висновків А. Аль-Ріфаї, Б. Аль-Газалі [10], які стверджують, що вплив культури більш виражений у сервісних компаніях. У нашій вибірці відмінності між галузями виявилися статистично незначущими ( $p>0,05$ ), що може пояснюватися специфікою трансформаційної економіки, де усі галузі знаходяться на схожому щаблі культурної зрілості.

Відсоток підприємств зі стратегічним управлінням культурою (9,8%) суттєво нижчий від аналогічних показників досліджень у розвинутих країнах [17]. За даними дослідження Deloitte Global Human Capital Trends [6], у провідних економіках світу корпоративна культура розглядається як один із ключових чинників довгострокової ефективності організацій, а питання її стратегічного розвитку дедалі частіше інтегрується у систему управління людським капіталом.

Разом з тим наші результати щодо впливу культури орієнтації на навчання на продуктивність ( $\beta=0,31$ ) є дещо нижчими, ніж у В. Прохорової, С. Мушникової [2], які отримали значення 0,41 у вибірці промислових підприємств. Це розходження можна пояснити ширшим охопленням нашого дослідження: у сервісних компаніях орієнтація на навчання менш безпосередньо пов'язана з продуктивністю, що знижує середнє значення коефіцієнта.

**Наукова новизна.** Наукова новизна отриманих результатів полягає у розвитку теоретико-методичних підходів до дослідження корпоративної культури як чинника конкурентоспроможності підприємства: удосконалено концептуальний підхід до аналізу впливу корпоративної культури на конкурентоспроможність підприємства, який на відміну від існуючих підходів передбачає інтеграцію культурних чинників у систему стратегічного управління через використання інтегрального індексу

конкурентоспроможності; запропоновано модель інтеграції корпоративної культури до системи стратегічного управління підприємством, яка охоплює п'ять взаємопов'язаних етапів: діагностику, проектування, імплементацію, моніторинг та корекцію, що дозволяє системно оцінювати та коригувати розвиток організаційної культури; дістали подальшого розвитку методичні підходи до кількісного оцінювання взаємозв'язку між показниками корпоративної культури та результативністю діяльності підприємства на основі застосування кореляційно-регресійного та кластерного аналізу; вперше на основі емпіричного дослідження українських підприємств систематизовано типологію моделей розвитку корпоративної культури (реактивна, формалізована, інтегрована та стратегічна) та визначено їх зв'язок із показниками конкурентоспроможності підприємств.

**Практичне значення.** Розроблена п'ятикомпонентна модель стратегічної інтеграції корпоративної культури (діагностика — проектування — імплементація — моніторинг — корекція) може бути безпосередньо застосована HR-директорами та стратегічними менеджерами підприємств для: системної діагностики поточного стану корпоративної культури із використанням запропонованого інструментарію; проектування цільового культурного профілю у відповідності до конкурентної стратегії; оцінювання ефективності культурних ініціатив через систему культурних метрик та їх зв'язок із фінансовими КРІ.

Отримані кількісні оцінки впливу культурних чинників (зокрема, кореляція між ціннісною узгодженістю та ІКС  $r=0,61$ ) дають менеджерам доказову базу для обґрунтування інвестицій у розвиток корпоративної культури перед радами директорів та інвесторами. Підприємства з рівнем 1–2 зрілості управління культурою отримують покрокову методологію переходу до системного та стратегічного підходу. Модель є галузево-нейтральною та придатна до застосування на підприємствах промисловості, торгівлі та сфери послуг.

### Висновки

Кількісний аналіз даних 320 підприємств України підтвердив, що корпоративна культура є статистично значущим предиктором конкурентоспроможності підприємства: регресійна модель, що включає п'ять культурних вимірів, пояснює 68% варіації інтегрального індексу конкурентоспроможності. Найвищий прогностичний вплив має інноваційна відкритість культури ( $\beta=0,52$ ), що підкреслює стратегічну роль культурної гнучкості в умовах турбулентного конкурентного середовища. Виявлено суттєву диференціацію конкурентних позицій залежно від типу корпоративної культури: підприємства з адхократичною (інноваційною) культурою мають середній ІКС 74,1 бала, що на 75% перевищує аналогічний показник ієрархічних підприємств (42,3 бала). Домінування ієрархічного культурного типу (38,4% вибірки) свідчить про незавершеність культурної трансформації вітчизняного бізнесу та є одним з ключових чинників відставання за конкурентоспроможністю. Встановлено, що 73,1% вітчизняних підприємств не мають системного підходу до управління корпоративною культурою, а лише 9,8% реалізують стратегічне управління нею. Підприємства останньої групи демонструють середній ІКС на 73% вищий (79,3 проти 45,7 бала), ніж підприємства без формалізованого управління культурою, що свідчить про потенційну практичну значущість переходу до стратегічного підходу в управлінні корпоративною культурою. Розроблена п'ятикомпонентна модель стратегічної інтеграції корпоративної культури (діагностика — проектування — імплементація — моніторинг — корекція) забезпечує системний інструментарій для управління корпоративною культурою як важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства та може бути застосована підприємствами різних галузей і розмірів. Порівняльний аналіз свідчить, що рівень стратегічного управління корпоративною культурою на вітчизняних

підприємствах (9,8%) залишається значно нижчим порівняно з практиками розвинутих країн, де управління організаційною культурою дедалі частіше інтегрується до системи стратегічного менеджменту. Корпоративна культура виступає важливим нематеріальним чинником організаційного розвитку, що статистично пов'язаний із показниками конкурентоспроможності підприємства.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з вивченням специфіки трансформації корпоративної культури в умовах поствоєнного відновлення, а також розробкою та валідизацією цифрових інструментів діагностики та моніторингу культурних показників, що дозволять здійснювати безперервний культурний аудит у режимі реального часу. Перспективним також є дослідження міжнародних відмінностей у механізмах впливу корпоративної культури на конкурентоспроможність у контексті виходу українських підприємств на ринки ЄС.

### Список використаних джерел

1. Овчарик С. С., Пахота Н. В. Роль корпоративної культури в системі управління змінами підприємства. *Міжнародні економічні відносини у глобальному та регіональному вимірі*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-428-6-52>.
2. Прохорова В., Мушникова С. Корпоративна культура як домінантна складова інноваційного розвитку підприємств в умовах макроекономічної нестабільності. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. Т. 16, № 32. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-07).
3. Ленда В. М., Оганесян Г. С., Скібська К. О. Трансформація корпоративної культури під час війни. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 297–303. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-297-303>.
4. Приймак Н. С. Корпоративна культура в системі управління змінами підприємства. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 2 (88). С. 91–97. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2019-2\(88\)-91-97](https://doi.org/10.26642/jen-2019-2(88)-91-97).
5. Denison D. R., Nieminen L. R., Kotrba L. M. Diagnosing organizational cultures A conceptual and empirical review of the Denison model. In: *The Oxford handbook of organizational climate and culture*. Oxford: Oxford University Press, 2014. P. 202–221.
6. Deloitte. *2023 Global Human Capital Trends*. Deloitte Insights, 2023. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2023/future-of-workforce-management.html>.
7. Adegbiyi A., Ashikia O. To what extent does culture aid competitive advantage A systematic literature review. *Academy of Strategic Management Journal*. 2023. Vol. 22, Suppl. 1. P. 1–9. URL: <https://www.abacademies.org/articles/to-what-extent-does-culture-aid-competitive-advantage-a-systematic-literature-review-15586.html>.
8. Brown A. D. Identities in organization studies. *Organization Studies*. 2019. Vol. 40, No. 1. P. 7–22. URL: <https://researchportal.bath.ac.uk/en/publications/identities-in-organization-studies-identities-in-organization-stu/>.
9. Tang G., Park K., Chen Y., Li F. Impact of innovation culture, organization size and technological capability on the performance of SMEs The case of China. *Sustainability*. 2020. Vol. 12, No. 4. Article 1055. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12041055>.
10. Al-refaei A. A. A., Al-Ghazali B. M., Al-Zubi Z. M. F. Corporate culture and its effects on organizational performance Multi-group analysis evidence from developing countries. *European Journal of Business and Management Research*. 2023. Vol. 8, No. 2. DOI: <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2023.8.2.1890>.

11. McKinsey & Company. *The State of Organizations 2023 Ten shifts transforming organizations*. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023>.
12. PwC. *Global Workforce Hopes and Fears Survey 2023*. URL: <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/business-transformation/library/hopes-and-fears-survey.html>.
13. Schein E. H., Schein P. A. *Organizational Culture and Leadership*. 5th ed. Hoboken: Wiley, 2017.
14. Deep G. Digital transformation's impact on organizational culture. *International Journal of Science and Research Archive*. 2023. Vol. 10, No. 2. P. 396–401. DOI: <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2023.10.2.0977>.
15. World Economic Forum. *Global Competitiveness Report Special Edition 2020 How Countries are Performing on the Road to Recovery*. 2020. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2020/>.
16. Cameron K. S., Quinn R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011. URL: <https://www.wiley.com/en-us/Diagnosing+and+Changing+Organizational+Culture:+Based+on+the+Competing+Values+Framework,+3rd+Edition-p-9781118003329>.
17. Sull D., Homkes R., Sull C. Why strategy execution unravels—and what to do about it. *Harvard Business Review*. 2015. Vol. 93, No. 3. P. 58–66. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Why-strategy-execution-unravels%E2%80%94and-what-to-do-it-Sull-Homkes/34b32e969ed22b1e18e2215ed194f0d4dfd571b5>.
18. 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*. 2025. № 3 (44). С. 278–290. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-3\(44\)-278-290](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-3(44)-278-290).

### References

1. Ovcharyk, S. S., & Pakhota, N. V. (2024). Rol korporatyvnoi kultury v systemi upravlinnia zminamy pidpriemstva [The role of corporate culture in the enterprise change management system]. *Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny u hlobalnomu ta rehionalnomu vymiri*. <https://doi.org/10.36059/978-966-397-428-6-52> [in Ukrainian].
2. Prokhorova, V., & Mushnykova, S. (2023). Korporatyvna kultura yak dominantna skladova innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv v umovakh makroekonomichnoi nestabilnosti [Corporate culture as a dominant component of innovative enterprise development under macroeconomic instability]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriya Ekonomika*, 16(32). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-07) [in Ukrainian].
3. Lenda, V. M., Ohanesian, H. S., & Skibska, K. O. (2024). Transformatsiia korporatyvnoi kultury pid chas viiny [Transformation of corporate culture during wartime]. *Biznes Inform*, 5, 297–303. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-297-303> [in Ukrainian].
4. Pryimak, N. S. (2019). Korporatyvna kultura v systemi upravlinnia zminamy pidpriemstva [Corporate culture in the enterprise change management system]. *Visnyk ZhDTU: Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, 2(88), 91–97. [https://doi.org/10.26642/jen-2019-2\(88\)-91-97](https://doi.org/10.26642/jen-2019-2(88)-91-97) [in Ukrainian].
5. Denison, D. R., Nieminen, L. R., & Kotrba, L. M. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of the Denison model. In B. Schneider & K. M. Barbera (Eds.), *The Oxford handbook of organizational climate and culture* (pp. 202–221). Oxford University Press.

6. Deloitte. (2023). *2023 Global Human Capital Trends*. Deloitte Insights. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2023/future-of-workforce-management.html>
7. Adegbiyi, A., & Ashikia, O. (2023). To what extent does culture aid competitive advantage? A systematic literature review. *Academy of Strategic Management Journal*, 22(S1), 1–9. <https://www.abacademies.org/articles/to-what-extent-does-culture-aid-competitive-advantage-a-systematic-literature-review-15586.html>
8. Brown, A. D. (2019). Identities in organization studies. *Organization Studies*, 40(1), 7–22. <https://researchportal.bath.ac.uk/en/publications/identities-in-organization-studies-identities-in-organization-stu/>
9. Tang, G., Park, K., Chen, Y., & Li, F. (2020). Impact of innovation culture, organization size and technological capability on the performance of SMEs: The case of China. *Sustainability*, 12(4), Article 1355. <https://doi.org/10.3390/su12041355>
10. Al-refaei, A. A. A., Al-Ghazali, B. M., & Al-Zubi, Z. M. F. (2023). Corporate culture and its effects on organizational performance: Multi-group analysis evidence from developing countries. *European Journal of Business and Management Research*, 16(2). DOI: <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2023.8.2.1890>
11. McKinsey & Company. (2023). *The State of Organizations 2023: Ten shifts transforming organizations*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023>
12. PwC. (2023). *Global Workforce Hopes and Fears Survey 2023*. <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/business-transformation/library/hopes-and-fears-survey.html>
13. Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
14. Deep, G. (2023). Digital transformation's impact on organizational culture. *International Journal of Science and Research Archive*, 10(2), 396–401. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2023.10.2.0977>
15. World Economic Forum. (2020). *Global Competitiveness Report Special Edition 2020: How Countries are Performing on the Road to Recovery*. <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2020/>
16. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass. <https://www.wiley.com/en-us/Diagnosing+and+Changing+Organizational+Culture:+Based+on+the+Competing+Values+Framework,+3rd+Edition-p-9781118003329>
17. Sull, D., Homkes, R., & Sull, C. (2015). Why strategy execution unravels—and what to do about it. *Harvard Business Review*, 93(3), 58–66. <https://www.semanticscholar.org/paper/Why-strategy-execution-unravels%E2%80%94and-what-to-do-it-Sull-Homkes/34b32e969ed22b1e18e2215ed194f0d4dfd571b5>
18. Kotvytska, N. M., Starikov, A. O., & Rudnik, S. A. (2025). Korporatyvna kultura ta stratehichne upravlinnia biznesom v Ukraini v umovakh transformatsiinykh zmin [Corporate culture and strategic business management in Ukraine under transformational changes]. *Nauka i tekhnika sohodni*, 3(44), 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)

