

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-352-24>

УДК 005.32:005.591.6

JEL classification: M14, M10, L20, O31

СМОЛІНСЬКА Наталія

Національного університету «Львівська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0001-5642-4134>

e-mail: natalia.v.smolinska@lpnu.ua

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ОРІЄНТОВАНОЇ НА ЗМІНИ В УМОВАХ СТРАТЕГІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти організаційної культури зорієнтованої на зміни в умовах стратегічних трансформацій підприємств. Обґрунтовано, що організаційна культура виступає критичним чинником успішної реалізації стратегічних змін, визначаючи рівень адаптивності, залученості та поведінкової готовності персоналу до трансформаційних процесів. Проаналізовано підходи вітчизняних і зарубіжних науковців до трактування ролі організаційної культури у стратегічному управлінні, а також визначено відмінні риси культури, орієнтованої на зміни, порівняно з традиційними типами організаційної культури. Досліджено вплив стратегічних змін на цінності, норми та поведінку персоналу, розкрито роль керівництва у формуванні культурних передумов підтримки змін. Особливу увагу приділено управлінським інструментам підтримки культурних трансформацій та підходам до оцінювання результативності організаційної культури орієнтованої на зміни у контексті стратегічного розвитку підприємства. Отримані результати можуть бути використані у практиці стратегічного управління для підвищення ефективності трансформаційних процесів і забезпечення стійкого розвитку підприємств у динамічному зовнішньому середовищі.

Ключові слова: організаційна культура, стратегічні трансформації, стратегічне управління, управління змінами, лідерство, поведінка персоналу, розвиток підприємства.

SMOLINSKA Nataliia

Lviv Polytechnic National University

FORMATION OF A CHANGE-ORIENTED ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE CONTEXT OF STRATEGIC TRANSFORMATIONS

The article examines the theoretical and applied aspects of a change-oriented organizational culture in the context of strategic transformations of enterprises. It substantiates that organizational culture acts as a critical factor in the successful implementation of strategic changes, determining the level of adaptability, engagement, and behavioral readiness of personnel for transformational processes. The approaches of domestic and foreign scholars to interpreting the role of organizational culture in strategic management are analyzed, and the distinctive features of a change-oriented culture compared to traditional types of organizational culture are identified. The influence of strategic changes on values, norms, and employee behavior is investigated, and the role of leadership in shaping the cultural prerequisites for supporting change is revealed. Particular attention is paid to managerial tools for supporting cultural transformations and to approaches for assessing the effectiveness of a change-oriented organizational culture in the context of the strategic development of an enterprise. The obtained results can be used in strategic management practice to enhance the effectiveness of transformational processes and ensure the sustainable development of enterprises in a dynamic external environment.

Keywords: organizational culture, strategic transformations, strategic management, change management, leadership, employee behavior, enterprise development.

Стаття надійшла до редакції / Received 30.01.2026

Прийнята до друку / Accepted 28.02.2026

Опубліковано / Published 31.03.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Смолінська Наталія

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах швидких змін бізнес-середовища, організаційна культура відіграє ключову роль у забезпеченні адаптивності підприємств, однак бракує комплексних досліджень впливу культури що орієнтована на зміни та готовність співробітників до трансформацій. У XXI столітті підприємства стикаються з динамічними викликами, такими як цифровізація та глобальна конкуренція, що вимагає високої готовності до змін серед співробітників, тому традиційні моделі організаційної культури недостатньо адаптовані до контексту посткризової економіки України, де відсутні емпіричні моделі зв'язку орієнтованої на зміни культури з динамічними можливостями. Це призводить до зниження ефективності стратегічного менеджменту та фінансових прогнозів, однак дослідження проблеми сприяє розвитку теорії стратегічного менеджменту шляхом інтеграції моделі конкуруючих цінностей із концепціями готовності до змін та лідерства змін. Воно заповнює прогалини в літературі та розширює знання про вплив культури на залученість співробітників та управління організаційними змінами. Водночас на практиці вирішення проблеми дозволяє підприємствам підвищувати адаптивність через програми безперервного навчання та внутрішньої

комунікації, що покращує оцінку ефективності та економічну обґрунтованість. Це особливо актуально для українських компаній, сприяючи їхній конкурентоспроможності в умовах нестабільності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика організаційної культури як чинника стратегічних трансформацій має багатовимірний характер і активно досліджується в сучасній науковій літературі. Вітчизняні автори акцентують на трансформації культури під впливом воєнних та кризових факторів, тоді як зарубіжні фокусуються на моделях балансу цінностей та лідерстві змін[5; 8].

В Україні М. Костромський досліджує трансформацію організаційної культури на етапах життєвого циклу підприємства, пов'язуючи її зі стратегічними цілями сталого розвитку в динамічному середовищі, де ключовими є адаптація до змін структури, технологій та персоналу[2]. Ю. Дуднева аналізує трансформацію культури вітчизняних підприємств під час воєнного періоду, підкреслюючи посилення інтеграційної та адаптаційної функцій для згуртованості персоналу та швидкої реакції на ризики[1]. Ці роботи доповнюють стратегічні документи, як-от Стратегію розвитку культури в Україні на 2025–2030 роки, де культура позиціонується як драйвер демократичної трансформації та економічного зростання.

Приймак Н. підкреслюється, що корпоративна культура стає невід'ємною частиною системи управління змінами, оскільки визначає не лише поведінкові установки працівників, а й спроможність підприємства до саморозвитку та подолання опору змінам. Автор доводить, що при реалізації змінних проєктів акценти менеджменту зміщуються з матеріальних чинників на соціокультурні аспекти, що вимагає від менеджерів нових компетенцій у роботі з персоналом[4].

Дослідники також акцентують і на ролі лідерства в організаційному середовищі, де менеджер виступає не лише організатором виробничих процесів, а й носієм культурних цінностей, що визначають поведінкову адаптацію працівників. Ці положення перегукуються із зарубіжними дослідженнями, у яких підкреслюється, що трансформаційне або змінотворче лідерство має безпосередній вплив на формування сприятливого культурного середовища для змін, посилюючи адаптивність і готовність персоналу до змін[14].

Зарубіжні дослідження пропонують теоретичні моделі. Автори на основі Competing Values Framework (CVF) Кемерона та Квінна [9] демонструють, як баланс чотирьох типів культур (кланова, адхократична, ринкова, ієрархічна) сприяє адаптивності в умовах змін, дозволяючи лідерам узгоджувати культуру зі стратегічними пріоритетами. Syarif [8] встановлює прямий вплив автентичного лідерства та організаційної культури на готовність до змін через організаційне навчання, наголошуючи на ролі інноваційної культури. Раніше Metwally доведено, що етичне лідерство середнього рівня підвищує готовність співробітників до змін у клановій культурі з високим рівнем довіри[17]. У численних дослідженнях показано, що змінно орієнтована культура має прямий зв'язок із готовністю співробітників до змін і позитивно впливає на підтримку стратегічних ініціатив, якщо лідери організації послідовно впроваджують механізми залучення персоналу, комунікації і делегування повноважень.

BCG підкреслює п'ятикратне зростання успіху трансформацій при активному формуванні культури як містка між візією та виконанням, а OCM Trends акцентує на інтеграції культури змін у корпоративне управління з використанням цифрових інструментів. Таким чином, сучасні публікації об'єднують емпіричні дані з моделями, пропонуючи інструменти для формування орієнтованої на зміни культури[6; 19; 20; 21].

Окремі праці приділяють увагу специфічним механізмам трансформації культури, зокрема в контексті цифрової трансформації. Наприклад, сучасні дослідження показують, що культура розвитку та інновацій сприяє використанню технологій Індустрії 4.0 та підвищує конкурентоспроможність підприємств у мінливому середовищі [18]. Такий підхід розширює традиційне розуміння культури змін, інтегруючи технологічні виміри у культурні практики організації.

Разом із цим, аналіз літератури свідчить про недостатню інтеграцію підходів щодо формування організаційної культури орієнтованої на зміни, у загальні моделі стратегічного управління. Багато досліджень концентруються на описі окремих аспектів культури або специфічних контекстів (наприклад, кризові умови або цифрова трансформація), але в меншій мірі розробляють узагальнені підходи, які могли б бути застосовані в різних галузях і типах підприємств. Це підкреслює наукову потребу в подальшому дослідженні механізмів формування організаційної культури орієнтованої на зміни, що поєднує як поведінкові так і стратегічні компоненти управлінської практики.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених проблематиці організаційної культури та управління змінами, у сучасній науковій літературі й досі зберігається низка теоретичних і прикладних прогалів. Переважна частина наявних праць зосереджена на загальних характеристиках організаційної культури або на окремих аспектах управління змінами, не забезпечуючи цілісного розгляду культури як системного механізму підтримки стратегічних трансформацій.

Окремою невирішеною проблемою є недостатня увага до взаємозв'язку між стратегічними змінами та трансформацією цінностей, норм і поведінкових установок персоналу. Більшість емпіричних досліджень

аналізує реакцію працівників на зміни фрагментарно, без урахування довгострокового культурного ефекту та його впливу на стійкість стратегічного розвитку підприємства.

Також обмеженою залишається кількість наукових праць, що комплексно досліджують роль керівництва не лише як ініціатора стратегічних змін, а як активного носія та транслятора культури, орієнтованої на зміни. Недостатньо систематизованими є управлінські інструменти підтримки культурних трансформацій, а також відсутні уніфіковані підходи до оцінювання результативності такої культури в контексті досягнення стратегічних цілей підприємства.

У зв'язку з цим актуалізується потреба у поглибленому дослідженні організаційної культури, орієнтованої на зміни, як самостійного об'єкта стратегічного управління, що поєднує теоретичні підходи до аналізу культури з практичними інструментами управління стратегічними трансформаціями, що і зумовлює наукову спрямованість даної статті.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є теоретичне обґрунтування та комплексний аналіз організаційної культури орієнтованої на зміни, як ключового чинника забезпечення успішних стратегічних трансформацій підприємства в умовах динамічного та невизначеного зовнішнього середовища. У межах досягнення поставленої мети в статті передбачається розкриття сутнісних характеристик організаційної культури орієнтованої на зміни, її відмінностей від традиційних типів організаційної культури, а також визначення впливу стратегічних змін на цінності, норми та поведінкові установки персоналу. Особливу увагу слід зосередити на дослідженні ролі керівництва у формуванні та підтримці організаційної культури орієнтованої на зміни, а також на аналізі управлінських інструментів, які забезпечують ефективність культурних трансформацій у процесі стратегічного розвитку підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Стратегічні трансформації є невід'ємною складовою розвитку сучасних підприємств в умовах цифровізації, глобальної конкуренції, нестабільності ринків та технологічних зрушень. Водночас практика управління свідчить, що значна частка стратегічних змін не досягає очікуваних результатів не через помилки у виборі стратегії, а через неспроможність організації забезпечити її внутрішнє прийняття та підтримку персоналом. У цьому контексті організаційна культура дедалі частіше розглядається як ключовий нематеріальний ресурс, що визначає здатність підприємства до ефективної трансформації. Особливого значення набуває формування організаційної культури, орієнтованої на зміни, яка створює внутрішні передумови для сприйняття, реалізації та закріплення стратегічних перетворень.

У процесі стратегічних трансформацій саме культура формує контекст, у якому працівники інтерпретують зміни, оцінюють їх доцільність та визначають власну готовність до участі в них. Дослідження останніх років підтверджують, що стратегічні зміни значно частіше зазнають невдач у організаціях із жорсткою, ієрархічною та орієнтованою на стабільність культурою, ніж у тих, де підтримуються гнучкість, навчання та відкритість до нових підходів.

Науковці наголошують, що організаційна культура виконує роль своєрідного «соціального клею», який або посилює стратегічні ініціативи, або, навпаки, нейтралізує їх. Згідно з емпіричними дослідженнями у сфері стратегічного менеджменту, культура здатна впливати на швидкість впровадження змін, рівень опору персоналу, якість внутрішніх комунікацій та ефективність управлінських рішень. Таким чином, без урахування культурного контексту навіть добре обґрунтована стратегія може залишитися декларативною.

Особливої актуальності це набуває в умовах стратегічних трансформацій, що передбачають зміну бізнес-моделі, цифрову трансформацію, реорганізацію управлінських процесів або вихід на нові ринки. У таких випадках культура стає не лише фоновим чинником, а активним елементом стратегічного управління, який або забезпечує сталість змін, або провокує їхній зрив.

У сучасній науковій літературі організаційна культура орієнтована на зміни, розглядається як окремий культурний вимір, що не зводиться повністю ні до інноваційної, ні до адаптивної культури. Її ключовою відмінністю є фокус не лише на створенні нововведень, а на системному сприйнятті змін як постійного стану розвитку організації[12].

Для традиційних типів організаційної культури характерним є прагнення до стабільності, чітке дотримання правил, формалізація процесів і збереження усталених практик. Натомість культура, орієнтована на зміни, ґрунтується на прийнятті невизначеності, підтримці експериментування та визнанні права на помилку як елементу організаційного навчання.

Організаційна культура орієнтована на зміни (change-oriented organizational culture), почала формуватися як окремий напрям у наукових дослідженнях управління змінами на початку XXI століття, у зв'язку зі зростаючою потребою організацій адаптуватися до динамічного зовнішнього середовища. У одному з перших емпіричних досліджень цього напрямку показано, що культура, орієнтована на зміни, пов'язана із ставленням персоналу до змін з організаційними результатами краще, ніж традиційні виміри культури, такі як адхократія чи інноваційність[21].

James W. Weston формує концептуальне визначення, згідно з яким *організаційна культура орієнтована на зміни* — це система цінностей, норм і практик, що сприяють проактивному ставленню організації та її членів до змін, активному включенню у процес трансформації та мінімізації опору змінам, що виникають.

У новітніх публікаціях зазначається, що організаційна культура орієнтована на зміни, є необхідною умовою для підтримки стратегічних ініціатив та інтегрує не лише інноваційність (як творення нового), а й механізми адаптації, навчання й співпраці, що дозволяють організації ефективно взаємодіяти зі змінами організаційних та ринкових умов. У прикладних дослідженнях також підкреслюється, що сучасні підприємства успішніше впроваджують зміни, коли культура підтримує відкритий обмін інформацією, спільний пошук рішень і розвиток внутрішніх лідерських компетенцій.

На відміну від традиційних визначень організаційної культури як сукупності базових уявлень, що сформувалися через вирішення адаптаційних задач і інтеграцію членів групи, культура, орієнтована на зміни, модифікує базові уявлення у напрямі постійної готовності до змін і стратегічної гнучкості.

Щоб чіткіше проілюструвати відмінності між організаційною культурою орієнтованою на зміни і традиційними моделями культур, наведемо порівняння із такими теоретичними підходами, як Competing Values Framework (Cameron та Quinn), модель Е. Шейна щодо базових уявлень культури та концепція Д. Тіса динамічних здібностей (Dynamic Capabilities).

Організаційна культура орієнтована на зміни характеризується специфічним фокусом на поведінці, що підтримує змінність, навчання та проактивність, тоді як традиційні підходи приділяють більше уваги типовим формам поведінки або глибинним уявленням.

Таблиця 1

Порівняння моделей організаційної культури в контексті управління змінами

Параметр	Модель К. Кемерона та Р. Куїнна, (Competing Values Framework)	Модель Шейна (Е. Шейн)	Концепція Dynamic Capabilities (Девід Тіс)	Організаційна культура орієнтована на зміни
Основна орієнтація	Типи культури: кланова, ієрархічна, ринкова, адхократична	Базові уявлення, що визначають поведінку	Здатність адаптувати та реорганізувати ресурси	Інтеграція цінностей для прийняття, підтримки та реалізації змін
Фокус	Типологія поведінкових схем	Коріння культури у глибоких припущеннях	Організаційні можливості адаптації	Проактивне управління змінами
Ставлення до змін	Адхократія — інновації	Посилюється через цінності	Висока адаптивність	Центральна цінність
Особливість	Описує типи культури, але не дає окремої проекції змін	Визначає глибинні елементи культури	Теоретичний фундамент для адаптації	Орієнтована на поведінку та стратегічну гнучкість
Роль лідерства	Формує культуру кожного типу	Визначає та передає основні уявлення	Забезпечує здатність до переоснащення	Створює умови прийняття змін
Мотиваційні механізми	Нормативні	Уявлення щодо „правильної поведінки“	Потреба адаптувати ресурси	Прагнення до змін та результатів
Оцінка успіху	Показники ефективності	Відповідність уявленням	Адаптаційні результати	Успішне прийняття та реалізація змін

Сучасні дослідження демонструють, що поняття «організаційна культура орієнтована на зміни» має наукове підґрунтя в емпіричних і теоретичних дослідженнях, де вона визначається як спеціальний вимір культури, орієнтований на сприяння змінним процесам, готовності до адаптації та підтримці змінних стратегічних ініціатив. Це відрізняє її від традиційних моделей, що зосереджуються на стабільності, контролі або одноразових інноваціях.

Стратегічні трансформації істотно змінюють внутрішнє функціонування організації, впливаючи на її базові цінності, норми та моделі поведінки працівників. Стратегічні зміни — це не лише технічні або процедурні нововведення. Вони здійснюють глибокий вплив на соціокультурні аспекти організації: цінності, очікування, соціальні правила, стосунки між працівниками і лідерами. Згідно з сучасними дослідженнями, стратегічні зміни передбачають не лише зміну бізнес-моделі чи технологій, а й трансформацію корпоративних цінностей та норм, що визначають поведінку персоналу у повсякденній діяльності.

Основним наслідком стратегічних змін є необхідність переосмислення ролей та відповідальності працівників. Зміна стратегічних пріоритетів часто вимагає від персоналу переходу від традиційних, усталених моделей поведінки до нових поведінкових патернів, що узгоджуються з новою стратегією. Цей процес включає зміну не лише формальних посадових обов'язків, а й системи цінностей, які визначають, що працівники вважають важливим або прийнятним у своїй діяльності. В умовах стратегічних трансформацій старі цінності, які були ефективними в попередньому стратегічному контексті, можуть стати обмежувачими або навіть заважати досягненню нових цілей. Переосмислення таких цінностей супроводжується зміною норм поведінки, що до цього моменту могли бути непорушними.

Цінності виступають основою для формування норм та очікувань соціальної поведінки у колективі. Стратегічні зміни підсилюють потребу узгодження індивідуальних цінностей працівників із новими

ціннісними пріоритетами організації. Це узгодження важливе для того, щоб працівники відчували свою належність до організації та мали мотивацію підтримувати зміни. Соціально-психологічні моделі поведінки показують, що коли цінності співробітників відповідні цінностям, що просуваються організацією в контексті змін, то готовність до змін значно зростає: таке явище називають *readiness to change* або готовністю до змін, яка визначається як багатовимірна концепція, що включає цінності, переконання, установки, емоції та мотивацію персоналу [14].

Стратегічні зміни, що не підтримуються культурою організації, часто супроводжуються зростанням тривожності, нестабільністю емоційного стану співробітників та недовірою до керівництва. Відсутність культурної підтримки, коли нові цінності не інтегровані у культурні норми, призводить до психологічних реакцій опору, що проявляються у формі відкладеного або прихованого спротиву змінам. Працівники можуть демонструвати мінімальну участь у процесах змін, ігнорувати нові процедури або навіть саботувати ініціативи, що не узгоджуються з їхніми внутрішніми цінностями.

Дослідження у сфері організаційної поведінки свідчать, що культурна підтримка змін є важливим модератором впливу стратегічних трансформацій на персонал. Коли організаційна культура має компоненти, які сприяють відкритості до змін, гнучкості та навчальної поведінки, працівники схильні сприймати трансформації як можливість для професійного та особистісного зростання. У таких культурах люди відчують менш виражений страх перед невідомим, оскільки зміни інтегруються у загальну модель поведінки та норми, що регулюють функціонування організації[4].

Також у цьому контексті змінюється характер комунікацій в організації. Стратегічні зміни вимагають прозорих, двосторонніх та постійних комунікацій між керівництвом та персоналом. Цей аспект критично важливий для формування правильних інтерпретацій змін. Тобто, працівники, які усвідомлюють логіку змін, вищі цілі та очікувані вигоди, сприймають трансформації більш позитивно. У протилежному разі, низька якість комунікацій може призвести до заплутаності, невизначеності та недовіри, що загострює реакцію опору. Прийняття змін у значній мірі залежить від того, наскільки працівники вірять у те, що нові зміни відповідають цінностям організації та сприятимуть її успіху.

Зміни також впливають на неформальні норми взаємодії в організації — ті правила поведінки, які не закріплені у формальних документах, але визначають стосунки між працівниками у повсякденній діяльності. Стратегічні трансформації, що передбачають зміни у структурі організації, способах взаємодії між підрозділами чи процесах ухвалення рішень, можуть послаблювати існуючі неформальні зв'язки або змушувати створювати нові. Нова соціальна динаміка впливає на поведінку співробітників, оскільки їм доводиться адаптуватися до нових способів співпраці, ролей та очікувань. Це може включати перехід від централізованих, ієрархічних моделей взаємодії до моделей, орієнтованих на командну роботу та горизонтальні комунікації, що зазвичай супроводжують стратегічні ініціативи з впровадження інновацій або змінних бізнес-моделей.

У практиці стратегічного управління змінами також важливою є роль соціального навчання та розвитку компетенцій персоналу. Стратегічні зміни часто вимагають нових професійних навичок, у яких працівники раніше не мали потреби. Цей факт ставить під сумнів попередні уявлення про власну компетентність і змушує персонал адаптуватися, оновлювати свої знання та навички. У довгостроковій перспективі такий процес сприяє формуванню у співробітників здатності до самоорганізації, критичного мислення і готовності до безперервного професійного розвитку. Це, у свою чергу, знову ж таки підсилює позитивний вплив культури орієнтованої на зміни, оскільки така культура забезпечує структуру підтримки навчання, обміну знаннями та зворотного зв'язку, які полегшують адаптацію до змін.

Контрастно з тим, коли організаційна культура не підтримує зміни, стратегічні трансформації створюють культурний наголос на розрив між очікуваннями керівництва та практичними можливостями персоналу, що може посилювати психологічний стрес, знижувати мотивацію та збільшувати рівень конфліктів у колективі. Доведено, що невідповідність цінностей і норм між працівниками та новою стратегією є однією з основних причин провалу змінних ініціатив у організація[4]. Це явище часто називають *культурним бар'єром змін* і розглядається як ключовий ризиковий фактор реалізації стратегічних проєктів.

Таким чином, вплив стратегічних змін на цінності, норми та поведінку персоналу є комплексним процесом, що охоплює психологічні, соціальні та організаційні аспекти. Позитивний вплив стратегічних змін можливий лише за умови, що вони підтримуються відповідною культурою, яка забезпечує узгодженість цілей, норм і поведінки між усіма рівнями персоналу, а також фокусується на навчанні, комунікаціях і довірі.

Керівництво відіграє визначальну роль у формуванні та підтримці організаційної культури, орієнтованої на зміни. У сучасних умовах стратегічних трансформацій саме управлінці формують ті культурні сили, що підтримують або, навпаки, стримують зміни. Через свої дії, комунікацію, прийняття рішень та взаємодію з персоналом керівники впливають на ціннісні орієнтації співробітників, моделюють поведінкові очікування та задають тон у сприйнятті змінних ініціатив. У цьому сенсі роль керівництва набуває значно більшого значення, ніж просто функція адміністративного контролю. Йдеться про лідерську відповідальність за формування таких поведінкових моделей і соціальних норм, які не лише відображають цінності організації, а й сприяють їх узгодженню з динамічними вимогами середовища.

Наукові дослідження підкреслюють, що лідерство є ключовим фактором успіху змінних ініціатив, оскільки саме керівники визначають, яку поведінку вважають бажаною, які цінності просуваються, і які ресурси надаються для підтримки зміни. Лідери стають не лише конструкторами стратегії, а й архітекторами культури. Вплив лідерства на культуру проявляється на кількох рівнях: через комунікацію стратегічних цілей, через моделювання поведінки шляхом власних дій, через встановлення норм взаємодії та через сприяння формуванню систем зворотного зв'язку. У такому підході керівники стають «провідниками змін», оскільки їхня поведінка задає певну емоційну та когнітивну орієнтацію співробітників стосовно трансформаційних процесів[8].

Одним з ключових аспектів лідерства є комунікація змісту змін. Ефективні лідери не лише формулюють бачення майбутнього, а й здатні передати його таким чином, щоб співробітники змогли співвіднести його зі своїми власними цінностями і професійними цілями. Як показують дослідження, недостатнє або нечітке пояснення цілей змін підсилює невизначеність, що може призвести до зниження мотивації та зростання опору серед персоналу. Керівники, які приділяють увагу регулярним, прозорим і двостороннім комунікаціям, створюють основу для довіри та підтримки змін. Комунікація у цьому контексті не повинна бути одноразовою або декларативною, вона має стати частиною організаційної практики, що підтримує постійний обмін інформацією щодо прогресу, труднощів і досягнень у процесі трансформацій.

Лідери, які демонструють власну відкритість до змін, готовність вчитися та адаптуватися, сприяють підвищенню рівня довіри персоналу. Довіра у відносинах між керівництвом і співробітниками є важливим чинником, оскільки вона зменшує психологічний стрес, пов'язаний зі змінами, і стимулює готовність працівників брати на себе відповідальність за свої дії та результати трансформаційних ініціатив. Коли співробітники бачать, що керівництво не лише декларує цінності змін, але й послідовно демонструє їх на практиці, вони частіше сприймають ці цінності як значущі і для себе, і для організації загалом[7].

Проте роль керівництва не обмежується лише декларацією підтримки змін. Досить часто формальна підтримка трансформацій без реального перегляду управлінських практик може призвести до цинізму та зниження мотивації працівників. Наприклад, якщо керівники проголошують відкритість до нових ідей, але при цьому не змінюють систему винагород, процедур ухвалення рішень чи не залучають персонал до реальних дискусій про зміни, це створює розрив між формальною політикою і практичними діями. Такий розрив підсилює недовіру, критичне ставлення до нововведень і знижує готовність співробітників активно долучатися до реалізації змін.

Одним з ключових аспектів ефективного лідерства в умовах стратегічних трансформацій є здатність створювати безпечне середовище для експериментів та навчання. Сучасні підходи до лідерства підкреслюють, що зміни неможливі без проб, помилок і здобуття досвіду. Організаційна культура, що заохочує навчання через досвід і допускає помилки як частину професійного розвитку, сприяє формуванню поведінкових установок, необхідних для успішного впровадження змінних ініціатив. У такому середовищі співробітники не бояться запропонувати нові підходи або висловити власну думку, що підсилює інноваційну активність і здатність організації адаптуватися до нових умов.

Керівники також відіграють роль мотиваторів змін, оскільки їхня поведінка формує очікування щодо того, які дії винагороджуються, а які ігноруються або не підтримуються. Якщо лідери активно заохочують ініціативу, творчий підхід та самостійні рішення, співробітники відчують себе більш впевнено у своїй здатності впливати на процес змін. У протилежному разі централізація контролю, надмірний контроль і відсутність делегування відповідальності призводять до зниження рівня залученості персоналу та посилення опору.

Неможливо ігнорувати й соціально-психологічні виміри лідерства у контексті змін. Довіра до керівництва, емоційна підтримка, залучення співробітників до ухвалення рішень — усі ці чинники значною мірою визначають психоемоційний клімат у колективі, що, у свою чергу, впливає на те, як працівники реагують на зміни. Дослідження свідчать, що менеджери, які демонструють емпатію, розуміння та підтримку у процесі змін, допомагають знизити рівень тривожності та опору, що позитивно впливає на загальну ефективність трансформаційних ініціатив.

Отже, роль керівництва у формуванні організаційної культури орієнтованої на зміни, є багатовимірною та критично важливою для успішної реалізації стратегічних трансформацій. Ефективне лідерство проявляється не лише у формулюванні бачення майбутнього, а й у здатності створити умови, за яких співробітники відчують себе частиною процесу змін, мають довіру до керівництва, здатні до навчання та активно впливають на реалізацію стратегічних ініціатив.

Підтримка культурних трансформацій в організації вимагає комплексного застосування управлінських інструментів, які охоплюють як формальні, так і неформальні аспекти діяльності. Управлінські інструменти у цьому контексті є складовою частиною стратегічного менеджменту, що впливає на цінності, норми поведінки та соціальні взаємодії працівників у процесі змін. Ефективна підтримка культурних змін потребує системного підходу, який базується на науково обґрунтованих моделях, емпіричних даних та практичних рекомендаціях.

Одним із ключових інструментів є система внутрішніх комунікацій. Внутрішні комунікації сприяють прозорості змін, формуванню спільного розуміння стратегічних цілей та підтриманню зворотного зв'язку між

різними рівнями організації. Прозорість комунікацій дозволяє формувати спільне розуміння стратегічних цілей, зміцнює довіру до керівництва та забезпечує когнітивну і емоційну адаптацію персоналу до змінного середовища.

Другим ефективним інструментом є програми навчання та розвитку персоналу. Навчання має на меті не лише підвищення професійних навичок, а й формування культурних компетенцій, таких як адаптивність, командна робота та здатність до інноваційного мислення. Безперервні навчальні програми підвищують залученість працівників і формують позитивне ставлення до змін, що є необхідним для довгострокових культурних трансформацій.

Третім важливим інструментом є механізми участі персоналу в ухваленні рішень. Залучення співробітників до групових проєктів, робочих груп і крос-функціональних команд підвищує відповідальність працівників за результати та формує відчуття спільної мети.

Четвертий інструмент — системи оцінювання та мотивації, які пов'язують індивідуальні та колективні показники з реалізацією стратегічних змін. Мотиваційні системи включають фінансові і нефінансові стимули, що заохочують поведінку, сумісну зі змінами. Дослідження показують, що мотиваційні системи, у поєднанні з прозорими комунікаціями та залученням персоналу, сприяють підвищенню готовності працівників підтримувати культурні зміни.

Неформальні практики також відіграють критичну роль. До них належать менторські програми, групи підтримки змін та робота "послів змін", які сприяють органічній передачі знань і впливу серед колег. Емпіричні дані підтверджують, що наявність таких агентів змін значно підвищує ефективність прийняття трансформацій та інтеграції нових норм поведінки у повсякденну практику [9; 12; 21]. Також ще одним інструментом є системи зворотного зв'язку, які дозволяють отримувати дані про реакцію працівників на зміни, оцінювати бар'єри та пропозиції щодо вдосконалення процесів. Регулярне використання зворотного зв'язку підвищує адаптивність організації та дозволяє своєчасно коригувати управлінські практики.

Таблиця 2

Основні управлінські інструменти та їхній вплив на культурні трансформації

Інструмент	Механізм впливу	Очікуваний результат
Внутрішні комунікації	Прозора інформація, двосторонній зворотний зв'язок	Підвищення довіри та залученості персоналу
Навчання та розвиток	Формування нових компетенцій та культурних норм	Підвищення готовності до змін
Участь персоналу у прийнятті рішень	Спільна відповідальність, обмін знаннями	Зменшення опору, активна участь
Системи оцінки та мотивації	Стимулювання бажаної поведінки	Підвищення мотивації та продуктивності
Неформальні практики	Менторство, послі змін	Прискорення адаптації та інтеграції норм
Зворотний зв'язок	Регулярне отримання відгуків	Корекція практик, підвищення адаптивності

Управлінські інструменти є ключовим механізмом підтримки культурних трансформацій. Їхнє системне використання дозволяє формувати середовище, поведінку та норми, які підтримують стратегічні зміни, підвищують готовність працівників до змін і зміцнюють організаційну ефективність.

Оцінювання результативності організаційної культури орієнтованої на зміни, є критичним елементом стратегічного управління та розвитку підприємства. Така оцінка дозволяє керівництву визначити, наскільки організаційні цінності, норми та поведінка персоналу відповідають стратегічним трансформаціям, і наскільки ефективно культура підтримує інноваційні та адаптивні процеси. У сучасних умовах швидких змін на ринку та цифрової трансформації здатність організації оцінювати власну культурну результативність стає важливою передумовою для досягнення конкурентних переваг.

Процес оцінювання результативності організаційної культури передбачає визначення ключових показників, які відображають відповідність поведінки персоналу стратегічним цілям організації. До таких показників належать рівень залученості працівників у зміни, готовність до інновацій, рівень адаптивності до нових процесів та технологій, ефективність внутрішніх комунікацій та ступінь співпраці між підрозділами. Наукові дослідження демонструють, що організації, які системно оцінюють ці показники, значно ефективніше впроваджують зміни та досягають узгодженості між стратегічними цілями та щоденною діяльністю персоналу[7].

Існують кілька підходів до оцінювання результативності культури, орієнтованої на зміни. Перший підхід передбачає кількісні методи вимірювання, які базуються на анкетах, опитуваннях та індексах, що дозволяють оцінити поведінкові та ціннісні орієнтири персоналу. Другий підхід передбачає якісні методи оцінювання, які дозволяють виявити глибинні аспекти культури, такі як домінуючі цінності, неформальні норми та символічні моделі поведінки. До таких методів належать глибинні інтерв'ю, фокус-групи, аналіз кейсів та спостереження.

Для комплексного оцінювання результативності доцільно поєднувати кількісні та якісні методи, що забезпечує більш повну і достовірну картину стану організаційної культури. Таке поєднання дозволяє виявляти як формальні результати змін, так і приховані культурні механізми, що визначають сприйняття змін персоналом та рівень адаптивності організації.

Важливо також визначити ключові метрики, що дозволяють оцінити ефективність культури, орієнтованої на зміни. Нижче наведено приклад таблиці з основними показниками та методами їх оцінки.

Таблиця 3

Основні показники та методи оцінювання результативності організаційної культури орієнтованої на зміни

Показник	Метод оцінки	Очікуваний результат
Залученість працівників	Опитування, індекс Employee Engagement	Підвищення мотивації та готовності до змін
Гнучкість та адаптивність	Оцінка компетенцій, кейс-аналіз	Підвищення ефективності реагування на зміни
Підтримка інновацій	Опитування, аналіз впроваджених ідей	Зростання кількості інноваційних проєктів
Ефективність комунікацій	Анкетування, опитування	Зменшення опору та підвищення довіри
Співпраця між підрозділами	Соціометрія, мережевий аналіз	Підвищення координації та обміну знаннями

Організації, які системно оцінюють ефективність своєї культури орієнтованої на зміни, досягають кращих результатів у впровадженні трансформацій, підвищенні адаптивності персоналу та розвитку інноваційного потенціалу [15; 16; 17].

Ключовим аспектом оцінювання є також періодичність та системність вимірювань. Результативність культури повинна оцінюватися на регулярній основі, з урахуванням динаміки стратегічних змін. Це дозволяє своєчасно коригувати управлінські практики, підвищувати ефективність мотиваційних систем, навчальних програм і комунікаційних стратегій. Системний підхід до оцінювання включає збір кількісних даних, аналіз якісної інформації, регулярні зворотні зв'язки та інтеграцію результатів у процес прийняття управлінських рішень.

Отже, оцінювання результативності організаційної культури, орієнтованої на зміни, є необхідним інструментом стратегічного управління. Воно дозволяє забезпечити відповідність поведінки персоналу стратегічним цілям, підвищити готовність до змін, зміцнити довіру та співпрацю в організації, а також сприяти розвитку інноваційного потенціалу. Систематичне поєднання кількісних та якісних методів оцінювання забезпечує об'єктивну картину ефективності організаційної культури і є критично важливим для успішної реалізації стратегічних трансформацій.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У ході дослідження встановлено, що організаційна культура орієнтована на зміни, є визначальним чинником успішної реалізації стратегічних трансформацій підприємства. Вона формує готовність персоналу до сприйняття змін, впливає на поведінкові установки працівників і забезпечує узгодженість між стратегічними цілями та повсякденною діяльністю організації. Доведено, що без цілеспрямованого розвитку такої культури стратегічні зміни супроводжуються опором, зниженням мотивації та зростанням управлінських ризиків.

Обґрунтовано, що організаційна культура орієнтована на зміни, має відмінні риси порівняно з традиційними типами культури та не зводиться лише до підтримки інновацій, а охоплює комплексну здатність організації до адаптації й трансформації. Підтверджено ключову роль керівництва у формуванні та підтримці культурних змін, а також визначено доцільність використання системи управлінських інструментів, спрямованих на розвиток комунікацій, навчання персоналу та мотивацію поведінки, узгодженої зі стратегією підприємства.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою прикладних методик оцінювання результативності організаційної культури, орієнтованої на зміни, а також з проведенням емпіричних досліджень впливу культурних чинників на ефективність стратегічного розвитку підприємств в умовах цифрової трансформації та зростаючої нестабільності зовнішнього середовища.

References

- Dudnieva, Yu., & Soboliev, T. (2024). Transformation of organizational culture of enterprises under martial law conditions. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriya Ekonomika*, 18(36). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-10)
- Kostromskiy, M. (2025). Transformation of organizational culture at different stages of the enterprise life cycle. *Ekonomichnyi prostir*, 197, 56–62. <https://doi.org/10.30838/EP.197.56-62>
- Minchak, N. D., & Slimakovska, I. I. (2018). Organizational culture of the enterprise as a component of effective management. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy. Seriya Ekonomichna*, 28(9), 61–64. <https://doi.org/10.15421/40280912>
- Pryimak, N. S. (2019). Corporate culture in the system of enterprise change management. *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)
- Shymanovska-Dianych, L. M., Lozova, O. V., Barybina, Ya. O., & Shymanovska, V. L. (2023). Types and mechanism of development and implementation of organizational cultures: experience of multinational and Ukrainian companies and modern HR management trends under wartime conditions. *Seriya Ekonomika*, 25, 67–76. <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2023-13-25-67-76>
- Albrecht Simon L. , Furlong Sarah , Leiter Michael P. The psychological conditions for employee engagement in organizational change: Test of a change engagement model. *Frontiers in Psychology*. Volume 14 – 2023. URL:<https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2023.1071924> <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1071924>

3. Andriukaitienė Regina & Cherep A.V. & Voronkova V.H. & Puchenko O.P. & Kyvliuk O.P. (2019). Managing organizational culture as a factor in organizational change. *Humanities Bulletin of Zaporizhzh State Engineering Academy*. 169-179. <https://doi.org/10.26661/2072-7941.2018.155562>
4. Budi Santoso Syarif, Kusdi Raharjo, Ika Ruhana & Gunawan Eko Nurtjahjono (2024) Navigating readiness for change: exploring the influence of authentic leadership, culture, learning and internal locus of control, *Cogent Business & Management*, 11:1, 2433170, <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2433170>
5. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
6. Continuous Improvement and Organizational Culture Assessment. MDPI, 2020. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/9/3775>
7. Cultural Transformation: The Complete 2026 Guide for HR / AIHR. – 2025. – Режим доступу: <https://www.aihr.com/blog/cultural-transformation/>.
8. Davis Russell & Cates Steven. The Implementation of the Organizational Culture Assessment Instrument in Creating a Successful Organizational Cultural Change. *International Journal of Business & Public Administration*, 2018, Vol 15, Issue 1, p71
9. Dylan Yacob. Navigating culture for success: a guide to the Competing Values Framework / Square Holes. – 2024. – Режим доступу: <https://squareholes.com/blog/2024/10/31/navigating-culture-for-success-a-guide-to-the-competing-values-framework/>.
10. Engida, Z.M., Alemu, A.E. & Mulugeta, M.A. The effect of change leadership on employees' readiness to change: the mediating role of organizational culture. *Futur Bus J* 8, 31 (2022). <https://doi.org/10.1186/s43093-022-00148-2>
11. Ibidunni, Samson & Agboola, Mayowa. (2013). Organizational Culture: Creating, Changing, Measuring and Consolidating for Performance. *European Journal of International Management*. 5. 2222-2839.
12. Henri, Jean-Francois. (2006). Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organizations and Society*. 31. 77-103 <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.10.003>
13. Metwally Dina , Ruiz-Palomino Pablo , Metwally Mohamed , Gartzia Leire. How Ethical Leadership Shapes Employees' Readiness to Change: The Mediating Role of an Organizational Culture of Effectiveness. *Frontiers in Psychology*. Volume 10 – 2019. URL:<https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2019.02493> <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02493>
14. Organizational culture and the usage of Industry 4.0 technologies: evidence from Swiss businesses / S. A. Wiese, J. Lehmann, M. Beckmann // arXiv.org. – 2024. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2412.12752>
15. Organizational Culture Metrics and Strategic Performance. *Journal of Change Management*, 2021. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14697017.2021.1898307>
16. Purnawan L. (2025) “Reconstructing organizational culture in the era of digital transformation: A study of change readiness among employees”, *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(2), pp. 3614–3623. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i2.1066>
1. Weston, James W. (2018). Individual perceptions of culture and change: a unifying perspective on change-oriented organizational cultures <https://doi.org/10.25675/3.024422>