

ПІДПРИЄМНИЦТВО, МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ
ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT, MARKETING

УДК 005.73:005.32

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2026-2-26-38>

ПАВЛЕНЧИК Наталія Федорівна

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки та
менеджменту,
Львівський державний університет фізичної
культури
імені Івана Боберського, м. Львів, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6164-5644>
pavlinova75@gmail.com

ГУЦУЛЯК Вікторія Романівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та менеджменту,
Львівський державний університет фізичної
культури
імені Івана Боберського, м. Львів, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4814-4674>
lvpavot@gmail.com

ХОЛЯВКА Володимир Зіновійович

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та менеджменту,
Львівський державний університет фізичної
культури
імені Івана Боберського, м. Львів, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0045-0020>
vkholiyavka@ukr.net

СЕНИК Максим Ярославович

аспірант кафедри економіки та менеджменту,
Львівський державний університет фізичної
культури
імені Івана Боберського, м. Львів, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-5015-0637>
maksymaspirantlv@gmail.com

**СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ:
СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК І ОРГАНІЗАЦІЙНА СТІЙКІСТЬ**

Обґрунтовано стратегічне значення корпоративної культури для розвитку та організаційної стійкості підприємств. Систематизовано сучасні наукові підходи до її формування і трансформації. Виявлено взаємозв'язок цінностей, управлінських практик, людського капіталу й адаптивності. Визначено напрями інтеграції корпоративної культури у стратегічне управління. Запропоновано концептуальну модель культурно зумовленої стійкості організації в умовах невизначеності.

Ключові слова: ціннісно-нормативна система; адаптивність підприємства; управління змінами; людський капітал; поведінкові механізми; інституційна узгодженість; кризове управління; соціальна відповідальність; довгострокова результативність.

Постановка проблеми. У сучасних умовах корпоративна культура дедалі більше виходить за межі традиційного розуміння як сукупності спільних цінностей, норм, символів і поведінкових установок персоналу. Посилення глобальної конкуренції, цифровізація управлінських процесів, зміна моделей зайнятості, дефіцит кваліфікованих працівників і зростання невизначеності зумовлюють її трансформацію у стратегічний ресурс підприємства. Від характеру корпоративної культури залежать не лише соціально-психологічний клімат і внутрішня згуртованість колективу, а й швидкість прийняття управлінських рішень, готовність персоналу до змін, ефективність використання людського капіталу та здатність підприємства забезпечувати безперервність діяльності.

Особливої актуальності ця проблематика набуває в умовах тривалих соціально-економічних і безпекових потрясінь, коли традиційні адміністративні та ресурсні механізми управління не завжди забезпечують належний рівень адаптивності організації. Воєнні ризики, порушення господарських зв'язків, міграція працівників, психологічне виснаження персоналу, технологічні зміни та нестабільність ринкового середовища посилюють потребу у формуванні культури довіри, відповідальності, гнучкості, взаємної підтримки й організаційного навчання. За таких обставин корпоративна культура виконує інтеграційну, координаційну, мотиваційну та адаптивну функції, створюючи внутрішні передумови для збереження керованості, стійкості й стратегічної цілісності підприємства.

Разом із тим у практиці управління корпоративна культура нерідко залишається формалізованою сукупністю декларацій, ціннісних положень і зовнішніх атрибутів, недостатньо інтегрованих у реальні управлінські процеси. Невідповідність між проголошеними цінностями та фактичним стилем керівництва, системою мотивації, кадровими рішеннями й комунікаційними практиками знижує довіру працівників, посилює опір змінам і обмежує результативність стратегічних перетворень. Це засвідчує необхідність переходу від фрагментарного формування окремих культурних елементів до системного управління корпоративною культурою як цілісною складовою стратегічного менеджменту.

Наукова проблема полягає у відсутності достатньо цілісного підходу до пояснення механізму, за допомогою якого забезпечується одночасний вплив корпоративної культури на стратегічний розвиток і організаційну стійкість підприємства. Сучасні дослідження розкривають окремі аспекти цього впливу — ціннісні, поведінкові, кадрові, інституційні, комунікаційні, інноваційні та стейкхолдерські, однак потребують подальшого узгодження в межах єдиної концептуальної логіки. Тому актуальними є систематизація сучасних наукових підходів, визначення взаємозв'язків між корпоративними цінностями, управлінськими практиками, людським капіталом та адаптивністю, а також обґрунтування моделі культурно зумовленої стійкості організації в умовах невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні наукові підходи до корпоративної культури засвідчують поступове розширення її змістового наповнення та функціонального призначення. Якщо традиційно корпоративну культуру розглядали переважно як сукупність спільних цінностей, норм, символів і моделей поведінки, то в сучасних дослідженнях вона дедалі частіше трактується як інтегрований управлінський механізм, що впливає на стратегічний розвиток, адаптивність і організаційну стійкість підприємства. Таке переосмислення зумовлене посиленням нестабільності зовнішнього середовища, цифровізацією управлінських процесів, трансформацією соціально-трудових відносин і необхідністю забезпечення безперервності діяльності підприємств в умовах кризових впливів.

Вагомий внесок у розкриття стратегічного значення корпоративної культури зроблено Н. В. Баган, В. С. Богдановою, А. Є. Гунько та О. Г. Стареньким. Авторами обґрунтовано концепцію стратегічної тріади безпеки та розвитку підприємства, яка поєднує корпоративну культуру, комунікації та персональний брендинг як взаємопов'язані складові забезпечення ресурсної стійкості. Корпоративну культуру визначено як основу формування спільних цінностей, норм і поведінкових моделей, що забезпечують внутрішню єдність, соціальну стабільність та управлінську ефективність організації. Комунікації розглянуто як механізм координації дій, забезпечення прозорості управлінських процесів, мотивації персоналу та прийняття ефективних рішень, тоді як персональний брендинг охарактеризовано як складову репутаційного і людського капіталу підприємства. Обґрунтовано, що інтеграція зазначених елементів створює синергетичний ефект, сприяючи підвищенню адаптивності, конкурентоспроможності, інноваційного потенціалу та довгострокової життєздатності підприємства [1, с. 362–368].

З позицій адаптивно-стратегічного підходу значення організаційної культури у забезпеченні стійкості підприємств розкрито М. Бортніковою, П. Богомазом, О. Руліківським та А. Тітовим. Авторами визначено організаційну культуру як інтеграційний механізм і динамічний управлінський ресурс, що формує характер реагування підприємства на зовнішні виклики, рівень згуртованості персоналу, ефективність комунікацій та готовність до інновацій. На основі

порівняння інноваційного, бюрократичного, ринкового й командного типів культури обґрунтовано, що найвищій адаптивності у кризових умовах сприяють інноваційна та командна культури, орієнтовані на співпрацю, гнучкість, ініціативність і відповідальність. Напрями культурної трансформації пов'язано з розвитком відкритості, довіри та взаємопідтримки, удосконаленням лідерства, цифровізацією внутрішніх комунікацій, формуванням систем управління знаннями та впровадженням моделі навчальної організації. Наголошено, що трансформація організаційної культури має розглядатися як довгостроковий стратегічний процес, спрямований на підвищення адаптивності та стійкості бізнесу в умовах воєнних ризиків і післявоєнного відновлення [2, с. 339–348].

Комплексний управлінський підхід до формування та розвитку корпоративної культури представлено М. Ведерніковим, Н. Базалійською, Л. Волянською-Савчук, Р. Вознюком і В. Клімасом. Авторами корпоративну культуру розглянуто як вагомий управлінський ресурс і соціальну основу функціонування підприємства, що впливає на поведінку персоналу, комунікації, прийняття рішень, мотивацію, соціалізацію працівників та взаємодію зі стейкхолдерами. Особливу увагу приділено первинним і вторинним механізмам передавання корпоративної культури, а також її впливу на процеси планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання. Обґрунтовано, що результативність корпоративної культури визначається ступенем її відповідності місії, цілям і загальній стратегії підприємства, тоді як її цілеспрямований розвиток сприяє зміцненню конкурентоспроможності, організаційної єдності та довгострокової ефективності діяльності [3, с. 157–164].

Трансформаційний підхід до корпоративної культури в умовах сучасних соціально-економічних і безпекових викликів представлено М. Дихою, В. Дихою та С. Матюх. Авторами обґрунтовано її зміст на основі інтеграції інституціонального, поведінкового та капіталотворчого підходів, що дало змогу розглядати корпоративну культуру одночасно як систему неформальних правил, поведінковий механізм і середовище формування та використання людського капіталу. Запропоновано концептуальну модель її трансформації, яка відображає причинно-наслідкові зв'язки між зовнішніми викликами, внутрішніми організаційними змінами та соціально-економічними результатами діяльності підприємства. До основних напрямів трансформації віднесено перехід від ієрархічності до гнучкості, від формального патерналізму до партнерства, інституціоналізацію соціальної відповідальності, цифровізацію корпоративної взаємодії та формування культури стійкості. Обґрунтовано, що така трансформація сприяє зниженню поведінкових і транзакційних ризиків, підвищенню ефективності людського капіталу, адаптивності, мотивації, продуктивності праці, репутаційного потенціалу та довгострокової конкурентоспроможності підприємства [4, с. 53–61].

Галузевий підхід до формування корпоративної культури представлено І. І. Каліною, Н. М. Шуляр та А. П. Хорошенюком на прикладі аграрних підприємств. Авторами визначено послідовні етапи її формування, що охоплюють діагностику організаційного середовища, формування корпоративних цінностей і місії, упровадження норм та стандартів поведінки, інтеграцію культури в систему управління і моніторинг її ефективності. Обґрунтовано, що зміст корпоративної культури аграрних підприємств формується під впливом стратегічних цілей, стилю управління, організаційної структури, рівня професійної підготовки персоналу та соціально-економічних умов функціонування галузі. Особливості аграрного виробництва, зокрема сезонність, залежність від природно-кліматичних умов, необхідність координації виробничих, логістичних і управлінських підрозділів, а також воєнні ризики зумовлюють посилення ролі адаптивності, командної взаємодії, соціальної відповідальності та організаційної стійкості. Доведено, що системне формування корпоративної культури сприяє розвитку людського капіталу, інноваційної активності, продуктивності праці, конкурентоспроможності та сталому розвитку аграрних підприємств [5, с. 261–267].

Взаємозв'язок корпоративної культури з інноваційними стратегіями управління персоналом розкрито О. В. Птащенко та І. В. Литовченко. Авторами обґрунтовано, що стратегічна стійкість бізнесу формується на основі системного поєднання розвитку компетентнісного потенціалу, цифрового HR-управління, залучення й утримання талантів,

адаптивної організаційної поведінки, стратегічної наступності та культури інновацій. Корпоративну культуру інновацій визначено як систему цінностей, орієнтованих на ініціативність, відповідальність і відкритість до змін, реалізація яких забезпечується через лідерські програми, внутрішні комунікації та підтримку інноваційних ідей. Наголошено, що інтеграція цифрових технологій, аналітичних інструментів і культурних практик сприяє підвищенню адаптивності організації, розвитку професійних компетентностей, накопиченню організаційних знань, посиленню мотивації та збереженню критично важливого людського капіталу. Узгодження інноваційних HR-стратегій із загальними цілями підприємства створює внутрішні передумови для зниження кадрових ризиків, підтримання безперервності бізнес-процесів і забезпечення довгострокової стабільності організації [6, с. 466–474].

Організаційно-психологічний підхід до формування корпоративної культури в українських державних організаціях представлено М. Сеником, В. Гуцуляк і В. Холявкою. Авторами обґрунтовано, що в умовах воєнного стану, високої невизначеності та обмежених ресурсів корпоративна культура має бути спрямована на забезпечення психологічного комфорту, взаємної підтримки, внутрішньої згуртованості й адаптивності персоналу. Ключову роль у цьому процесі відведено керівництву, яке формує систему організаційних цінностей, розвиває внутрішні комунікації, підтримує єдине командне середовище та забезпечує оперативність управлінських рішень. До практичних інструментів зміцнення корпоративної культури віднесено психологічні тренінги, розвиток емоційного інтелекту, програми підтримки ментального здоров'я та горизонтальну взаємодію між працівниками. Застосування таких підходів сприяє підвищенню організаційної стійкості, стабілізації психоемоційного стану персоналу, посиленню згуртованості колективу та його здатності до кризової адаптації [7, с. 298–299].

Кадровий підхід до забезпечення організаційної стійкості представлено В. Сулімовим, який розглядає корпоративну культуру як чинник підвищення адаптивності персоналу та стабільності системи управління людськими ресурсами в умовах невизначеності. Автором обґрунтовано, що культура, заснована на спільних цінностях, відкритості, взаємній підтримці, інноваційності та гнучкості, сприяє посиленню мотивації, професійної відданості й здатності працівників оперативно реагувати на зовнішні виклики. Особливу роль у формуванні такої культури відведено адаптивному лідерству, командній взаємодії, розвитку внутрішніх комунікацій і впровадженню навчальних програм, спрямованих на професійний розвиток, управління стресом та адаптацію до змін. Наголошено, що системна підтримка працівників і створення можливостей для їхнього розвитку посилюють відчуття організаційної приналежності, знижують плинність кадрів та сприяють збереженню людського капіталу і довгостроковій конкурентоспроможності організації [8, с. 115–121].

Системно-управлінський підхід до корпоративної культури представлено І. В. Федотовою, Н. А. Бочаровою та А. Рахваль-Мюллер. Авторами корпоративну культуру розглянуто як цілісний об'єкт управління, розвиток якого потребує узгодженої взаємодії цілей, принципів, функцій, методів, інструментів і суб'єктів управлінського впливу. Обґрунтовано необхідність аналізу фактичного стану культури, визначення стратегічних орієнтирів її розвитку, формування відповідних управлінських рішень, їх реалізації та подальшого оцінювання одержаних результатів. Наголошено, що управління корпоративною культурою має здійснюватися безперервно, з урахуванням змін внутрішнього й зовнішнього середовища, стратегічних цілей підприємства та інтересів його стейкхолдерів. За такого підходу корпоративна культура постає не як спонтанно сформоване соціальне явище, а як керована підсистема стратегічного менеджменту, здатна впливати на поведінку персоналу, узгодженість організаційних процесів, адаптивність і довгострокову результативність підприємства [9, с. 138–151].

Безпосередній взаємозв'язок корпоративної культури зі стратегічним розвитком підприємства розкрито В. Шпильовою, В. Білик і М. Романенком. Авторами систематизовано ціннісно-орієнтований, стратегічний, лідерський, психологічний та інноваційний підходи до її формування. Корпоративну культуру визначено як системоутворювальний і важковідтворюваний нематеріальний ресурс, що впливає на адаптивність, інноваційність,

командну взаємодію, лояльність персоналу та конкурентоспроможність підприємства. Обґрунтовано її роль у формуванні внутрішнього й зовнішнього соціального капіталу, зміцненні довіри, зниженні інформаційної асиметрії та транзакційних витрат у взаємодії зі стейкхолдерами. Наголошено, що стратегічне значення корпоративної культури забезпечується її узгодженням із довгостроковими цілями підприємства, активною участю керівництва, системною роботою з персоналом і поєднанням традиційних та цифрових управлінських інструментів [10, с. 349–356].

Стейкхолдерський та етико-відповідальний підхід до стратегічного управління організаціями представлено Н. Павленчик, В. Холявкою, А. Павленчиком і В. Гуцуляк. На основі міжнародного досвіду авторами обґрунтовано, що структурна інтеграція принципів корпоративної соціальної відповідальності у систему управління підприємством сприяє підвищенню прозорості, зміцненню довіри зацікавлених сторін, розвитку репутаційного капіталу та інвестиційної привабливості. Встановлено, що ефективні моделі відповідального управління ґрунтуються на стратегічному плануванні, спеціалізованих організаційних структурах, моніторингу результативності, нефінансовій звітності та активному залученні стейкхолдерів до розроблення, реалізації й оцінювання соціально відповідальних ініціатив. Наголошено, що поєднання етичних принципів, інституційної підтримки та підзвітності підприємства перед працівниками, споживачами, партнерами, місцевими громадами й суспільством створює передумови для підвищення економічної ефективності, довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку організації [11, с. 31–44].

Визначення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених корпоративній культурі, у сучасній економічній літературі відсутнє єдине узгоджене бачення її ролі у забезпеченні стратегічного розвитку та організаційної стійкості підприємства. У більшості досліджень корпоративна культура розглядається або як соціально-психологічна характеристика внутрішнього середовища, або як інструмент управління персоналом, або як чинник конкурентоспроможності. Така фрагментарність ускладнює формування цілісного теоретичного підходу до розуміння корпоративної культури як багатовимірного стратегічного ресурсу.

Недостатньо дослідженим залишається механізм трансформації корпоративних цінностей, норм і поведінкових моделей у конкретні управлінські результати. Зокрема, потребує подальшого обґрунтування причинно-наслідковий зв'язок між корпоративною культурою, якістю управлінських рішень, адаптивністю персоналу, інноваційною активністю, продуктивністю праці та здатністю підприємства підтримувати довгострокову стабільність. Відсутність чіткої логіки такого взаємозв'язку обмежує можливості практичного оцінювання внеску корпоративної культури у стратегічну результативність організації.

Окремою невирішеною проблемою є недостатня інтеграція корпоративної культури у систему стратегічного менеджменту. У практиці підприємств культурні цінності часто декларуються незалежно від кадрової політики, системи мотивації, стилю керівництва, комунікаційних процедур і механізмів контролю. Унаслідок цього корпоративна культура може існувати переважно на рівні формальних положень, не впливаючи належним чином на поведінку працівників та реалізацію стратегічних цілей.

Подальшого дослідження потребує також співвідношення універсальних і контекстуально зумовлених елементів корпоративної культури. Галузева належність підприємства, організаційна структура, професійний склад персоналу, рівень цифровізації, масштаби діяльності та характер зовнішніх ризиків істотно впливають на зміст корпоративних цінностей і способи їх управлінського закріплення. Водночас у наукових працях недостатньо систематизовано, які компоненти корпоративної культури мають загальний характер, а які повинні адаптуватися до специфіки конкретної організації та середовища її функціонування.

Не повною мірою розкрито роль корпоративної культури в умовах тривалої невизначеності, кризових явищ і безпекових загроз. Більшість традиційних підходів сформовано для відносно стабільного середовища, тоді як сучасні підприємства функціонують під впливом воєнних ризиків, кадрового дефіциту, міграції працівників, психологічного навантаження, цифрової трансформації та порушення господарських зв'язків. Це зумовлює необхідність

переосмислення корпоративної культури як механізму не лише внутрішньої інтеграції, а й кризової адаптації, відновлення та збереження людського капіталу.

Недостатньо опрацьованим залишається й методичний аспект оцінювання культурно зумовленої організаційної стійкості. У наявних дослідженнях переважають якісні характеристики корпоративної культури, тоді як система взаємопов'язаних індикаторів, здатних відобразити її вплив на стратегічну адаптивність, стійкість персоналу, ефективність комунікацій, рівень довіри, інноваційну поведінку та довгострокову результативність підприємства, не набула достатнього розвитку. Саме тому актуальним є формування концептуальної моделі, яка поєднуватиме ціннісно-нормативні, поведінкові, кадрові, інституційні та управлінські складові корпоративної культури у єдиному механізмі забезпечення стратегічного розвитку й організаційної стійкості.

Мета та завдання статті. Метою статті є теоретичне обґрунтування стратегічного значення корпоративної культури для розвитку та організаційної стійкості підприємства, систематизація сучасних наукових підходів до її формування і трансформації, а також формування концептуальної моделі культурно зумовленої стійкості організації в умовах невизначеності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Корпоративна культура в сучасній системі менеджменту постає не лише як сукупність спільних цінностей, норм, символів і моделей поведінки, а як складний багаторівневий механізм, що визначає характер внутрішньої взаємодії, особливості прийняття управлінських рішень і здатність підприємства реагувати на зміни зовнішнього середовища. Її стратегічне значення проявляється у формуванні внутрішньої цілісності організації, узгодженні індивідуальних і колективних інтересів, а також у підтриманні послідовності управлінських дій у довгостроковій перспективі.

За сучасних умов корпоративна культура набуває ознак нематеріального стратегічного ресурсу, який складно відтворити або механічно перенести з однієї організації до іншої. На відміну від матеріальних активів, її цінність визначається не лише наявністю формалізованих положень, кодексів чи корпоративної символіки, а передусім реальним закріпленням цінностей у поведінці керівництва, управлінських процедурах, системі мотивації, комунікаційній практиці та повсякденній взаємодії працівників.

Стратегічний вимір корпоративної культури полягає в її здатності забезпечувати відповідність між місією підприємства, його довгостроковими цілями та фактичними моделями організаційної поведінки. Якщо проголошені цінності не відображаються у кадрових рішеннях, механізмах винагороди, стилі керівництва та пріоритетах розподілу ресурсів, культура втрачає регулятивну функцію і перетворюється на формальний декларативний конструкт. Саме тому інтеграція культури у стратегічне управління має передбачати її узгодження з усіма ключовими управлінськими підсистемами.

Організаційна стійкість у межах цього дослідження розуміється як здатність підприємства зберігати функціональну цілісність, адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх змін, підтримувати безперервність основних процесів та відновлювати результативність після кризових впливів. Така стійкість не зводиться лише до фінансової стабільності, оскільки охоплює кадровий, поведінковий, комунікаційний, інституційний і соціально-психологічний виміри функціонування організації.

Взаємозв'язок корпоративної культури та організаційної стійкості формується через систему поведінкових і управлінських механізмів. До них належать спільне розуміння стратегічних пріоритетів, довіра до управлінських рішень, готовність персоналу до змін, здатність до командної взаємодії, обмін знаннями, відповідальність за результати та підтримка ініціативності. У сукупності ці механізми знижують рівень внутрішньої невизначеності та створюють передумови для швидшої адаптації підприємства.

Ціннісно-нормативна складова корпоративної культури визначає базові орієнтири поведінки працівників і керівників. Її основу становлять спільні уявлення про допустимі способи дії, критерії професійної відповідальності, ставлення до змін, взаємодію із колегами, клієнтами та іншими стейкхолдерами. За умови реального закріплення таких орієнтирів у практиці

управління вони виконують координаційну функцію, зменшуючи потребу в надмірному формальному контролі.

Поведінкова складова корпоративної культури виявляється у стійких моделях реагування персоналу на управлінські рішення, ризики та нестандартні ситуації. У кризових умовах саме вона визначає, чи буде колектив схильним до взаємодопомоги, оперативного обміну інформацією та спільного пошуку рішень, чи, навпаки, до уникнення відповідальності, приховування проблем і посилення внутрішніх конфліктів. Таким чином, поведінкові норми є безпосереднім каналом впливу культури на організаційну стійкість.

Кадровий вимір корпоративної культури пов'язаний із залученням, адаптацією, розвитком і утриманням працівників. Підприємства, у яких культура підтримує професійне навчання, внутрішню мобільність, справедливе оцінювання та визнання внеску працівників, формують вищий рівень організаційної приналежності й лояльності. Це особливо важливо за умов дефіциту кваліфікованих кадрів, коли збереження критично важливих компетентностей набуває стратегічного значення [6, с. 466–474; 8, с. 115–121].

Людський капітал у такій системі виступає не лише ресурсом виконання поточних завдань, а носієм організаційних знань, досвіду, інноваційного потенціалу та здатності до адаптації. Корпоративна культура створює середовище, у якому ці ресурси можуть накопичуватися, поширюватися або, навпаки, втрачатися. Відкритість до навчання, підтримка обміну знаннями та готовність до експериментування підсилюють інтелектуальний потенціал підприємства й знижують залежність від окремих працівників.

Комунікаційна складова корпоративної культури забезпечує циркуляцію управлінської інформації, зворотний зв'язок і горизонтальну координацію. В умовах нестабільності комунікаційна прозорість набуває особливого значення, оскільки дефіцит інформації посилює тривожність, недовіру та опір змінам. Регулярне пояснення причин управлінських рішень, залучення працівників до обговорення змін і наявність доступних каналів зворотного зв'язку сприяють збереженню керованості та організаційної єдності.

Водночас цифровізація змінює традиційні моделі корпоративної взаємодії. Використання цифрових платформ, HR-аналітики, систем дистанційної комунікації та інструментів управління знаннями підвищує швидкість обміну інформацією, але не гарантує автоматичного посилення корпоративної культури. Ефективність цифрових рішень залежить від довіри, готовності працівників до відкритої взаємодії, цифрових компетентностей і здатності керівництва запобігати інформаційній фрагментації [2, с. 339–348; 6, с. 466–474].

Лідерство є одним із ключових механізмів формування та трансформації корпоративної культури. Керівники не лише проголошують цінності, а й надають їм практичного змісту через власну поведінку, кадрові рішення, реакцію на помилки, розподіл відповідальності та ставлення до ініціатив працівників. Невідповідність між задекларованими принципами і фактичними управлінськими діями руйнує довіру та послаблює інтеграційний потенціал культури.

У кризових умовах особливого значення набуває адаптивне лідерство, орієнтоване на гнучкість, швидке прийняття рішень і водночас підтримання психологічної стабільності колективу. Таке лідерство передбачає не лише оперативне реагування, а й здатність пояснювати зміни, визнавати невизначеність, підтримувати працівників і забезпечувати їхню участь у пошуку рішень. Це створює передумови для формування культури відповідальності, взаємної підтримки та стійкості [7, с. 298–299; 8, с. 115–121].

Соціально-психологічний вимір корпоративної культури охоплює рівень довіри, психологічного комфорту, згуртованості та сприйняття справедливості в організації. За умов високого навантаження, тривалої невизначеності або воєнних ризиків ці характеристики безпосередньо впливають на здатність працівників зберігати продуктивність і професійну стійкість. Програми психологічної підтримки, розвиток емоційного інтелекту та формування культури взаємодопомоги мають розглядатися як складові системи управління, а не як ізольовані соціальні заходи.

Інноваційний вимір корпоративної культури визначає ставлення організації до нових ідей, експериментування та допустимого ризику. Культура, орієнтована на покарання за помилки,

стримує ініціативність і стимулює працівників уникати відповідальності. Натомість середовище, у якому помилки аналізуються як джерело організаційного навчання, сприяє розвитку креативності, обміну досвідом і швидшому впровадженню управлінських та технологічних нововведень.

Організаційне навчання є важливим проміжним механізмом між корпоративною культурою та стратегічною стійкістю. Підприємство, здатне систематично накопичувати досвід, аналізувати результати власних рішень і трансформувати знання у нові управлінські практики, швидше адаптується до змін. Відтак культура навчання забезпечує не лише професійний розвиток персоналу, а й постійне оновлення організаційних компетентностей.

Інституційний вимір корпоративної культури полягає у формуванні неформальних правил, які доповнюють формальні регламенти та визначають реальну логіку функціонування підприємства. Саме неформальні норми можуть або підтримувати офіційні процедури, або нейтралізувати їх. Якщо внутрішні практики ґрунтуються на довірі, відповідальності й прозорості, вони зменшують транзакційні витрати, полегшують координацію та підвищують передбачуваність поведінки учасників організації [4, с. 53–61; 10, с. 349–356].

Стейкхолдерський вимір корпоративної культури розширює її межі за межі внутрішньої взаємодії персоналу. Культурні принципи виявляються у ставленні підприємства до клієнтів, партнерів, постачальників, місцевих громад, державних інституцій та суспільства. Послідовність етичних стандартів, відкритість і відповідальність у зовнішніх комунікаціях формують репутаційний капітал і зміцнюють довгострокові партнерські відносини [10, с. 349–356; 11, с. 31–44].

Корпоративна соціальна відповідальність у цьому контексті може розглядатися як зовнішній прояв внутрішньої ціннісної системи підприємства. Її результативність залежить від того, наскільки соціальні й етичні принципи інтегровані у стратегічне планування, систему контролю, нефінансову звітність і процес прийняття рішень. Формальне декларування відповідальності без відповідних організаційних практик створює репутаційні ризики та посилює недовіру стейкхолдерів [11, с. 31–44].

Галузевий контекст істотно впливає на зміст і механізми корпоративної культури. У виробничих, аграрних, сервісних, цифрових або державних організаціях відрізняються умови праці, структура компетентностей, характер ризиків, моделі комунікації та вимоги до координації. Тому універсальні цінності, такі як відповідальність, довіра чи адаптивність, мають конкретизуватися з урахуванням специфіки діяльності, професійного складу персоналу та стратегічних пріоритетів підприємства [5, с. 261–267; 7, с. 298–299].

Управління корпоративною культурою доцільно розглядати як безперервний цикл, що включає діагностику фактичного стану, визначення бажаної культурної моделі, розроблення управлінських заходів, їх реалізацію, моніторинг результатів і подальше коригування. Такий підхід дає змогу перевести корпоративну культуру з рівня абстрактних цінностей у площину керованих організаційних змін [5, с. 261–267; 9, с. 138–151].

Діагностика корпоративної культури має охоплювати не лише формально задекларовані цінності, а й реальні поведінкові моделі, стиль керівництва, якість внутрішніх комунікацій, рівень довіри, ставлення до змін, характер мотивації та ступінь залученості працівників. Особливу увагу слід приділяти виявленню розривів між офіційними положеннями та фактичною практикою, оскільки саме такі розриви найчастіше стають джерелом опору, цинізму й зниження організаційної лояльності.

На основі проведеного узагальнення доцільно виокремити п'ять взаємопов'язаних блоків культурно зумовленої організаційної стійкості: ціннісно-нормативний, поведінково-комунікаційний, кадрово-компетентнісний, інституційно-управлінський і стейкхолдерсько-етичний. Їхня взаємодія визначає здатність організації забезпечувати внутрішню узгодженість, накопичувати людський капітал, підтримувати адаптивність і формувати довгострокові конкурентні переваги.

Концептуальна логіка культурно зумовленої організаційної стійкості ґрунтується на тому, що зовнішні виклики актуалізують потребу в організаційних змінах, тоді як цінності, лідерство,

комунікації, практики управління персоналом та інституційні механізми визначають характер і результативність реакції підприємства. Їх узгоджена взаємодія сприяє підвищенню адаптивності, збереженню людського капіталу й критичних компетентностей, посиленню довіри, зниженню рівня внутрішніх конфліктів, підтриманню безперервності процесів та зміцненню репутаційного капіталу.

Узагальнення встановлених взаємозв'язків дало змогу сформулювати концептуальну модель культурно зумовленої організаційної стійкості підприємства (рис. 1). У ній відображено послідовність переходу від зовнішніх викликів через взаємодію ціннісно-нормативного, поведінково-комунікаційного, кадрово-компетентнісного, інституційно-управлінського та стейкхолдерсько-етичного блоків до механізмів управлінської реалізації та результатів, що характеризують рівень організаційної стійкості.

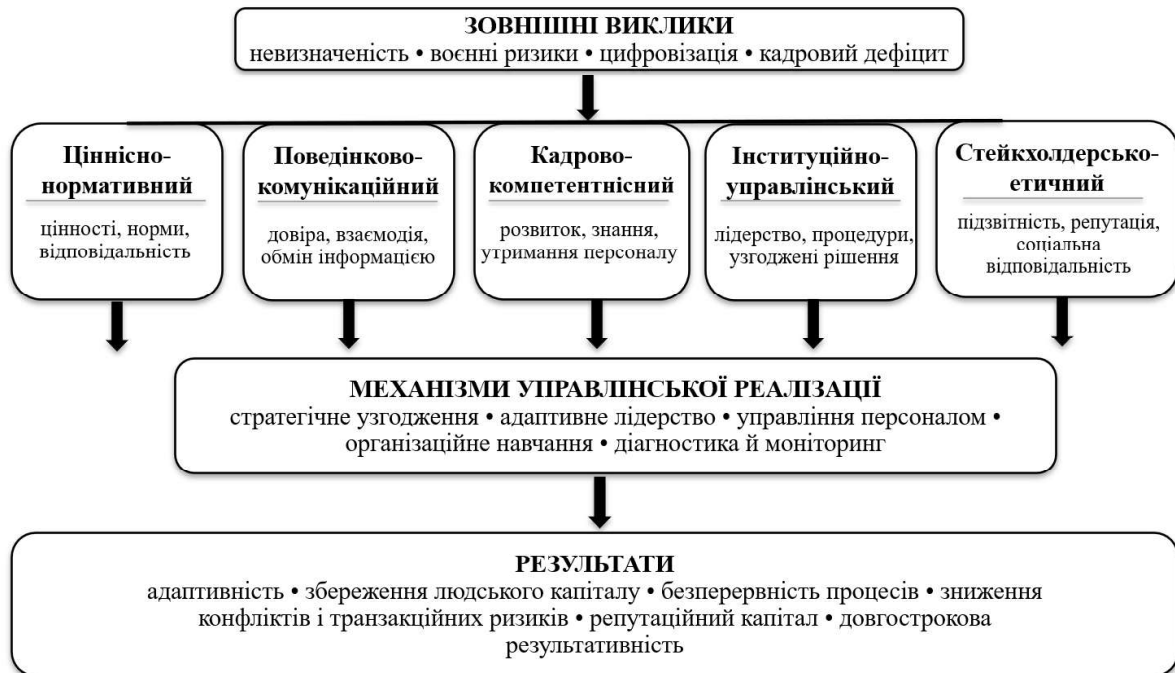


Рис. 1. Концептуальна модель культурно зумовленої організаційної стійкості

Джерело: розроблено авторами.

Запропонована модель засвідчує, що організаційна стійкість не є прямим наслідком формального декларування корпоративних цінностей. Вона формується за умови їх послідовного втілення у поведінкових нормах, комунікаціях, практиках управління персоналом, лідерських рішеннях, організаційних процедурах і взаємодії зі стейкхолдерами. Наукова новизна моделі полягає в інтеграції внутрішніх і зовнішніх вимірів корпоративної культури в єдиний структурно-логічний механізм, який пояснює її вплив на адаптивність, збереження людського капіталу, безперервність процесів, зниження конфліктності, зміцнення репутаційного капіталу та довгострокову результативність підприємства.

Отже, корпоративну культуру доцільно розглядати як інтегровану підсистему стратегічного менеджменту, що поєднує цінності, поведінкові норми, управлінські практики, людський капітал і механізми взаємодії зі стейкхолдерами. Її вплив на стратегічний розвиток та організаційну стійкість реалізується опосередковано — через систему взаємопов'язаних кадрово-компетентнісних, комунікаційних, інституційно-управлінських і стейкхолдерсько-етичних механізмів. Саме їх цілеспрямоване формування та узгодження створює підґрунтя для забезпечення довгострокової результативності підприємства в умовах невизначеності.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дало змогу обґрунтувати корпоративну культуру як багатовимірну підсистему стратегічного менеджменту, що поєднує цінності, норми, поведінкові моделі, управлінські практики, людський капітал і механізми взаємодії зі стейкхолдерами. Її значення для стратегічного розвитку підприємства

полягає у здатності забезпечувати внутрішню узгодженість, підтримувати реалізацію довгострокових цілей, сприяти накопиченню організаційних знань і формуванню важковідтворюваних конкурентних переваг.

Систематизація сучасних наукових підходів засвідчила, що корпоративна культура виконує не лише соціально-психологічну та інтеграційну функції, а й набуває стратегічного, адаптивного, кадрового, інституційного, інноваційного та стейкхолдерського змісту. Її вплив на організаційну стійкість реалізується через розвиток довіри, відповідальності, командної взаємодії, відкритості до змін, ефективних комунікацій, професійних компетентностей і здатності персоналу до навчання. Саме сукупна дія цих механізмів визначає швидкість реагування підприємства на зовнішні виклики та його спроможність зберігати стратегічну цілісність.

Установлено, що результативність корпоративної культури залежить від ступеня її інтеграції у реальні управлінські процеси. Декларування цінностей без їх відображення у стилі керівництва, кадровій політиці, системі мотивації, комунікаційних практиках і процедурах прийняття рішень призводить до формалізації культури та послаблює довіру персоналу. Тому управління корпоративною культурою має здійснюватися як безперервний цикл діагностики, визначення бажаного стану, реалізації змін, моніторингу результатів і подальшого коригування.

Обґрунтовано концептуальну логіку культурно зумовленої організаційної стійкості, що охоплює п'ять взаємопов'язаних блоків: ціннісно-нормативний, поведінково-комунікаційний, кадрово-компетентнісний, інституційно-управлінський і стейкхолдерсько-етичний. Їх узгоджена взаємодія створює передумови для збереження людського капіталу, підтримання безперервності бізнес-процесів, підвищення адаптивності, зниження внутрішніх конфліктів і транзакційних ризиків, а також зміцнення репутаційного потенціалу підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання під час формування стратегій культурної трансформації, удосконалення системи управління персоналом, розвитку адаптивного лідерства, внутрішніх комунікацій і механізмів організаційного навчання. Запропонований підхід може слугувати теоретичною основою для розроблення діагностичних інструментів, спрямованих на оцінювання відповідності корпоративної культури стратегічним цілям і визначення її внеску в організаційну стійкість.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з операціоналізацією запропонованої концептуальної моделі, формуванням системи кількісних і якісних індикаторів культурно зумовленої стійкості та її емпіричною апробацією на підприємствах різних галузей. Окремого вивчення потребують вплив цифровізації, воєнних ризиків, професійного виснаження, поколіннєвих відмінностей і галузевої специфіки на трансформацію корпоративної культури. Доцільним є також дослідження причинно-наслідкових зв'язків між окремими культурними характеристиками, результативністю персоналу, інноваційною активністю, репутаційним капіталом і довгостроковою конкурентоспроможністю підприємств.

Список використаної літератури

1. Баган Н. В., Богданова В. С., Гунько А. Є., Старенький О. Г. Стратегічна тріада безпеки та розвитку: роль корпоративної культури, комунікацій та персонального брендингу у забезпеченні ресурсної стійкості підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025. Т. 346, № 5. С. 362–368. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-54>.
2. Бортнікова М., Богомаз П., Руліківський О., Тітов А. Вплив організаційної культури на адаптивність бізнесу у кризових умовах. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2025. Т. 4, № 18. С. 339–348. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0428>.
3. Ведерніков М., Базалійська Н., Волянська-Савчук Л., Вознюк Р., Клімас В. Формування та розвиток корпоративної культури в сучасному бізнес-середовищі підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 3. С. 157–164. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-23>.
4. Диха М., Диха В., Матюх С. Корпоративна культура підприємств в умовах сучасних викликів: концептуальна модель трансформації та вплив на результати діяльності. *Розвиток міста*. 2026. № 1 (09). С. 53–61. DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2026.1-6>.

5. Каліна І. І., Шуляр Н. М., Хорошенюк А. П. Формування корпоративної культури аграрних підприємств в умовах трансформації агропромислового комплексу. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2026. Т. 3, № 2. С. 261–267. DOI: [https://doi.org/10.60022/3\(2\)-34S](https://doi.org/10.60022/3(2)-34S).
6. Птащенко О. В., Литовченко І. В. Інноваційні стратегії управління людськими ресурсами для підвищення стратегічної стійкості бізнесу. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. Вип. 47. С. 466–474. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18435222>.
7. Сенік М., Гуцуляк В., Холявка В. Актуальні підходи до формування корпоративної культури в українських державних організаціях. *Молода спортивна наука України : збірник наукових праць*. Львів : ЛДУФК імені Івана Боберського, 2025. Вип. 29, т. 4. С. 298–299.
8. Сулімов В. Роль корпоративної культури як чинника стійкості системи управління персоналом в умовах невизначеності. *Економіка і організація управління*. 2024. № 1(53). С. 115–121. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.1.12>.
9. Федотова І. В., Бочарова Н. А., Рахваль-Мюллер А. Система управління корпоративною культурою: сучасні підходи та стратегічні перспективи. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2025. № 1 (15). С. 138–151. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0112>.
10. Шпильова В., Білик В., Романенко М. Корпоративна культура як чинник стратегічного розвитку підприємства: сучасні підходи та інструменти формування. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2025. № 2 (16). С. 349–356. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-44>.
11. Pavlenchuk N., Kholiyavka V., Pavlenchuk A., Hutsuliak V. Management of organisations guided by the principles of social corporate responsibility, taking into account international experience. *Development Management*. 2025. Vol. 24, no. 2. P. 31–44.

References

1. Bahan N. V., Bohdanova V. S., Hunko A. Ye. & Starenkyi O. H. (2025). Strategic triad of security and development: the role of corporate culture, communications and personal branding in ensuring enterprise resource resilience. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky (Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences)*, 346(5), 362–368 (in Ukr.). <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-54>
2. Bortnikova M., Bohomaz P., Rulivskyi O. & Titov A. (2025). The influence of organizational culture on business adaptability in crisis conditions. *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii (European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation)*, 4(18), 339–348 (in Ukr.). <https://doi.org/10.32750/2025-0428>
3. Vedernikov M., Bazaliiska N., Volianska-Savchuk L., Vozniuk R. & Klimas V. (2024). Formation and development of corporate culture in the modern business environment of an enterprise. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky (Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences)*, 3, 157–164 (in Ukr.). <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-23>
4. Dykha M., Dykha V. & Matiukh S. (2026). Corporate culture of enterprises under contemporary challenges: a conceptual model of transformation and its impact on performance. *Rozvytok mista (City Development)*, 1(9), 53–61 (in Ukr.). <https://doi.org/10.32782/city-development.2026.1-6>
5. Kalina I. I., Shuliar N. M. & Khorosheniuk A. P. (2026). Formation of corporate culture of agricultural enterprises under the transformation of the agro-industrial complex. *Aktualni problemy staloho rozvytku (Current Problems of Sustainable Development)*, 3(2), 261–267 (in Ukr.). [https://doi.org/10.60022/3\(2\)-34S](https://doi.org/10.60022/3(2)-34S)
6. Ptashchenko O. V. & Lytovchenko I. V. (2025). Innovative human resource management strategies for enhancing business strategic resilience. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava (Scientific Notes of Lviv University of Business and Law)*, 47, 466–474 (in Ukr.). <https://doi.org/10.5281/zenodo.18435222>
7. Senyk M., Hutsuliak V. & Kholiyavka V. (2025). Current approaches to the formation of corporate culture in Ukrainian public organizations. *Moloda sportyvna nauka Ukrainy (Young Sports Science of Ukraine)*, 29(4), 298–299 (in Ukr.).
8. Sulimov V. (2024). The role of corporate culture as a factor in the resilience of the personnel management system under uncertainty. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia (Economics and Organization of Management)*, 1(53), 115–121 (in Ukr.). <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.1.12>
9. Fedotova I. V., Bocharova N. A. & Rakhval-Miuller A. (2025). Corporate culture management system: contemporary approaches and strategic perspectives. *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii (European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation)*, 1(15), 138–151 (in Ukr.). <https://doi.org/10.32750/2025-0112>

10. Shpylova V., Bilyk V. & Romanenko M. (2025). Corporate culture as a factor in the strategic development of an enterprise: contemporary approaches and formation tools. *Modeling the Development of the Economic Systems*, 2(16), 349–356 (in Ukr.). <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-44>

11. Pavlenchuk N., Kholyavka V., Pavlenchuk A. & Hutsuliak V. (2025). Management of organisations guided by the principles of social corporate responsibility, taking into account international experience. *Development Management*, 24(2), 31–44.

Pavlenchuk Nataliia

Doctor of Economics, Professor Ivan Boberskyi Lviv State University of Physical Culture, Lviv, Ukraine

Hutsuliak Viktoriia

PhD in Economics, Associate Professor Ivan Boberskyi Lviv State University of Physical Culture, Lviv, Ukraine

Kholyavka Volodymyr

Ph.D. in Economics, Associate Professor, Ivan Boberskyi Lviv State University of Physical Culture, Lviv, Ukraine

Senyk Maxim

Postgraduate Student, Department of Economics and Management, Ivan Boberskyi Lviv State University of Physical Culture, Lviv, Ukraine

MODERN APPROACHES TO CORPORATE CULTURE: STRATEGIC DEVELOPMENT AND ORGANIZATIONAL RESILIENCE

Introduction. The growing volatility of the business environment, digital transformation, workforce mobility, security risks, and the shortage of qualified personnel require enterprises to reconsider corporate culture as a strategic management resource rather than a set of symbolic attributes. The research problem arises from the fragmented interpretation of the mechanisms through which values, behavioural norms, leadership practices, human capital, and stakeholder relations jointly influence organisational resilience.

Purpose. The study aims to substantiate the strategic role of corporate culture in enterprise development and organisational resilience, systematise contemporary theoretical approaches to its formation and transformation, and develop a conceptual model of culturally determined organisational resilience under uncertainty.

Methods. The methodological framework combines analysis and synthesis, a systems approach, comparative analysis, theoretical generalisation, structural-logical reasoning, and conceptual modelling. These methods were used to identify the principal dimensions of corporate culture, compare strategic, adaptive, human-resource, institutional, innovative, and stakeholder-oriented approaches, and establish causal relationships between cultural mechanisms and organisational outcomes.

Results. Corporate culture is defined as an integrated subsystem of strategic management that comprises value-normative, behavioural-communicative, human-capital and competency-based, institutional-managerial, and stakeholder-ethical components. Their coordinated interaction supports trust, knowledge exchange, employee adaptability, responsible leadership, organisational learning, and alignment between declared values and actual management practices. The study demonstrates that cultural influence on resilience is mediated through personnel management, internal communication, innovation, institutional coordination, and stakeholder accountability. A conceptual model is proposed in which external challenges activate organisational change, cultural components shape managerial responses, and the resulting effects include the preservation of critical competencies, continuity of business processes, lower conflict and transaction risks, stronger reputational capital, and long-term performance.

Originality. The scientific novelty lies in integrating the internal and external dimensions of corporate culture into a unified structural-logical model. Unlike approaches that examine culture primarily as a psychological climate or a human-resource instrument, the proposed model explains how cultural components are transformed into strategic and resilience-related outcomes through specific managerial mechanisms.

Conclusion. Corporate culture contributes to organisational resilience only when it is embedded in leadership behaviour, personnel policies, motivation systems, communication procedures, organisational learning, and stakeholder engagement. The results can be applied to cultural transformation strategies and diagnostic tools for assessing the alignment of culture with strategic objectives. Further research should

operationalise the model, develop quantitative and qualitative indicators, and empirically test it across industries under wartime, digital, and post-crisis conditions.

Keywords: *value-normative system; enterprise adaptability; change management; human capital; behavioural mechanisms; institutional alignment; crisis management; social responsibility; long-term performance.*

Одержано редакцією: 19.03.2026

Прийнято до публікації: 12.04.2026