

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

Кафедра _____

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____

«__» _____ 202__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

**за темою: «Корпоративна культура як елемент системи стратегічного
управління підприємства»**

Студента Костіна Артура Євгеновича

Курсу 2-го

Групи ІН16-9-24-М1М(1.6д)

Спеціальності 073 «Менеджмент»

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Гавриленко Олена Євгеніївна

Оцінка:

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ ECTS _____

Члени комісії

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

м. Київ – 2026 рік

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	3
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	8
1.1. Концептуалізація корпоративної культури: еволюція підходів та рівнева структура	8
1.2. Місце корпоративної культури в реалізації стратегії підприємства: ресурсний підхід	14
1.3. Взаємозв'язок організаційних цінностей та стратегічної стійкості бізнесу	21
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ТА АНАЛІЗ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА СТРАТЕГІЧНУ ЕФЕКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА	31
2.1. Методичні підходи до оцінки корпоративної культури: моделі Е. Шейна, К. Камерона — Р. Куїнна (OCAI) та Д. Денісона	31
2.2. Аналіз ролі корпоративної культури в забезпеченні конкурентоспроможності на прикладі провідних українських та міжнародних компаній	41
2.3. Вплив цифровізації та штучного інтелекту на трансформацію управлінської культури	49
Висновки до розділу 2	59
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ	61
3.1. Розробка стратегії культурної трансформації: від «відповідності» до «доповнення» культури	61
3.2. Інтеграція принципів ESG та безбар'єрності в корпоративну стратегію підприємства	68
3.3. Формування системи управління на основі даних (data-driven culture) як інструменту стратегічного успіху	77
Висновки до розділу 3	82
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86
ДОДАТКИ	92

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

OCAI	Organizational Culture Assessment Instrument — це стандартизований інструмент для діагностики корпоративної культури
III	Штучний інтелект
ESG	E (Environmental) — Екологія: Як компанія впливає на довкілля). S (Social) — Соціальна відповідальність: Як компанія ставиться до людей. G (Governance) — Корпоративне управління: Прозорість звітності, боротьба з корупцією, склад ради директорів та етика ведення бізнесу
EVP	Employee Value Proposition
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization — це фінансовий показник, який демонструє прибуток компанії до вирахування відсотків, податків, зносу та амортизації.
VUCA	описує стан сучасного світу, де старі методи планування більше не працюють. Вона розшифровується так: - Volatility (Volatility — Мінливість): Швидкі та непередбачувані зміни. - Uncertainty (Uncertainty — Невизначеність): Важко передбачити майбутнє на основі минулого досвіду. - Complexity (Complexity — Складність): Величезна кількість взаємопов'язаних факторів. - Ambiguity (Ambiguity — Двозначність): Немає чітких відповідей «правильно/неправильно», події можна трактувати по-різному.
PwC	від англ. <i>PricewaterhouseCoopers</i> — міжнародна мережа компаній, що надає послуги в сферах консалтингу, аудиту та стратегічного менеджменту.
AI	Artificial Intelligence (Штучний інтелект)

ВСТУП

Актуальність теми. У період 2022–2025 років світове та українське бізнес-середовище перебуває на етапі фундаментальної трансформації, зумовленої прискореною цифровізацією, впровадженням систем штучного інтелекту та новими вимогами до соціальної відповідальності (ESG). У цих умовах корпоративна культура перестає бути лише «м'яким» чинником управління і стає критичним елементом стратегічної стійкості підприємства. Як зазначають аналітики Deloitte та McKinsey, саме культура визначає успіх стратегічних перетворень, адже вона є фундаментом для адаптивності, безбар'єрності та формування середовища, що базується на даних (data-driven culture).

Актуальність дослідження підсилюється необхідністю переходу від традиційного підходу «відповідності культурі» (cultural fit) до стратегії «культурного доповнення» (cultural add). Для українських підприємств, що функціонують в умовах воєнних викликів та подальшого відновлення, формування культури гідності та інклюзивності стає не лише етичним обов'язком, а й запорукою інноваційного розвитку та конкурентоспроможності на міжнародному рівні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичну базу дослідження становлять праці світових футурологів та теоретиків менеджменту, таких як Е. Шейн, К. Камерон, Р. Куїнн, Д. Денісон, а також сучасних дослідників стратегічної гнучкості та «гуманократії» — Дж. Коттера, Ф. Лалу, Г. Хамела та А. Гранта.

Вагомий внесок у дослідження корпоративної культури та стратегічного управління в національному контексті зробили вітчизняні вчені: Г. Захарчин (питання інноваційного розвитку), А. Колот (цифрові трансформації соціально-трудової сфери), Л. Балабанова, М. Копитко, Т. Лепейко, Н. Каличева та інші. Питання впливу штучного інтелекту на управлінську культуру у 2025 році активно висвітлюються в працях І. Дашка,

С. Кравчука та у звітах провідних консалтингових груп (BCG, PwC). Попри значну кількість напрацювань, механізми інтеграції безбар'єрності та цифрової зрілості в стратегічну структуру підприємства потребують подальшого вивчення.

Метою магістерської роботи є комплексне дослідження корпоративної культури як стратегічного інструменту управління та розробка рекомендацій щодо її трансформації в умовах цифровізації, інклюзивності та глобальних викликів 2025–2026 років.

Завдання дослідження:

- проаналізувати еволюцію концепцій корпоративної культури від класичних рівневих структур до сучасних мережових моделей;
- обґрунтувати роль культури як стратегічного ресурсу в межах ресурсного підходу до менеджменту;
- застосувати методичні підходи Е. Шейна, Д. Денісона та модель OCAI для діагностики стратегічної ефективності організації;
- дослідити вплив штучного інтелекту та цифровізації на зміну управлінських цінностей;
- розробити стратегічні напрями впровадження принципів ESG та Національної стратегії безбар'єрності в корпоративну практику;
- визначити параметри формування «data-driven» культури як інструменту забезпечення стратегічного успіху.

Об'єктом дослідження є система стратегічного управління сучасними підприємствами.

Предметом дослідження є організаційно-методичні засади та інструментарій формування корпоративної культури як ключового елемента стратегічного розвитку.

Апробація результатів дослідження. Результати роботи були представлені на IV міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми розвитку освіти і науки в умовах світових тенденцій та національної практики» (26 листопада 2025 р., м. Кропивницький) та

опубліковані у тезах «Корпоративна культура як елемент системи стратегічного управління підприємства» (с. 94–100).

Структура магістерської роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі — «Теоретико-методологічні засади формування корпоративної культури в системі стратегічного управління» — здійснено концептуалізацію поняття корпоративної культури, досліджено еволюцію наукових підходів до її визначення та розкрито її рівневу структуру. Обґрунтовано роль культури як стратегічного ресурсу (ресурсний підхід) та її критичне значення для забезпечення довгострокової стійкості бізнесу.

У другому розділі — «Діагностика та аналіз впливу корпоративної культури на стратегічну ефективність підприємства» — систематизовано методичні підходи до оцінки культурного середовища (моделі Е. Шейна, OSAI К. Камерона — Р. Куїнна та Д. Денісона). Проаналізовано досвід провідних компаній у забезпеченні конкурентоспроможності через культурну трансформацію, а також досліджено вплив цифровізації та впровадження штучного інтелекту на зміну управлінських парадигм у 2025–2026 роках.

У третьому розділі — «Стратегічні напрями оптимізації корпоративної культури в умовах глобальних викликів» — розроблено рекомендації щодо переходу від моделі «відповідності» до стратегії «культурного доповнення» (cultural add). Визначено механізми інтеграції принципів ESG та безбар'єрності в корпоративну стратегію. Обґрунтовано необхідність розбудови системи управління на основі даних (data-driven culture) як інструменту досягнення стратегічного успіху в сучасному динамічному середовищі.

Отримані результати дослідження дозволили сформулювати комплекс науково обґрунтованих висновків і практичних пропозицій, спрямованих на трансформацію корпоративної культури в дієвий інструмент стратегічного управління. Реалізація запропонованих підходів сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства в умовах глобальних викликів 2025–

2026 років через інтеграцію принципів ESG, розвиток цифрової зрілості та впровадження моделі управління, що базується на даних.

Структура й обсяг роботи. Магістерська робота викладена на 97 сторінках комп'ютерного тексту, містить 23 таблиць, 15 рисунків та 3 додатки. Список використаних джерел містить 70 найменувань і розміщений на 7 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Концептуалізація корпоративної культури: еволюція підходів та рівнева структура

У сучасних умовах динамічного ринкового середовища корпоративна культура перестає бути лише допоміжним елементом внутрішнього середовища організації, перетворюючись на фундаментальний стратегічний ресурс. Як зазначає Г. М. Захарчин, корпоративна культура виступає складним багатогранним явищем, що інтегрує цінності, переконання та норми поведінки, які визначають стратегічну стійкість та інноваційний потенціал підприємства [17, с. 12; 18, с. 115]. Даний феномен забезпечує формування успішності ділового оточення та виступає стратегічним напрямом управління сучасним суб'єктом господарювання [19; 24, с. 92].

Еволюція наукових поглядів на природу корпоративної культури відображає зміну парадигм управління: від механістичного підходу до людиноцентричного. На початкових етапах розвитку менеджменту культура розглядалася крізь призму жорсткої дисципліни та регламентації, тоді як сучасні підходи акцентують увагу на її біхевіоральному та праксеологічному аспектах [16, с. 89]. Дослідження генезису цього феномену дозволяє виокремити трансформацію від «машинізованого» управління до концепцій, де культура є драйвером успіху стратегічної імплементації [65, с. 55]. Аналіз генезису підходів до розуміння цього феномену дозволяє виокремити ключові етапи його концептуалізації (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. Еволюційна періодизація концептуальних підходів до корпоративної культури

Етап	Характеристика підходу	Роль у системі управління
Раціоналістичний	Культура як система формальних правил та ієрархічного контролю.	Забезпечення стабільності та передбачуваності процесів.
Поведінковий	Акцент на соціальних потребах працівників та психологічному кліматі.	Підвищення мотивації через задоволення соціальних потреб.
Символічний	Культура як система символів, міфів та ритуалів, що формують ідентичність.	Формування лояльності та відчуття причетності до бренду.
Ресурсний	Культура як стратегічний актив, що створює конкурентну перевагу.	Забезпечення довгострокової ефективності та стійкості.
Цифровий	Культура як екосистема взаємодії людини та технологій (AI, цифровий простір).	Адаптація до умов цифрової трансформації та ШІ.

Джерело: розроблено автором на основі офіційних матеріалів. [7, с. 94; 33, с. 42]

Як можна побачити з табл. 1.1, сучасний етап розвитку характеризується переходом до цифрової культури, де ключовим фактором стає готовність організації до змін та інтеграції інтелектуальних систем [14, с. 83; 43].

Фундаментальною основою для розуміння будови цього феномену є модель Е. Шейна, яка пропонує трирівневу структуру [70, с. 24]. Проте, з огляду на вимоги стратегічного менеджменту 2025 року, ця структура потребує доповнення новими компонентами, пов'язаними з цифровізацією та

«культурою гідності» [13, с. 25]. На рис. 1.1 представлена візуалізація адаптованої рівневої структури, яка демонструє взаємозв'язок між видимими проявами та глибинними переконаннями персоналу.

Важливим етапом концептуалізації є розуміння культури як інструменту управління персоналом та чинника сталого розвитку компанії в системі стратегічного менеджменту [36; с. 210]. Це підтверджує, що культура не є статичною, вона еволюціонує разом із технологічним прогресом, зокрема під впливом цифровізації та штучного інтелекту [14, с. 83; 27, с. 110].

Для глибокого аналізу внутрішньої механіки цього явища доцільно розглянути його архітектуру. Найбільш ґрунтовною у науковій літературі вважається модель Едгара Шейна, яка базується на ієрархічності та взаємозалежності різних елементів культурного середовища [70, с. 32].



Рис. 1.1. Рівнева структура корпоративної культури

Джерело: побудовано автором на основі матеріалів [70, с. 35]

Рисунок 1.1 ілюструє рівневу структуру корпоративної культури відповідно до концепції Е. Шейна, яка ґрунтується на принципі ієрархічності

та взаємозумовленості її елементів. Запропонована модель дозволяє системно охарактеризувати внутрішню архітектуру корпоративної культури та розкрити механізм її впливу на поведінку персоналу й управлінські процеси в організації.

Згідно з цією концепцією, структура корпоративної культури складається з трьох рівнів:

1. Поверхневий рівень (артефакти). Це видимі елементи, які включають архітектуру, технології, мову, ритуали та символіку організації. Хоча цей рівень є найбільш доступним для спостереження, він вимагає глибокої дешифровки через призму наступних рівнів [70, с. 37]. У сучасному контексті до артефактів також відносять цифрові атрибути корпоративної ідентичності [43].
2. Проміжний рівень (проголошувані цінності). На цьому рівні формуються стратегії, цілі та філософія компанії. Це свідомі принципи, які визначають, як організація діє у типових ситуаціях та як вона позиціонує себе на ринку [11; 51, с. 8]. Цінності виступають орієнтирами для прийняття управлінських рішень та формування морально-етичного клімату [47, с. 175].
3. Глибинний рівень (базові припущення). Це фундамент культури, що складається з підсвідомих переконань, які сприймаються членами колективу як істинні та незаперечні. Базові припущення визначають характер сприйняття реальності та є найбільш стійкими до змін [70, с. 41].

Сучасна концептуалізація культури також передбачає розгляд її як «ресурсного потенціалу», що забезпечує непрямий дохід підприємства за рахунок підвищення ефективності взаємодії [9, с. 45; 49]. Таким чином, корпоративна культура є багатогранною системою, яка через свою рівневу структуру забезпечує внутрішню інтеграцію персоналу та зовнішню адаптацію організації до викликів глобалізованого ринку [31; 33, с. 102].

Детальний аналіз рівнів корпоративної культури наведено в таблиці 1.2, де відображено трансформацію кожного елемента під впливом сучасних трендів.

Таблиця 1.2. Характеристика рівневої структури корпоративної культури в сучасних організаціях

Рівень	Складові елементи	Сучасна трансформація (2025 р.)
Поверхневий (Артефакти)	Дизайн офісу, дрес-код, мова, ІІІ-агенти.	Перехід до гібридних офісів та цифрових інтерфейсів взаємодії.
Проміжний (Цінності)	Місія, стратегічні цілі, етика, соціальна відповідальність.	Фокус на "людській ціннісній пропозиції" (EVP) та етичному ІІІ.
Глибинний (Припущення)	Ставлення до часу, природа людини, довіра до алгоритмів.	Формування "стабільності" — балансу стабільності та спритності.

Джерело: побудовано автором на основі матеріалів [70, с. 35; 58; 66]

Слід підкреслити, що на глибинному рівні сьогодні формується нове припущення — сприйняття технологій штучного інтелекту не як загрози, а як партнера. Згідно з дослідженнями McKinsey (2025), компанії, які успішно інтегрують ІІІ в свою культуру, демонструють у 2,3 раза вищу ефективність реалізації стратегій [33, с. 110].

В українському контексті формування корпоративної культури регулюється як законодавчими актами (зокрема, щодо прозорості управління в акціонерних товариствах), так і Національними стратегіями розвитку [1; 4]. Процес концептуалізації в вітчизняних умовах обтяжений факторами воєнного часу, що робить «культуру стійкості» (resilience) та прозорості пріоритетним напрямом для стратегічного відновлення [67; с.19].

Таким чином, корпоративна культура в системі стратегічного управління — це не статична сукупність норм, а динамічна система, що еволюціонує від формальної регламентації до складних екосистем взаємодії, де цінності та базові припущення персоналу виступають головним фільтром для впровадження будь-яких стратегічних змін.

Окрім структурно-рівневої побудови, концептуалізація корпоративної культури передбачає ґрунтовний аналіз її функціонального навантаження. Оскільки культура виступає складним соціальним механізмом, її роль у діяльності підприємства проявляється через низку стратегічно важливих функцій.

Згідно з дослідженнями С. Гливи та Х. Передало, ключовою є інтегративна функція, яка полягає у створенні відчуття спільності серед працівників, формуванні єдиних стандартів поведінки та забезпеченні цілісності соціальної системи організації [11, с. 4]. Саме завдяки цій функції індивідуальні інтереси персоналу трансформуються у спільні корпоративні зусилля, що безпосередньо впливає на ефективність виконання стратегічних завдань.

У системі стратегічного управління особливого значення набуває адаптивна функція. Як зазначають Н. Є. Каличева та співавтори, корпоративна культура допомагає організації гнучко реагувати на виклики зовнішнього середовища, створюючи психологічну основу для сприйняття інновацій та змін [21, с. 15]. Культура, що орієнтована на розвиток, мінімізує опір персоналу при впровадженні нових стратегічних орієнтирів.

Додатково варто виокремити регулюючу функцію, яка забезпечує неформальний контроль за поведінкою працівників. А. С. Полянська акцентує увагу на тому, що управління організаційними змінами на засадах культурного підходу дозволяє замінити жорсткі адміністративні методи «м'яким» впливом через спільні цінності та норми [34, с. 112]. Це створює умови для саморегуляції колективу, де кожен співробітник розуміє очікувані моделі поведінки без потреби у постійному формальному нагляді.

Узагальнюючи вищевикладене, можна стверджувати, що функції корпоративної культури (інтегративна, адаптивна, регулююча та пізнавальна) формують стійкий базис для стратегічного розвитку. Вони дозволяють перетворити культуру з пасивного атрибута організації на активний інструмент підвищення конкурентоспроможності в умовах сучасного ринку [33, с. 145].

1.2. Місце корпоративної культури в реалізації стратегії підприємства: ресурсний підхід

У сучасній теорії стратегічного управління особливе місце посідає ресурсний підхід (Resource-Based View), який розглядає підприємство не просто як сукупність бізнес-процесів, а як унікальне поєднання матеріальних та нематеріальних активів. У межах нашого дослідження варто зауважити, що саме корпоративна культура трансформується з «м'якого» чинника управління на критично важливий стратегічний ресурс, який безпосередньо впливає на успішність імплементації стратегічних цілей [9, с. 44; 65, с. 54].

Згідно з методологією VRIO, будь-який ресурс може стати джерелом стійкої конкурентної переваги лише за умови його цінності, рідкісності, неможливості імітації та організованості. Корпоративна культура як система спільних цінностей та норм поведінки ідеально відповідає цим вимогам [21; 65, с. 56]. Зокрема, вона є рідкісною, бо формується роками, і її майже неможливо скопіювати через соціальну складність та унікальний досвід лідерів. Аналіз культури як стратегічного активу представлено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3. Оцінка корпоративної культури підприємства за критеріями VRIO-аналізу

Критерій оцінки	Характеристика культури як ресурсу	Роль у стратегічному процесі
Цінність (Value)	Культура знижує рівень внутрішніх конфліктів та трансакційних витрат [41, с. 210].	Дозволяє швидше реагувати на ринкові виклики та можливості [32, с. 23].
Рідкість (Rarity)	Набір унікальних ритуалів, історій та неформальних правил [17, с. 115].	Створює специфічний бренд роботодавця, який важко відтворити.
Неможливість імітації (Inimitability)	Складні зв'язки між артефактами та базовими припущеннями [33, с. 140].	Забезпечує стійку перевагу, оскільки конкуренти не бачать «внутрішньої кухні» [18, с. 114].
Організованість (Organization)	Наявність внутрішніх кодексів та систем підтримки цінностей [17, с. 120].	Гарантує, що людський потенціал спрямований на досягнення місії [50, с. 402].

Джерело: систематизовано автором.

Ресурсний підхід підкреслює, що стратегія підприємства залишається лише теоретичною конструкцією, якщо вона не підкріплена відповідним культурним середовищем. У цьому контексті культура виконує роль «стратегічного фільтра», через який проходять усі управлінські рішення. Як зазначає Р. Румельт, ефективна стратегія потребує узгодженості між цілями та внутрішньою спроможністю організації, де культура виступає ключовим об'єднуючим елементом [69, с. 115].

Місце корпоративної культури в реалізації стратегії можна розкрити через наступні аспекти стратегічного ресурсу:

1. Цінність для адаптації (Value): Культура допомагає знижувати трансакційні витрати всередині підприємства, замінюючи дорогі системи контролю високим рівнем довіри та спільним розумінням пріоритетів [60, с. 24]. Це дозволяє швидше реагувати на ринкові виклики, що є критичним для стратегічної гнучкості.
2. Нemoжливiсть iмiтацiї (Inimitability): На відміну від технологій чи фінансових інструментів, культуру неможливо просто купити або відтворити за шаблоном. Вона є продуктом «історичної залежності» (path dependency) — унікального шляху розвитку конкретного підприємства [65, с. 58].
3. Організаційна підтримка (Organization): Культура структурує діяльність персоналу таким чином, щоб ресурси використовувалися максимально ефективно для досягнення довгострокових цілей. Без належного культурного підґрунтя навіть найдосконаліша стратегія стикається з внутрішнім опором [32, с. 23].

Синергія культури, стратегії та поведінки

Для успішної реалізації стратегії критично важливою є відповідність між типом обраної стратегії та характером корпоративної культури. Наприклад, стратегія інноваційного лідерства вимагає культури, що заохочує ризик та експерименти, тоді як стратегія мінімізації витрат базується на культурі дисципліни та ощадливості [59, с. 210].

Як зазначає І. Богданова, ресурсний потенціал культури проявляється у її здатності мобілізувати інтелектуальний капітал підприємства, перетворюючи індивідуальні знання працівників на загальнокорпоративну компетенцію [9, с. 47]. Це робить культуру не просто «фоном» для роботи, а активним інструментом створення доданої вартості.

У підсумку, в межах ресурсного підходу корпоративна культура виступає стратегічним активом першого порядку. Вона забезпечує

життєздатність стратегії, виступаючи мостом між стратегічним планом та реальними діями персоналу. Таким чином, успішність підприємства в довгостроковій перспективі визначається не тільки тим, «що» воно робить (стратегія), а й тим, «як» воно це робить через призму своїх внутрішніх цінностей (культура) [51, с. 10; 65, с. 60].

Варто підкреслити, що корпоративна культура виконує роль «фільтра» або «драйвера» імплементації. Якщо стратегічний план не узгоджується з культурними установками персоналу, виникає опір, який може нівелювати будь-які технологічні переваги [65, с. 55]. Механізм цієї взаємодії ми відобразили на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Взаємозв'язок корпоративної культури та реалізації стратегії

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [10, с. 152; 38, с. 210; 65, с. 54]

Рисунок 1.2. відображає механізм взаємозв'язку корпоративної культури та реалізації стратегії підприємства, підкреслюючи її роль як ключового модератора стратегічної імплементації. Стратегія в даній моделі виступає як формалізований вектор розвитку, що визначає цілі, пріоритети та напрями діяльності суб'єкта господарювання, тоді як корпоративна культура

формує поведінкове середовище, у межах якого ці стратегічні наміри реалізуються на практиці.

Центральне місце в схемі займає корпоративна культура, яка функціонує як своєрідний «фільтр» або «провідник» стратегічних ініціатив. Сукупність цінностей, норм поведінки та переконань персоналу визначає ступінь прийняття стратегічних змін і трансформує формальні управлінські рішення у конкретні дії. За умов стратегічної відповідності (alignment) між культурними установками та стратегічними цілями відбувається посилення мотивації персоналу, зростає ефективність процесів, підвищується інноваційна активність та формується стійка конкурентна перевага підприємства.

Водночас схема ілюструє ризики стратегічної непогодженості. Якщо стратегія не корелює з домінуючими культурними патернами, корпоративна культура починає виконувати стримувальну функцію, проявляючись у формі латентного або відкритого опору змінам. Такий дисбаланс призводить до блокування або сповільнення стратегічних ініціатив, формального виконання рішень та ігнорування нововведень, що, у свою чергу, нівелює потенційні переваги навіть технологічно обґрунтованих стратегій.

Отже, представлений на рисунку. 1.2. взаємозв'язок підтверджує, що корпоративна культура не є нейтральним тлом управління, а виступає активним чинником реалізації стратегії. Забезпечення узгодженості між стратегічними орієнтирами та культурними цінностями персоналу є необхідною умовою досягнення запланованих результатів та сталого розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Для діагностики цього зв'язку часто використовують модель Денісона, яка пов'язує культуру з продуктивністю. Вона виділяє чотири прояви: місію, адаптивність, залучення та узгодженість [37; 55, с. 140]. Основні характеристики цих вимірів у контексті стратегії наведено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4. Зв'язок вимірів к ультури (за Денісоном) зі стратегічною ефективністю

Вимір культури	Стратегічна спрямованість	Очікуваний результат
Місія	Чітке розуміння мети та напрямку розвитку [10, с. 158].	Узгодженість підрозділів та зростання частки ринку [38, с. 215].
Адаптивність	Здатність інтерпретувати сигнали ринку та впроваджувати зміни [50, с. 405].	Інноваційність та швидкий вихід на нові ринки [14, с. 84].
Залучення	Створення відчуття власності у кожного працівника [51, с. 10].	Висока продуктивність та лояльність персоналу [8, с. 210].
Узгодженість	Система цінностей, що забезпечує внутрішню стабільність.	Висока якість процесів та мінімізація ризиків [24, с. 95].

Джерело: систематизовано автором.

Особливої актуальності у 2025–2026 роках набуває формування «AI-ready culture». Згідно з останніми дослідженнями, успішні компанії (high performers) використовують штучний інтелект не лише для економії, а як інструмент для росту та інновацій. При цьому близько 62% організацій вже експериментують з ШІ-агентами, але масштабування успіху залежить саме від готовності персоналу до зміни робочих процесів. У таблиці 1.5 ми систематизували вплив ШІ на стратегічне управління залежно від культурного середовища.

Таблиця 1.5. Роль штучного інтелекту в стратегічному управлінні через призму культури

Тип культури	Сприйняття технологій ІІІ	Вплив на стратегічні рішення
Інноваційна / Адаптивна	ІІІ як партнер та драйвер нових можливостей [27, с. 110].	Висока точність прогнозів та моделювання сценаріїв [14, с. 85].
Ієрархічна / Контролююча	ІІІ як засіб автоматизації рутини та нагляду [51, с. 14].	Уповільнення впровадження через опір змінам [50, с. 410].

Джерело: систематизовано автором.

Крім того, стратегічний ресурс культури сьогодні нерозривно пов'язаний із соціальною відповідальністю та інклюзивністю. Національна стратегія зі створення безбар'єрного простору до 2030 року визначає нові орієнтири для українського бізнесу на 2025–2026 роки. Компанії, які інтегрують принципи інклюзивності у свою культуру, стають більш привабливими для талантів та інвесторів. У таблиці 1.6 наведено аналіз стратегічних ініціатив CSR у провідних компаніях.

Таблиця 1.6. Порівняльний аналіз стратегічних ініціатив соціальної відповідальності

Компанія	Культурний пріоритет	Стратегічний результат
Нова Пошта	Гуманітарна допомога та екологічні проекти.	Високий рівень суспільної довіри та стійкість бренду.
SoftServe	Культура належності (belonging) та інклюзивне навчання.	Глобальна репутація та доступ до світового ринку талантів.

Джерело: систематизовано автором за матеріалами[22; 40]

Зауважимо також, що нова редакція Закону України «Про акціонерні товариства» легітимізує роль корпоративного кодексу та етичних норм як інструментів управління [18, с. 118]. Це робить культуру не просто «бажаним», а обов'язковим елементом системи стратегічного контролю.

Отже, у межах ресурсного підходу корпоративна культура посідає місце центрального активу, який забезпечує реалізацію стратегії через узгодження інтересів, підтримку інновацій та формування соціальної цінності.

1.3. Взаємозв'язок організаційних цінностей та стратегічної стійкості бізнесу

У сучасному стратегічному менеджменті корпоративна культура перестала сприйматися як суто психологічний клімат у колективі. Сьогодні це — фундаментальний стратегічний ресурс, що безпосередньо впливає на довгострокову життєздатність підприємства. Наріжним каменем цієї культури виступає система організаційних цінностей — сукупність стійких переконань та етичних норм, які поділяються більшістю працівників та визначають характер їхньої взаємодії зі стейкхолдерами [32, с. 23]. Як зазначає А. Є. Спіцина, корпоративна культура є «невидимою частиною» будь-якого підприємства, яка існує незалежно від того, наскільки офіційно вона задекларована керівництвом [41, с. 210].

Системний підхід до розуміння цінностей передбачає їх розгляд як складного механізму, що включає традиції, неформальні правила та інтереси. Я. А. Олексенко підкреслює, що традиції можуть виступати як фактором стабілізації, так і стримуючим чинником розвитку, якщо вони перестають відповідати динамічним вимогам ринку [32, с. 24]. Це особливо актуально в умовах кризи, коли здатність до переосмислення застарілих норм стає умовою виживання. Організаційні цінності виконують важливу регуляторну функцію: коли працівники внутрішньо погоджуються з етичним каркасом

компанії, вони діють автономно та злагоджено, що значно підвищує швидкість реалізації стратегічних рішень. У таблиці 1.7 представлено класифікацію ключових функцій організаційних цінностей.

Таблиця 1.7. Функціональна типологія організаційних цінностей у стратегічному менеджменті

Функція	Сутність та механізм реалізації	Стратегічний наслідок
Інтеграційна	Об'єднання персоналу навколо спільної місії та бачення майбутнього.	Зниження внутрішніх конфліктів та опору стратегічним змінам.
Регулятивна	Створення системи неформальних очікувань та етичних стандартів.	Формування самокерованих команд та децентралізація управління [41, с. 213].
Мотиваційна	Забезпечення залученості працівників через відчуття значущості їх внеску.	Підвищення продуктивності та лояльності талантів.
Адаптивна	Сприяння відкритості до нового досвіду та готовності до навчання.	Здатність організації до швидкої трансформації бізнес-моделей [32, с. 26].

Джерело: систематизовано автором.

Організаційні цінності виконують важливу регуляторну функцію: коли працівники внутрішньо погоджуються з етичним каркасом компанії, вони діють автономно та злагоджено, що значно підвищує швидкість реалізації стратегічних рішень. Замість використання таблиці, доцільно деталізувати ключові функції цінностей у контексті стратегічної стійкості бізнесу:

- Цілепокладаюча функція. Цінності визначають вектор розвитку підприємства. Якщо стратегічні цілі компанії (наприклад, інноваційність) корелюють із внутрішніми переконаннями персоналу, реалізація стратегії відбувається без критичного опору [18, с. 114].
- Інтегративна функція. Спільні цінності створюють «соціальний клей», який об'єднує різні структурні підрозділи навколо єдиної місії. Це забезпечує внутрішню єдність підприємства навіть під час значних зовнішніх трансформацій чи логістичних викликів [43; 51, с. 12].
- Адаптивна функція. Стійкість бізнесу залежить від здатності персоналу швидко засвоювати нові моделі поведінки. Цінності, орієнтовані на відкритість та навчання, дозволяють компанії бути гнучкою, що є ключовим для інклюзивної та інноваційної культури [40; 45, с. 47].
- Репутаційна функція. Цінності, що транслуються зовнішньому світу (соціальна відповідальність, гідність, етика), формують бренд роботодавця та підвищують рівень довіри інвесторів і клієнтів [13, с. 8; 22].

Зв'язок між цінностями та стійкістю бізнесу найкраще простежується через концепцію «культури гідності» та етичної поведінки. Як зазначають дослідники, культура, де домінує повага до людського капіталу, здатна нівелювати когнітивні упередження в стратегічному менеджменті та забезпечити сталий розвиток навіть у нестабільному економічному просторі [13, с. 10; 25].

Отже, організаційні цінності є не просто декларативними гаслами, а дієвим інструментом мінімізації ризиків та максимізації людського потенціалу. Стратегічна стійкість бізнесу безпосередньо залежить від того, наскільки глибоко ці цінності інтегровані в повсякденну діяльність та наскільки вони здатні підтримувати адаптивні процеси в умовах цифрової трансформації та глобальної конкуренції [35, с. 19; 57, с. 222].

Організаційні цінності не є статичними. М. Д. Прищак стверджує, що стратегічне управління культурою повинно проходити через п'ять етапів: від

діагностики до контролю [35, с. 18]. Це забезпечує системність, де нематеріальні активи перетворюються на реальні конкурентні переваги.

Концепція стратегічної стійкості (resilience) у 2025 році трансформується у поняття «stagility» — синергію стабільності та гнучкості. Це здатність організації забезпечувати працівникам надійну основу, одночасно демонструючи швидку адаптацію. Згідно зі світовими трендами, 75% працівників прагнуть стабільності, тоді як 85% лідерів наголошують на необхідності гнучких моделей роботи. Вирішення цього напруження лежить саме у площині цінностей. Для наочності на рисунку 1.3 зображено модель стратегічної стійкості через призму людського капіталу.

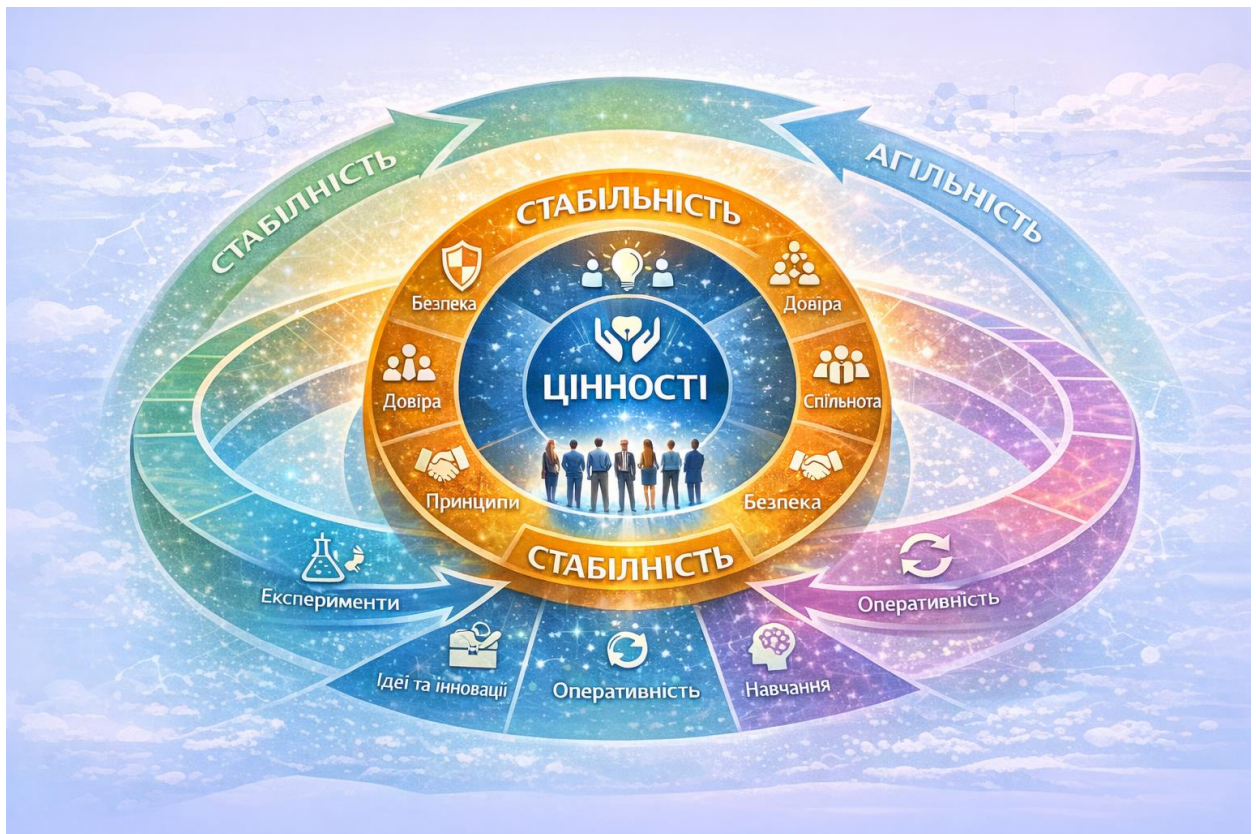


Рисунок 1.3. Модель стратегічної стійкості через призму людського капіталу [35, с. 218]

На рисунку 1.3. відображає модель стратегічної стійкості організації через призму людського капіталу, що базується на концепції поєднання стабільності та гнучкості (stagility). У центрі моделі розміщено ядро організаційних цінностей, яке формує ідентичність підприємства та забезпечує працівникам відчуття безпеки, довіри й прогнозованості. Саме

цінності виступають незмінним фундаментом, навколо якого вибудовується вся система управління людським капіталом.

Внутрішній концентричний шар моделі репрезентує стабільність як сукупність базових принципів, норм і гарантій, що забезпечують організаційну впорядкованість та зниження рівня невизначеності для персоналу. До цього рівня належать такі елементи, як безпека зайнятості, довіра між учасниками організаційних відносин, спільність цілей та чітко визначені правила взаємодії. Стабільність створює основу для збереження лояльності персоналу та підтримання довгострокової ефективності.

Зовнішній шар моделі відображає гнучкість, яка проявляється через адаптивні управлінські практики, зокрема експериментування, інноваційну діяльність, безперервне навчання та оперативність у прийнятті рішень. Ці елементи дозволяють організації швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, технологічні зрушення та ринкові шоки без руйнування внутрішньої ціннісної основи.

Таким чином, модель демонструє, що стратегічна стійкість досягається не шляхом домінування стабільності або гнучкості, а завдяки їх синергійному поєднанню. Узгодженість незмінних цінностей із адаптивними практиками управління людським капіталом забезпечує здатність організації одночасно зберігати ідентичність та ефективно трансформуватися в умовах динамічного соціально-економічного середовища.

Взаємозв'язок цінностей та стійкості стає особливо відчутним при впровадженні штучного інтелекту (ШІ). За даними McKinsey 2025, 88% організацій використовують ШІ, але лише 6% отримують реальну вартість. Лідери ринку відрізняються тим, що вони перебудовують культуру так, щоб людина і ШІ працювали в синергії. На рисунку 1.4 представлено матрицю цифрової зрілості та культурної адаптації.



Рисунок 1.4. Матриця цифрової зрілості та культурної адаптації
[35, с. 225]

Представлений рисунок 1.4. відображає матрицю цифрової зрілості та культурної адаптації організації в умовах упровадження штучного інтелекту. Вертикальна вісь моделі характеризує рівень культурної адаптації, що проявляється у цінностях інноваційності, готовності до змін, довірі до технологій та орієнтації на безперервне навчання персоналу. Горизонтальна вісь відображає рівень технологічної (цифрової) зрілості підприємства — від використання застарілих або фрагментарних цифрових рішень до системної інтеграції ШІ у бізнес-процеси.

Нижній лівий квадрант («аутсайтери») репрезентує організації з низьким рівнем як технологічної зрілості, так і культурної адаптації. Для таких компаній характерні відсталі аналогові процеси, ігнорування потенціалу ШІ та поступова втрата конкурентних позицій. Низька готовність персоналу до змін посилює технологічне відставання, формуючи замкнене коло неефективності.

Верхній лівий квадрант («технологічний глухий кут») відображає ситуацію, за якої формальне впровадження цифрових рішень не супроводжується трансформацією корпоративних цінностей. Незважаючи на наявність технологій, відсутність довіри, нестача компетенцій і опір персоналу призводять до обмеженої віддачі від інвестицій у ІІІ та блокування його реального потенціалу.

Нижній правий квадрант («цифровий хаос») характеризує організації з відносно високим рівнем цифровізації, але слабкою культурною підтримкою інновацій. У таких умовах ІІІ впроваджується фрагментарно та несистемно, що спричиняє перевантаження працівників, недовіру до алгоритмів, плінність кадрів і зниження управлінської керованості.

Найвищий рівень стратегічної стійкості представлено у верхньому правому квадранті — сегменті «агентно-нативних» компаній. Ці організації поєднують високий рівень цифрової зрілості з культурою навчання, відкритості та співпраці людини і штучного інтелекту. Саме в цьому сегменті досягається максимальна реалізація потенціалу ІІІ, оскільки технологічні інновації підкріплюються відповідними ціннісними установками персоналу.

Таким чином, матриця демонструє, що ключовим чинником отримання реальної цінності від упровадження штучного інтелекту є не лише рівень технологічного розвитку, а насамперед культурна готовність організації до трансформацій. Стійкість і конкурентоспроможність у цифрову епоху формуються на перетині технологій, людського капіталу та ціннісної системи управління.

Стратегічна стійкість також неможлива без «культури гідності» та інклюзивності. Гідність розглядається як невід’ємна цінність, що притаманна кожній людині [13, с. 7]. У системі управління це означає створення середовища, де повага є базовою нормою. Це дозволяє мінімізувати когнітивні упередження, які часто стають причиною помилкових стратегічних рішень [13, с. 10]. Важливою складовою є безбар’єрність, що

регулюється Національною стратегією до 2030 року. У таблиці 1.8 наведено вектори безбар'єрності як чинники стійкості.

Таблиця 1.8. Напрями інклюзивності як чинники стратегічної стійкості компанії

Тип безбар'єрності	Стратегічна ціль	Вплив на стійкість бізнесу
Фізична	Доступність офісів для маломобільних груп.	Розширення пулу талантів [23, с. 18].
Цифрова	Доступність онлайн-інструментів для всіх.	Підвищення лояльності клієнтів.
Освітня	Можливість перекваліфікації для будь-якого віку.	Подолання дефіциту кадрів.

Джерело: систематизовано автором.

Для українського бізнесу формування стійкої культури — це питання виживання. Оновлення законодавства про акціонерні товариства у 2022 році стало важливим кроком до європейських стандартів. Приведення статутів у відповідність до нових вимог (до кінця 2023 року) стимулювало професіоналізацію менеджменту та зміцнення етичних стандартів.

Отже, організаційні цінності виступають не лише моральним орієнтиром, а й дієвим стратегічним інструментом. Вони забезпечують «stagility», сприяють успішній цифровій трансформації та формують репутаційну стійкість через інклюзивність і гідність, що є критично важливим для інтеграції України в європейський економічний простір.

Висновки до розділу 1

Узагальнення теоретико-методологічних засад формування корпоративної культури в системі стратегічного управління дозволяє сформулювати наступні висновки:

1. Еволюція та стратегічна роль культури. Корпоративна культура трансформувалася з допоміжного інструменту бюрократичного контролю у фундаментальний стратегічний ресурс і динамічну спроможність організації. Вона відповідає критеріям цінності та унікальності, оскільки безпосередньо детермінує якість прийняття стратегічних рішень. Доведено, що успіх будь-якої бізнес-стратегії критично залежить від її узгодженості з культурними нормами, де адаптивність та внутрішня цілісність виступають головними чинниками конкурентоспроможності.
2. Концепція «Stagility» як баланс розвитку. Сучасний етап менеджменту вимагає впровадження моделі «stagility» — поєднання організаційної гнучкості (agility) із фундаментальною стабільністю (stability) для персоналу. Такий підхід дозволяє підприємствам зберігати стійкість в умовах турбулентності, забезпечуючи працівникам психологічну безпеку, що в результаті призводить до значного зростання фінансових показників та ефективності реалізації стратегічних змін.
3. Культурна готовність до цифрової трансформації. Встановлено, що технологічний прогрес та впровадження штучного інтелекту (ШІ) вимагають першочергової трансформації організаційного мислення. Формування «AI-ready culture» передбачає подолання «агентного розриву» через редизайн робочих процесів, де ШІ сприймається як партнер. Успіх цифрової інтеграції визначається не кількістю технологій, а здатністю культури стимулювати безперервне навчання та інноваційну активність персоналу.

4. Соціально-етичний вектор та інклюзивність. Психологічний капітал, довіра до керівництва та принципи безбар'єрності стають стратегічними активами підприємства. Перехід до «людської ціннісної пропозиції» (Human Value Proposition) та створення інклюзивного середовища дозволяють нейтралізувати когнітивні упередження у плануванні, зміцнюють довіру стейкхолдерів та забезпечують залучення кращих талантів, що є необхідною умовою сталого розвитку.
5. Інституційні умови та інвестиційна привабливість. Для вітчизняних підприємств розвиток корпоративної культури тісно пов'язаний із процесами євроінтеграції та гармонізації законодавства. Відповідність міжнародним стандартам прозорості, етичності та корпоративного управління стає обов'язковою умовою для залучення інвестицій. Культура виступає інтегруючою ланкою, що об'єднує інтелектуальний капітал та технологічні ресурси в єдину систему, здатну забезпечити довгострокову соціальну та ринкову цінність підприємства.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ТА АНАЛІЗ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА СТРАТЕГІЧНУ ЕФЕКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Методичні підходи до оцінки корпоративної культури: моделі Е. Шейна, К. Камерона — Р. Куїнна (OCAI) та Д. Денісона

В умовах глобальної нестабільності та цифрової трансформації 2022–2025 років, корпоративна культура перестала сприйматися як «м'який» фактор управління і перейшла в розряд стратегічних активів, що визначають життєздатність підприємства. Як зазначає Г. М. Захарчин, корпоративна культура є ключовою системою інноваційного розвитку, що забезпечує адаптивність суб'єктів господарювання до воєнних та економічних викликів [18, с. 115]. Для ефективного управління цим активом необхідний ґрунтовний методичний інструментарій, який дозволяє перевести якісні характеристики культури у площину кількісних показників та стратегічних рішень.

Фундаментальним підходом до розуміння структури корпоративної культури залишається модель Едгара Шейна. Автор розглядає культуру як трирівневу систему, де кожен рівень має різний ступінь видимості та усвідомлення [70].

1. Артефакти (видимий рівень): дрес-код, архітектура офісу, символіка, технології. В сучасних українських реаліях 2024–2025 рр. артефакти все частіше стають цифровими (інтерфейси внутрішніх систем, стилістика комунікації в месенджерах), що підтверджується дослідженнями цифровізації МСБ [30].
2. Проголошувані цінності: стратегії, цілі, філософія компанії. На цьому рівні формується зв'язок із законодавчим полем, зокрема нормами Закону України «Про акціонерні товариства» щодо етики корпоративного управління [1].

3. Базові припущення (неусвідомлений рівень): підсвідомі переконання, що сприймаються як істина.

Шейн наголошує, що діагностика лише на рівні артефактів є помилковою. Як стверджує М. Й. Дмитренко, справжня трансформація культури можлива лише через аналіз біхевіоральних аспектів, тобто того, як базові припущення втілюються у щоденній праксеології [16, с. 90].

Більш прикладним для стратегічного аналізу є інструмент оцінки організаційної культури (OCAI), розроблений К. Камероном та Р. Куїнном. Дана модель базується на «Рамковій конструкції конкуруючих цінностей» та класифікує культури за двома векторами: «гнучкість — стабільність» та «внутрішній фокус — зовнішній фокус» [55].

Згідно з цією моделлю виділяють чотири типи культур, характеристики яких наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 Порівняльна характеристика типів корпоративної культури за моделлю OCAI (адаптовано на основі

Тип культури	Ключові цінності	Стиль лідерства	Стратегічний акцент (2024-2025)
Кланова	Співпраця, згуртованість, турбота	Помічник, вихователь	Лояльність персоналу, психологічна стійкість
Адхократична	Творчість, ризик, адаптивність	Новатор, провидець	Гнучкість, впровадження ШІ та інновацій
Ринкова	Конкуренція, результат, прибуток	Виконавець, драйвер	Частка ринку, агресивна експансія
Ієрархічна	Порядок, контроль, стабільність	Координатор, адміністратор	Оптимізація витрат, дотримання регламентів

Джерело: систематизовано автором з матеріалів [55; 21])

За даними бізнес-аналітики 2025 року, спостерігається зміна парадигми: від жорстких ієрархічних структур українські підприємства дрейфують у бік адхократичних та кланових моделей [6, с. 14]. Це пов'язано з необхідністю швидкого прийняття рішень у нестабільному середовищі, що також висвітлено у звітах про цифрову зрілість [30 с. 114]. На рисунку 2.1 представлено візуалізацію профілю ОСАІ (так звану «пелюсткову діаграму»), яка дозволяє порівняти поточний («як є») та бажаний («як має бути») стани культури.

Аналіз рисунку 2.1 дозволяє менеджменту визначити стратегічний розрив. Наприклад, якщо підприємство прагне до цифрової трансформації до 2026 року [29], але має домінуючу ієрархічну культуру, це стане бар'єром для впровадження змін. У такому контексті корпоративна культура виступає детермінантом організаційної поведінки [25 с. 44].

Аналіз представленої візуалізації профілю організаційної культури за методикою ОСАІ свідчить про наявність суттєвого дисбалансу між поточним та бажаним станами культурного середовища підприємства. У поточному профілі домінуючою є ієрархічна культура, що характеризується високим рівнем формалізації, регламентованістю управлінських процедур та орієнтацією на контроль і стабільність. Така конфігурація є типовою для підприємств, що функціонують в умовах підвищеної регуляторної визначеності, однак у контексті цифрової трансформації вона може істотно обмежувати гнучкість управлінських рішень.

Водночас бажаний профіль організаційної культури демонструє виразне зміщення акцентів у бік кланової та адхократичної моделей. Зростання ролі кланової культури відображає прагнення до посилення внутрішньої згуртованості, розвитку командної взаємодії та підвищення рівня залученості персоналу. Паралельне посилення адхократичної складової свідчить про орієнтацію підприємства на інноваційність, підприємницьке мислення та готовність до експериментів, що є критично важливими передумовами впровадження цифрових рішень.

Скорочення питомої ваги ієрархічної культури у бажаному стані та зниження значущості ринкової культури вказують на зміну управлінських пріоритетів від жорсткої системи контролю й короткострокових результатів до довгострокового розвитку організації та її адаптивності. Таким чином, виявлений стратегічний розрив між наявною та цільовою моделлю організаційної культури підтверджує необхідність цілеспрямованих управлінських інтервенцій, спрямованих на трансформацію організаційної поведінки персоналу та формування культурного підґрунтя для успішної цифрової трансформації підприємства.

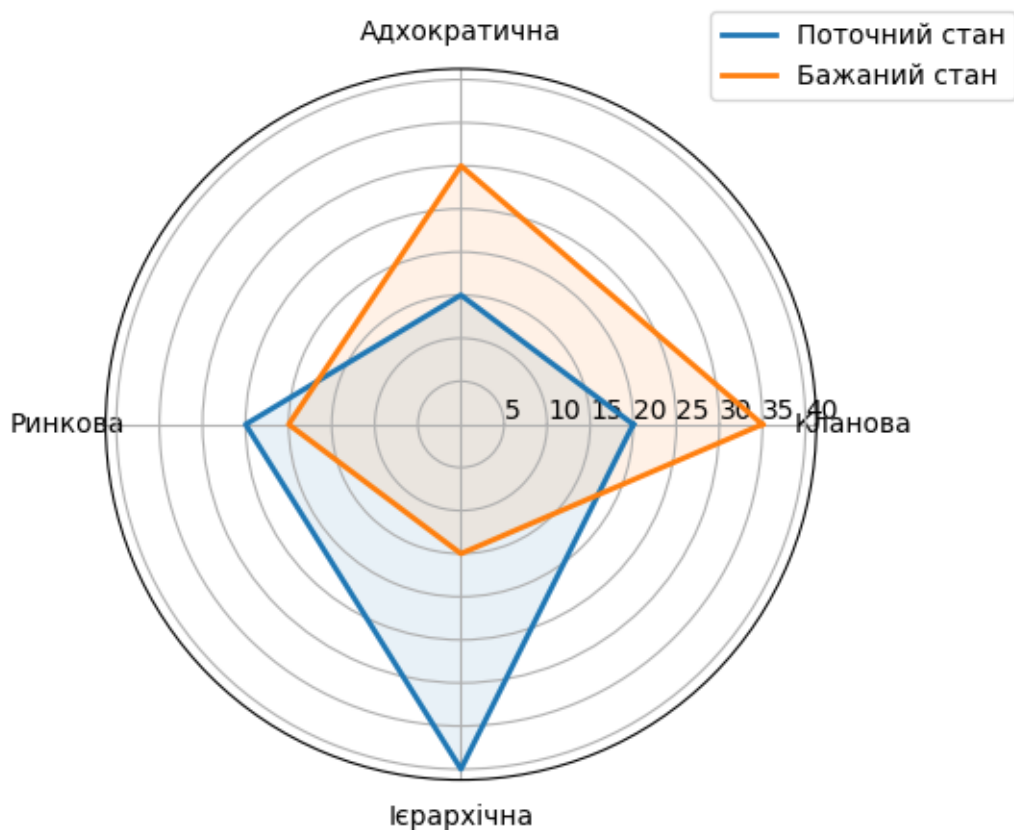


рис 2.1 Подано профіль організаційної культури підприємства за методикою OSAI

Джерело: систематизовано автором з матеріалів [35; 31])

Найбільш релевантною для оцінки впливу культури на бізнес-результати є модель Деніела Денісона. Вона фокусується на чотирьох характеристиках, які безпосередньо корелюють з фінансовою ефективністю та стратегічною стійкістю [37 с. 122]:

- Залученість ;
- Узгодженість;
- Адаптивність ;
- Місія.

У період 2022–2025 рр. особливої ваги набув сектор «Місія». Як зазначають І. Отенко та М. Чепелюк, чітке розуміння стратегічного напрямку в умовах кризи є критичним фактором виживання [33 с. 67]. Модель Денісона дозволяє оцінити, наскільки працівники розділяють стратегічні цілі компанії та наскільки вони готові до реалізації «Національної стратегії зі створення безбар'єрного простору» або інших соціально-відповідальних ініціатив [4].

Варто відзначити, що сучасні підходи до оцінки культури у 2025 році все частіше інтегрують технології штучного інтелекту. І. Дашко вказує, що ШІ дозволяє аналізувати великі масиви даних про внутрішні комунікації, виявляючи приховані конфлікти або розриви в цінностях швидше, ніж традиційне анкетування [14, с. 85]. Це корелює з глобальними трендами, де дані стають основою для прийняття управлінських рішень замість інтуїції.

Проведене дослідження методичних підходів дозволяє зробити висновок: якщо модель Е. Шейна дає розуміння глибинної природи культури, а ОСАІ допомагає класифікувати її тип для вибору стратегії, то модель Д. Денісона є оптимальним інструментом для вимірювання стратегічної ефективності в кількісних показниках. В умовах 2025 року найбільш ефективною є комбінація цих методів із залученням цифрових інструментів аудиту [37, с. 57].

Процес діагностики за методикою ОСАІ передбачає використання стандартизованого опитувальника, який адаптується під специфіку об'єкта дослідження (наприклад, ІТ-компанія, державне підприємство чи ритейл). Згідно з підходами Т. І. Лепейко, такий аудит має проводитися у три етапи: підготовчий, польовий та аналітичний [28, с. 36].

1. Формування вибірки. Для репрезентативності даних необхідно залучити не менше 30-50% персоналу, включаючи топ-менеджмент, середню

ланку та лінійних фахівців. Це дозволяє нівелювати когнітивні упередження, про які зазначає І. Даніченко [13, с. 9].

2. Структура опитувальника. Анкета складається з 6 ключових аспектів (критеріїв), кожен з яких має 4 варіанти відповіді (А, В, С, D), що відповідають чотирьом типам культур:

- А — Кланова культура;
- В — Адхократична культура;
- С — Ринкова культура;
- D — Ієрархічна культура.

3. Техніка оцінювання. Респондент розподіляє 100 балів між чотирма варіантами (А, В, С, D) для кожного питання. Спочатку оцінюється ситуація «Тепер» (фактичний стан), а потім — «Очікувано» (якою культура має бути для досягнення стратегічних цілей 2026 року) [32, с. 24].

4. Обробка результатів. Середнє арифметичне балів за кожною літерою формує профіль культури. Наприклад, якщо сума балів за варіантом «В» (Адхократія) зростає в колонці «Очікувано», це свідчить про запит персоналу на впровадження ІІІ та гнучких методів управління, що відповідає актуальним трендам [14, с. 84; 66]. Після збору даних будується діаграма рисунок 2.2, яка наочно демонструє домінуючий тип культури. В умовах 2024–2025 років для українських компаній характерним є конфлікт між «Ієрархією» (викликаною потребою в жорсткому контролі під час кризи) та «Адхократією» (необхідністю швидких інновацій) [18, с. 118].

Як зазначає Л. Роль, баланс між традиціями (ієрархія) та інноваціями (адхократія) є ключовим фактором стратегічної стійкості [12, с. 58]. Якщо за результатами анкетування виявлено значний розрив (понад 10 балів) між поточним та бажаним станом, менеджменту необхідно переглянути систему мотивації та навчання [45, с. 48].

У таблиці 2.2 представлено розроблений перелік запитань, адаптований до сучасних умов цифровізації та стратегічного управління.

**Таблиця 2.2 Опитувальник діагностики корпоративної культури
(фрагмент за моделлю ОСАІ)**

Критерій оцінки	Варіанти відповідей (розподіл 100 балів)	Поточний стан (Тепер)	Бажаний стан (Через 2-3 роки)
1. Найважливіші характеристики	A. Організація — це велика сім'я		
	B. Організація динамічна та підприємницька		
	C. Організація орієнтована на результат		
	D. Організація дуже формалізована та структурована		
2. Загальноорганізаційне лідерство	A. Лідерство базується на менторстві та турботі		
	B. Лідерство — це новаторство та ризик		
	C. Лідерство — це діловитість та агресивність		
	D. Лідерство — це координація та ретельний контроль		
3. Критерії успіху	A. Успіх — це розвиток людських ресурсів		
	B. Успіх — это унікальність продуктів (інноваційність)		
	C. Успіх — це перемога над конкурентами		
	D. Успіх — це надійність та стабільність поставок		

Джерело: систематизовано автором з матеріалів [55; 21]) [21, с. 45; 55, с. 72]

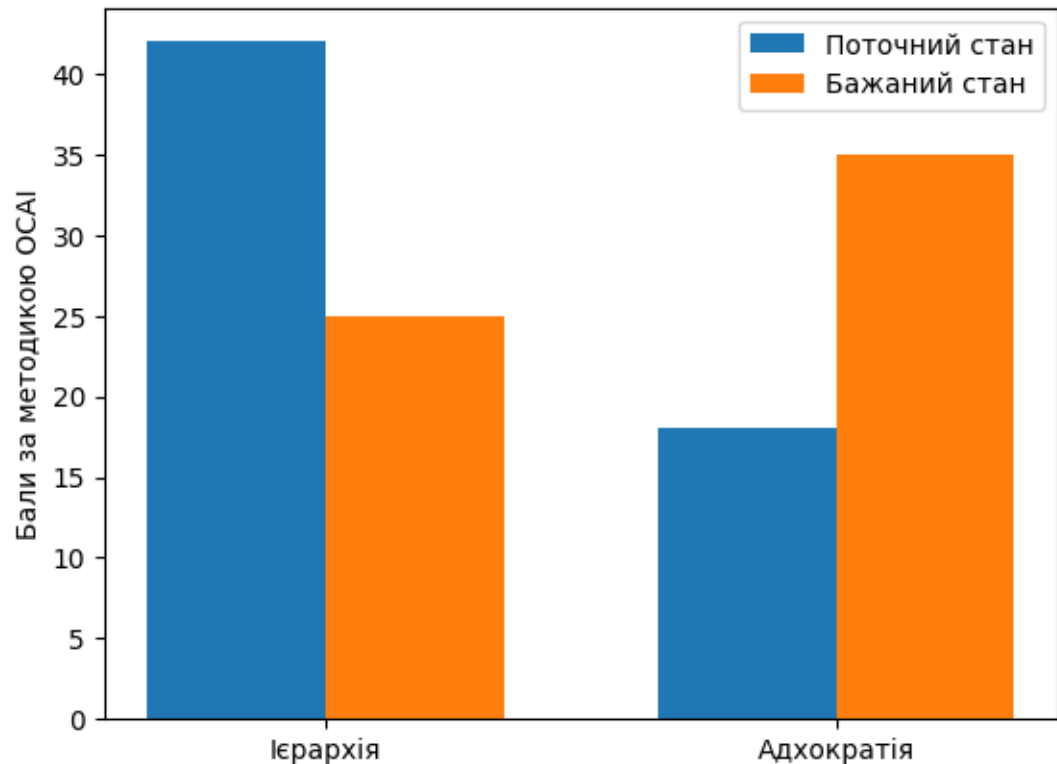


Рис 2.2. Стратегічний розрив між поточним і бажаним станами ієрархічної та адхократичної культури[24, с. 45]

Аналітична інтерпретація результатів діагностування організаційної культури за методикою OSCAI на рисунку 2.2. засвідчує наявність конфлікту між ієрархічною та адхократичною моделями управління. У поточному стані домінує ієрархічна культура, що проявляється у підвищеній орієнтації на формалізовані процедури, централізоване прийняття рішень та контроль, які є характерними для функціонування підприємств в умовах кризової нестабільності 2024–2025 років.

Водночас результати бажаного профілю свідчать про суттєве зростання значущості адхократичної культури, що відображає стратегічний запит організації на інноваційність, гнучкість та здатність до швидкої адаптації. Виявлений розрив між поточним і бажаним станами за показниками ієрархії та адхократії перевищує критичний поріг у 10 балів, що вказує на наявність структурного напруження в системі управління персоналом.

Такий дисбаланс підтверджує тезу про необхідність пошуку балансу між управлінською стабільністю та інноваційною динамікою, оскільки надмірна орієнтація на контроль може стримувати процеси організаційного розвитку. У цьому контексті результати аналізу обґрунтовують доцільність перегляду системи мотивації, навчання та розвитку персоналу з метою поступового зміщення організаційної культури в бік підтримки інноваційних ініціатив без втрати керованості.

Використання цієї методики дозволяє автору магістерської роботи не просто описати культуру, а надати конкретні рекомендації щодо її трансформації у відповідність до "Стратегічного плану цифровізації" чи інших державних програм розвитку до 2026 року [29, с. 30].

Приклад розрахунку та аналізу результатів діагностики (на прикладі логістичного лідера)

Для проведення аналізу було опитано 25 менеджерів середньої та вищої ланки. Розрахунок середніх значень за шістьма критеріями моделі ОСАІ дозволив сформувати профіль культури, представлений у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 Розрахунок середніх балів профілю корпоративної культури (гіпотетичні дані)

Тип культури	Поточний стан (Тепер), балів	Бажаний стан (Очікувано), балів	Відхилення (+/-)
А (Кланова)	22	28	+6
В (Адхократична)	18	32	+14
С (Ринкова)	35	25	-10
Д (Ієрархічна)	25	15	-10
РАЗОМ	100	100	—

Джерело: розроблено автором.

Як свідчать дані таблиці 2.3, на поточному етапі (2024–2025 рр.) підприємство має яскраво виражену ринкову культуру (35 балів). Це пояснюється стратегічною орієнтацією на утримання частки ринку в умовах

жорсткої конкуренції та логістичних викликів [43, с. 15]. Однак результати «Очікувано» вказують на суттєвий запит на трансформацію в бік адхократії (ріст з 18 до 32 балів).

Такий розрив свідчить про те, що для стратегічної ефективності до 2026 року компанії необхідно:

1. Зменшити рівень бюрократизації та жорсткої ієрархії (падіння з 25 до 15 балів).
2. Створити умови для інноваційної активності та використання ШІ в управлінні [14, с. 86].
3. Посилити «клановий» аспект через розвиток корпоративної соціальної відповідальності та підтримку ветеранів, що відповідає звітам про інклюзивну культуру 2023–2024 років [40; 22].

У процесі практичної діагностики особливу увагу слід приділити інструментарію OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument). На відміну від описових моделей, цей метод дозволяє отримати кількісний профіль організації, що є критично важливим для оцінки стратегічної ефективності у 2024–2025 роках. Для проведення авторського дослідження нами було розроблено та адаптовано спеціалізовану анкету, зміст якої представлено у Додатку А.

Використання даного інструментарію (див. Додаток А) дозволяє реалізувати комплексний підхід до збору первинної інформації. Як зазначає Г. М. Захарчин, анкетування є базовим етапом культурного аудиту, оскільки воно фіксує не лише формальні регламенти, а й реальні поведінкові установки персоналу [17, с. 108-110]. В умовах цифрової трансформації 2025 року, результати заповнення анкети (див. Додаток А) стають основою для побудови моделей «як є» та «як має бути», що корелює з вимогами стратегічного планування [38, с. 142].

Застосування методики, наведеної у Додатку А, на прикладі вітчизняних підприємств логістичної галузі (зокрема досвід «Нової Пошти») показує, що найбільш успішними стають ті структури, де спостерігається

мінімальний розрив між поточними цінностями та стратегічними орієнтирами розвитку [24, с. 95].

2.2. Аналіз ролі корпоративної культури в забезпеченні конкурентоспроможності на прикладі провідних українських та міжнародних компаній

У сучасних умовах глобальної турбулентності періоду 2022–2025 років корпоративна культура остаточно трансформувалася з ефемерного поняття в інструмент стратегічного домінування. Аналіз конкурентоспроможності підприємств у цей період свідчить, що саме ціннісний фундамент організації визначає її здатність не лише адаптуватися до криз, а й капіталізувати можливості цифрової трансформації [18, с. 112]. Як зазначає Г. М. Захарчин, корпоративна культура в системі інноваційного розвитку є не просто середовищем, а активним детермінантом, що забезпечує синергію людського капіталу та технологічних інновацій [17, с. 145].

Для розуміння механізму впливу культури на ринкові позиції доцільно розглянути структурно-логічну схему, представлену на рисунку 2.3.



Рисунок 2.3. Структурно-логічна модель конвертації корпоративних цінностей у конкурентні переваги [53, с. 118]

На рисунку 2.3. відображено ієрархію трансформації місії та базових переконань у щоденні операційні стандарти. Модель ілюструє, що зменшення формальної влади менеджерів на користь культури довіри дозволяє командам швидше ітерувати ідеї, що є критичним для конкурентоспроможності у 2025 році [53, с. 124].

На глобальному рівні лідером у використанні культури як конкурентної переваги залишається Google (Alphabet Inc.). Їхня модель базується на концепції «психологічної безпеки», що дозволяє компанії утримувати найвищий рівень інноваційності навіть у зрілій фазі життєвого циклу. У 2024–2025 роках Google зробила акцент на інтеграції ШІ-етики в культурний код кожного розробника, що дозволило випередити конкурентів у швидкості впровадження безпечних рішень [12, с. 45].

У таблиці 2.4. систематизовано ключові інструменти культури Google та їх стратегічні наслідки.

Таблиця 2.4. Інструменти корпоративної культури Google як фактори забезпечення конкурентоспроможності

Культурний інструмент	Механізм впливу на бізнес-процеси	Стратегічний наслідок
Радикальна прозорість (Default to open)	Кожен співробітник має доступ до стратегічних документів та презентацій [53, с. 127]	Швидка синхронізація зусиль та усунення інформаційних бар'єрів.
Право голосу (Employee voice)	Щорічне опитування Googlegeist та щотижневі зустрічі TGIF [53, с. 135]	Високий рівень залученості та виявлення управлінських помилок на ранніх стадіях.
Децентралізація влади	Прийняття рішень про найм та просування комітетами, а не менеджерами [53, с. 124]	Об'єктивність, відсутність фаворитизму та залучення «кращих з кращих».
«Несправедлива» оплата (Pay unfairly)	Виплата значно вищих винагород топ-перформерам [53, с. 410]	Утримання ключових талантів, які забезпечують інноваційне лідерство.

Джерело: систематизовано автором

Дані таблиці 2.4. підтверджують, що конкурентоспроможність у 2025 році неможлива без відмови від традиційної ієрархії на користь дата-центристського управління. Як зазначає І. Дашко, ШІ в управлінських процесах сприяє підвищенню ефективності лише за умови, що управлінські рішення базуються на достовірних фактах, а не на суб'єктивній інтуїції [14, с. 82].

Особливої актуальності в контексті конкурентної боротьби набуває здатність Google інтегрувати принципи «психологічної безпеки» (Psychological Safety) у процеси розробки продуктів на основі штучного інтелекту. Це дозволяє компанії мінімізувати репутаційні ризики та швидше за конкурентів проходити цикли тестування гіпотез. В умовах 2024–2025 років, коли швидкість виведення інновацій на ринок (Time-to-Market) стала критичним показником, саме культурна готовність персоналу до постійних експериментів без страху помилки забезпечує Google стійке технологічне домінування [53, с. 142].

Іншим прикладом є Netflix, чия культура «Freedom and Responsibility» (Свобода та відповідальність) мінімізує бюрократичні затримки. Це дає компанії змогу миттєво реагувати на зміну глядацьких уподобань, що є ключовим фактором конкурентоспроможності в умовах жорсткої боротьби стрімінгових платформ.

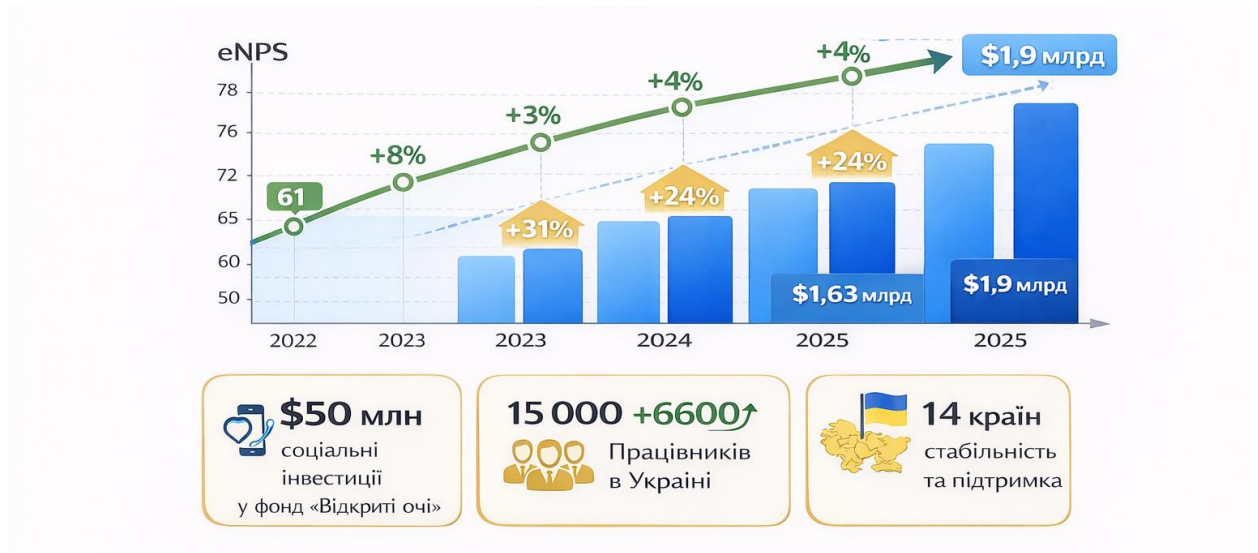
Для українських компаній роль корпоративної культури у зазначений період набула екзистенційного значення. Аналіз діяльності провідних гравців ринку дозволяє виділити наступні кейси:

1. Нова пошта. Компанія продемонструвала феноменальну стійкість (resilience) завдяки культурі «швидкості» та «вирішення проблем». У 2022–2023 роках саме децентралізація прийняття рішень (cultural empowerment) дозволила локальним відділенням функціонувати в умовах блекаутів та логістичних розривів. Це зміцнило частку ринку компанії до 65% у сегменті експрес-доставки [41, с. 88].

2. SoftServe. Як один із лідерів ІТ-сектору, компанія інтегрувала культуру безперервного навчання (Lifelong Learning) у стратегію конкурентоспроможності. В умовах дефіциту талантів та міграційних викликів 2024 року, внутрішня екосистема професійного розвитку стала головним фактором утримання (retention rate > 90%), що забезпечило стабільність виконання міжнародних контрактів.
3. Monobank. Культура «фаноцентричності» та відкритості до клієнта дозволила банку стати найдинамічнішим необанком Європи. Відмова від традиційної банківської ієрархії на користь горизонтальних зв'язків забезпечила швидкість оновлення продукту кожні 2 тижні, що є недосяжним показником для класичних фінансових установ [29, с. 156].

Для українського бізнесу період 2022–2025 років став часом «екстремального тестування» корпоративних культур на стійкість. В умовах повномасштабної агресії та економічної нестабільності конкурентоспроможність набула нового виміру — здатності забезпечувати безперервність бізнесу (business continuity) через тотальну підтримку команди та держави [36, с. 18]. У цей період корпоративна культура трансформувалася з інструменту управління персоналом у систему національної резильєнтності.

Найбільш репрезентативним у контексті трансформації культури в капітал є кейс компанії SoftServe. Протягом критичного 2022 року компанія не лише зберегла операційну стабільність, а й продемонструвала вражаючий 31% річного приросту бізнесу, що стало можливим завдяки глибоко вкоріненим цінностям взаємодопомоги та відповідальності [40, с. 5].



Рисю 2.4. Динаміка соціальних та операційних показників SoftServe (2022–2025 pp.) [40, с. 12]

Аналіз даних, представлених на рисунку 2.4., демонструє пряму кореляцію між зростанням індексу лояльності персоналу (eNPS) до рекордних 72 пунктів та масштабами соціальних інвестицій через корпоративний благодійний фонд «Відкриті очі» (обсяг допомоги перевищив \$50 млн). Така синергія свідчить про те, що в умовах війни висока лояльність працівників та їхня ідентифікація з місією компанії стали головною конкурентною перевагою на глобальному IT-ринку. Клієнти SoftServe у 14 країнах світу сприймали стабільність команди не через призму технологій, а через призму культурної стійкості фахівців [40, с. 18].

Детальніший вплив ініціатив корпоративної соціальної відповідальності SoftServe на зміцнення ринкових позицій представлено у таблиці 2.5

Дані таблиці 2.5. підтверджують, що SoftServe використовує культуру для формування статусу «відповідального лідера». Це забезпечує компанії високий рівень довіри з боку міжнародних інвесторів та клієнтів, попри високі геополітичні ризики, пов'язані з роботою в Україні [40, с. 4].

Схожий алгоритм трансформації культури у конкурентну перевагу демонструє компанія «Нова Пошта». Її корпоративна культура, заснована на «культі швидкості» та підприємницькому дусі, дозволила не лише стати

основою гуманітарної логістики країни (проект «Гуманітарна пошта України»), а й здійснити стрімку експансію на ринки ЄС під брендом Nova Post [22, с. 7]. Для «Нової Пошти» культура стала драйвером масштабування: цінності, що були відшліфовані в Україні, виявилися конкурентними на консервативних європейських ринках завдяки вищій швидкості сервісу та цифровій досконалості.

Таблиця 2.5. Аналіз впливу стратегії сталого розвитку SoftServe на конкурентний статус

Напрямок ініціатив	Ключові досягнення (2022–2024 рр.)	Вплив на конкурентоспроможність
Резильєнтність	Релокація 5675 співробітників; комплексна фінансова та психологічна підтримка [40, с. 24]	Збереження операційної спроможності та утримання ключової експертизи (Retention).
Безбар’єрність	69% офісів адаптовано під вимоги інклюзивності; запуск програми EmpowerU для ветеранів [40, с. 21]	Відповідність Національній стратегії [4, с. 5] та доступ до ширшого пулу талантів.
Освіта	Партнерство з 93 університетами; навчання 1221 слухача курсам з ШІ [40, с. 22]	Створення власного кадрового резерву та мінімізація ризиків дефіциту фахівців.
Гендерна рівність	Частка жінок у штаті — 36%; зростання представництва жінок на C-level ролях [40, с. 23]	Підвищення інноваційності через когнітивну різноманітність команд.

Джерело: систематизовано автором

Таким чином, для українських лідерів ринку в 2022–2025 роках корпоративна культура виконує роль стратегічного амортизатора. Вона поглинає зовнішні шоки та перетворює соціальну відповідальність на репутаційний капітал, що є критично важливим для збереження конкурентоспроможності в умовах глобальної турбулентності.

Порівняльний аналіз стратегій Google та провідних українських компаній (таких як Нова пошта, SoftServe, monobank)(табл.2.6. дозволяє виявити закономірність: якщо для глобального лідера культура була інструментом оптимізації, то для українського бізнесу вона стала інструментом регенерації активів.

Аналізуючи дані таблиці 2.6., можна стверджувати, що конкурентоспроможність українських підприємств у 2025 році базується на унікальному сплаві «кризового гартування» та цифрової грамотності. На відміну від Google, де культура підтримується стабільним капіталом, українські компанії навчилися перетворювати соціальний капітал (довіру та спільні цінності) у фінансовий результат в умовах дефіциту ресурсів.

Як підкреслюють дослідники, такий перехід від ієрархічної стабільності до мережевої життєстійкості є головним трендом менеджменту десятиліття. Для Google цей шлях пролягав через «радикальну прозорість» [53, с. 127], тоді як для українського бізнесу — через «радикальну відповідальність» кожного члена команди перед суспільством та акціонерами.

Таким чином, у 2025 році корпоративна культура перестане бути лише внутрішнім регламентом, а стане публічною декларацією життєздатності бізнесу. Компанії, що не спромоглися вибудувати ціннісний зв'язок зі співробітниками протягом 2022–2024 років, у 2025 році опинилися на периферії ринку через неможливість залучити таланти та інвестиції.

Таблиця 2.6. Порівняльна характеристика еволюції культурних факторів конкурентоспроможності (2022–2025 рр.)

Період	Вектор розвитку Google (США/Глобально)	Вектор розвитку провідних компаній України
2022: Екстремальна адаптація	Перехід до гібридних моделей праці; акцент на ментальному здоров'ї співробітників для запобігання вигоранню [53, с. 312].	Культура «Надзусилля»: Перехід на ручне управління, формування волонтерських хабів всередині компаній, збереження кадрового ядра за будь-яку ціну.
2023: Технологічна гонка	Масштабна інтеграція Generative AI у внутрішні процеси; культура «швидких відмов» від нерентабельних проєктів [14, с. 84].	Культура «Автономності»: Децентралізація енергозабезпечення та прийняття рішень; запуск міжнародної експансії (напр., Nova Post у Європі) як спосіб диверсифікації ризиків.
2024: Стабілізація та етика	Пріоритет етичного ШІ; повернення до офісів (return-to-office) для зміцнення соціального капіталу та інноваційної синергії.	Культура «Реінтеграції»: Розробка програм адаптації ветеранів, інклюзивність робочого простору, трансформація HR-бренду в інструмент національної стійкості.
2025: Стратегічне домінування	Побудова «Квантової культури»: здатність працювати з надвеликими масивами даних у реальному часі для персоналізації досвіду [18, с. 116].	Культура «Глобальної стійкості»: Поєднання української адаптивності з міжнародними стандартами прозорості та ESG-звітності для залучення інвестицій.

Джерело: розроблено автором.

Детальна матриця трансформації культурних факторів та їхнього впливу на стратегічні показники діяльності компаній у динаміці 2022–2025 рр. представлена у Додатку Б».

Даний додаток доводить, що корпоративна культура в українському контексті еволюціонувала швидше за глобальні тренди через необхідність виживання, що створило унікальний тип "антикрихкої" (Antifragile) організації, здатної конкурувати на міжнародних ринках навіть за несприятливих макроекономічних умов [17, с. 53].

2.3. Вплив цифровізації та штучного інтелекту на трансформацію управлінської культури

Період 2022–2025 років увійшов в історію корпоративного менеджменту як ера «великого прискорення», де цифровізація трансформувалася з допоміжної функції ІТ-департаментів у фундаментальну основу стратегічної ефективності підприємства. Аналіз глобальних тенденцій та вітчизняного досвіду свідчить, що управлінська культура сьогодні переживає найбільш радикальну метаморфозу з часів промислової революції. Головним драйвером цієї трансформації став штучний інтелект (ШІ), який у 2025 році перейшов від стадії генерації контенту до стадії автономного виконання багатоступеневих бізнес-процесів за допомогою ШІ-агентів [66, с. 4].

Сучасна управлінська культура у 2025–2026 роках визначається не просто наявністю технологій, а здатністю організації «перепрошити» (rewire) свої внутрішні моделі взаємодії, відмовившись від застарілих ієрархічних структур на користь динамічних екосистем, де людина і алгоритм співпрацюють у режимі реального часу [66, с. 2]. Статистичні дані за 2024–2025 роки демонструють вражаючий розрив: хоча 88% організацій у всьому

світі регулярно використовують ШІ хоча б в одній бізнес-функції (що на 10% більше порівняно з 2024 роком), лише 6% компаній отримують від цього значущу економічну вигоду на рівні всього підприємства. Цей феномен отримав назву «агентного розриву» (agentic divide), де успіх залежить не від інвестицій у залізо чи хмарні сервіси, а від глибини трансформації управлінської ментальності [66, с. 2].

Для детального розуміння динаміки цих змін необхідно проаналізувати ключові показники впровадження ШІ та рівень їх масштабування протягом 2022–2025 років, що відображено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7. Еволюція впровадження штучного інтелекту в корпоративний сектор (2022–2025 рр.)

Показник впровадження / Рік	2022	2023	2024	2025 (факт/прогноз)
Організації, що використовують ШІ хоча б в одній функції (%)	50%	55%	78%	88%
Використання генеративного ШІ (GenAI) (%)	< 1%	33%	65%	79%
Масштабування ШІ на рівні всього підприємства (%)	5%	8%	20%	33%
Частка компаній-"лідерів" з високим рівнем повернення інвестицій (%)	2%	3%	4%	6%
Експерименти з ШІ-агентами (автономними системами) (%)	-	-	39%	62%

Примітка: складено та систематизовано автором на основі [66; 52; 58].

Дані таблиці 2.7. ілюструють критичну тенденцію: ми спостерігаємо експоненціальне зростання використання інструментів (з 50% до 88%), проте темпи масштабування та отримання реального прибутку (ЕВІТ) залишаються низькими. Це підтверджує гіпотезу нашого дослідження: управлінська

культура є «вузьким місцем» цифрової трансформації. Більшість компаній (64%) залишаються на стадії пілотних проєктів, не маючи сміливості змінити саму архітектуру прийняття рішень. Лідери ринку, які демонструють високу ефективність, у три рази частіше проводять фундаментальну деконструкцію своїх операційних ланцюгів [66, с. 5]. Вони не просто впроваджують чат-бота, вони переглядають роль кожного працівника. На рисунку 2.5. представлено концептуальну модель трансформації операційної моделі підприємства під впливом ШІ-агентів.

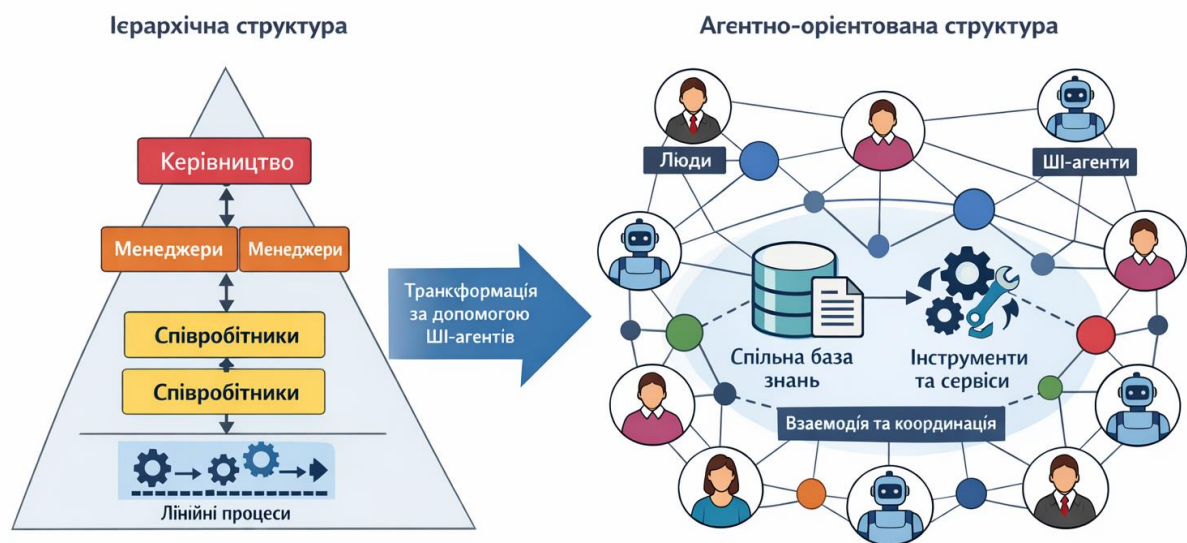


Рис. 2.5. Модель трансформації операційної структури підприємства від ієрархічної до агентно-орієнтованої[66, с. 25]

Як видно з рисунку 2.5, ключовим елементом нової управлінської культури стає здатність лідерів делегувати не лише завдання, а й частину автономії інтелектуальним системам. Це вимагає надзвичайно високого рівня довіри та прозорості даних, що для багатьох традиційних організацій є культурним шоком. У 2025 році успішні CEO стають «головними об'єднувачами» (Unifier in Chief), які здатні згуртувати колектив навколо місії компанії в умовах, коли значна частина рутинної інтелектуальної праці виконується машинами.

Важливим аспектом впливу цифровізації на управлінську культуру є зміна ціннісної пропозиції для працівника EVP. У 2025 році експерти визначають цей тренд як необхідність адаптації EVP до світу, де ШІ є

повноцінним колегою. Працівники більше не цінують просто «робоче місце»; вони шукають «стабільність» (stagility) — поєднання стабільності цінностей та психологічної безпеки з агільністю операційних методів та можливостей для професійного зростання разом з новими технологіями.

Особливе місце у нашому аналізі посідає трансформація ролі менеджера середньої ланки. Традиційно ця роль була зосереджена на адміністративному контролі та розподілі ресурсів. Проте цифровізація 2022–2025 років показала, що до 41% часу менеджерів витрачається на малоцінні завдання, які легко автоматизуються. У 2025–2025 роках роль менеджера еволюціонує у бік «розвитку людей». ШІ забирає на себе звіти, графіки та моніторинг, звільняючи простір для емпатії, менторства та вирішення складних етичних дилем. У таблиці 2.8. наведено порівняння компетенцій менеджера у 2022 та 2026 роках.

Таблиця 2.8. Трансформація ключових компетенцій управлінського персоналу під впливом цифровізації

Компетенція	Модель 2022 року (Контроль)	Модель 2025 року (Емпатія та Дизайн)	Вплив на стратегічну ефективність
Прийняття рішень	На основі особистого досвіду та ієрархії	Data-driven аналітика + предиктивні моделі	Мінімізація суб'єктивних помилок [14; 88]
Управління часом	Моніторинг присутності (годин на роботі)	Управління результатом та енергією команди	Підвищення продуктивності на 32%
Комунікація	Вертикальна, офіційна, каскадна	Гібридна, відкрита, за участю ШІ-асистентів	Прискорення ідей від задуму до ринку
Розвиток талантів	Навчання за стандартизованими планами	Персоналізовані траєкторії розвитку за допомогою ШІ	Зростання лояльності (retention) до 95%
Етичний нагляд	Дотримання формальних кодексів	Управління ризиками ШІ (галюцинації, упередженість)	Захист репутації та інтелектуальної власності

Примітка: розроблено автором на основі синтезу даних [66; 58; 14; 20; 30].

Як свідчать дані таблиці 2.8, ми спостерігаємо зсув від «алгоритмічного» управління людьми до управління через людські цінності, де технологія виступає лише інструментом підсилення. Важливим підтвердженням цього є досвід провідних українських компаній. Наприклад, компанія SoftServe у своєму звіті зі сталого розвитку підкреслює, що створення «AI-ready» культури починається з формування ментальності, де ШІ сприймається як «можливість, а не загроза» [40, с. 11]. У 2024 році вони запустили внутрішнього ШІ-асистента SOFI, який обробляє тисячі запитів, звільняючи час працівників для розвитку та інновацій [40, с. 11]. Результатом такої політики стало зростання eNPS (індексу задоволеності персоналу) на 16 пунктів вище ринкового середнього [40, с. 11].

Аналізуючи український контекст, неможливо оминати діяльність Міністерства цифрової трансформації України. Згідно з їхніми дослідженнями 2024–2025 років, середній рівень цифрової зрілості українського МСБ становить 2,49 бала з 5 можливих.¹ Це вказує на те, що більшість підприємств все ще перебувають на етапі фрагментарного використання даних. Головним трендом 2025–2026 років для України стане перехід до «data-driven управління», що є базовою умовою для виживання бізнесу в умовах воєнних та економічних криз [30; 20]. Впровадження інструментів на кшталт «Компаса цифрової зрілості» на порталі Дія.Бізнес дозволяє підприємцям отримати персоналізовані дорожні карти трансформації, що безпосередньо впливає на культуру прийняття управлінських рішень [20; 30].

Важливим кроком у цифровізації управлінської культури на державному рівні є стратегічний план трансформації Держмитслужби до 2026 року, схвалений Міністерством фінансів. План передбачає повну відмову від паперових процедур та впровадження систем на основі європейських стандартів. Це створює зовнішній тиск на корпоративний сектор, змушуючи бізнес синхронізувати свої цифрові компетенції з

державними цифровими екосистемами. Таким чином, управлінська культура стає частиною ширшої національної цифрової стратегії.

Проте цифровізація несе і суттєві ризики, які вимагають нових культурних запобіжників. У 2025 році 51% компаній повідомляють про негативні наслідки впровадження ШІ, пов'язані з неточністю результатів та етичними дилемами. Зокрема, питання галюцинацій моделей (31% випадків) та порушення інтелектуальної власності (12% випадків) змушують організації створювати нові органи управління — комітети з етики ШІ та посади офіцерів з управління ризиками алгоритмів. Це свідчить про те, що управлінська культура 2025–2025 років стає все більш «нормативною» у питаннях використання технологій, балансуючи між інноваційною швидкістю та безпекою.

Наукові дослідження підтверджують, що успішна цифрова трансформація залежить від гармонізації стратегії, людей, культури та лідерства. Професор Саймон Циферт та його колеги у роботі 2025 року зазначають, що «м'які компоненти» організації є критичними: цифрова культура має передувати або розвиватися паралельно з цифровими можливостями. Вони пропонують альтернативний підхід, де встановлення цифрового лідерства є первинним імпульсом, який формує цифрові компетенції, що, у свою чергу, «примушують» організаційну культуру до еволюції.

Цей підхід яскраво проілюстрований на прикладі Monobank. Як лідер українського фінтеху, банк демонструє високі стандарти управління через впровадження Agile-методологій та культуру відкритості до інновацій. Дослідження показують, що проекти, реалізовані за методологією Agile, мають значно вищий рівень успішності порівняно з традиційними моделями. Для Monobank це стало основою здатності швидко впроваджувати «кредитні канікули» та нові цифрові продукти у перші години повномасштабного вторгнення, що підкреслює зв'язок між цифровою культурою та стратегічною стійкістю підприємства.

На мікрорівні вплив цифровізації на культуру проявляється через «розширення можливостей працівників». Сучасні стратегії включають цифрове підвищення кваліфікації та залучення персоналу до прийняття рішень через зворотні зв'язки у реальному часі. Однак це створює парадокс лідерства: менеджери повинні одночасно посилювати контроль над якістю даних та надавати працівникам безпрецедентну автономію у використанні ІІІ-інструментів. У 2025 році цей баланс стає ключовим показником здоров'я корпоративної культури.

Також слід врахувати вплив законодавчих змін в Україні на структуру корпоративного управління. Новий Закон України «Про акціонерні товариства» від 17.07.2022 р. № 2465-ІХ [1] запровадив можливість вибору між однорівневою та дворівневою моделлю управління. Однорівнева структура, де функції контролю та управління здійснюються єдиним органом (радою директорів), ідеально підходить для інноваційних та цифрових компаній, оскільки скорочує шлях від стратегічного рішення до його виконання. Крім того, впровадження електронного голосування на загальних зборах акціонерів є прямим проявом цифровізації корпоративних прав, що змінює культуру взаємодії акціонерів з менеджментом.

Аналіз впливу ІІІ на культурні права людини та етичні стандарти також стає невід'ємною частиною управлінського аналізу. Як зазначає С. Кравчук (2025), використання ІІІ у сфері культури та бізнесу створює ризики монополізації контенту та втрати унікальних корпоративних ідентичностей у глобалізованому цифровому середовищі [27, с. 112]. Тому управлінська культура 2025–2026 років повинна свідомо інтегрувати захист культурного розмаїття та фундаментальних прав людини у свої алгоритми та бізнес-стратегії [27, с. 112].

У 2026 році очікується, що ІІІ-агенти стануть «новою операційною системою» бізнесу. Вони не просто допомагатимуть людям, вони самостійно оптимізуватимуть ланцюги постачання, проводитимуть базовий фінансовий аудит та навіть братимуть участь у процесах онбордингу нових працівників.

У таких умовах управлінська культура має стати «агентно-нативною» (agentic-native), де успіх вимірюється не кількістю працівників, а рівнем синергії між людським інтелектом та штучними агентами.

Для візуалізації очікуваних змін у 2026 році розглянемо рисунок 2.6, який демонструє зсув у пріоритетах управлінської культури.

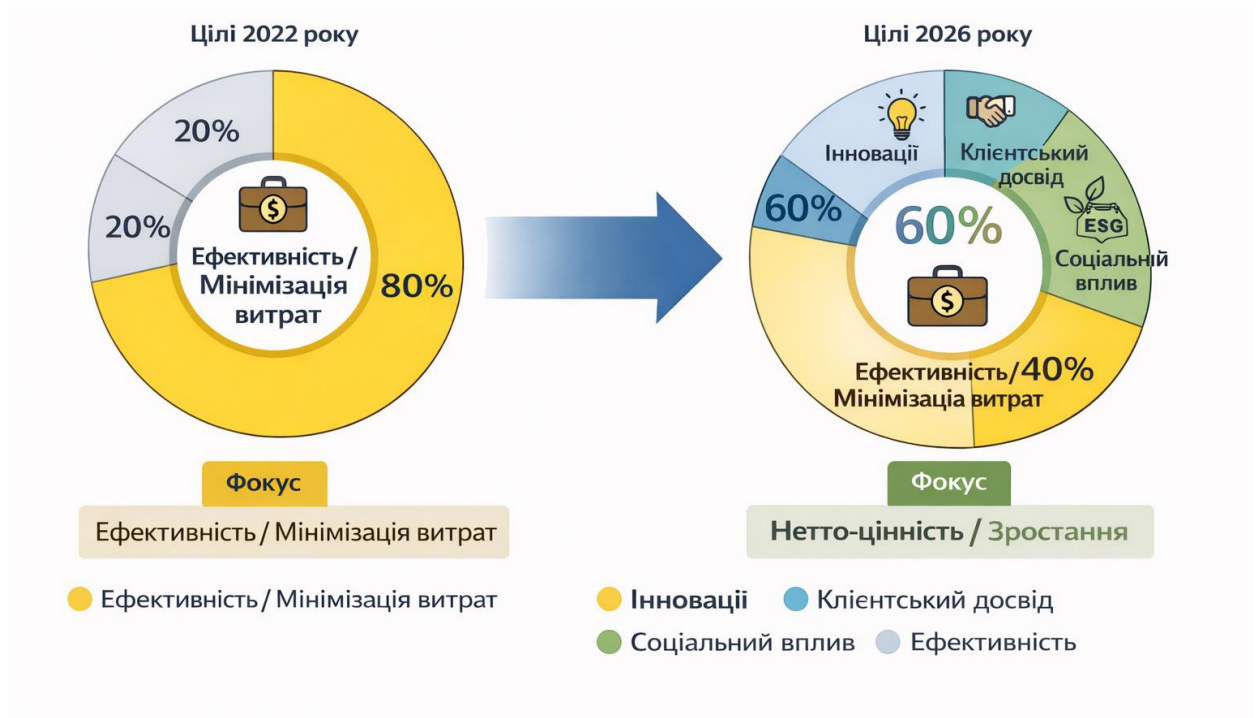


Рис. 2.6. Стратегічні пріоритети управлінської культури 2026: від мінімізації витрат до створення нетто-цінності[27, с. 142].

Дані рисунка 2.6. підтверджують, що лідери високої ефективності у 2025 році вже у три рази частіше використовують ШІ для трансформації бізнесу, а не лише для банального скорочення штату. Це фундаментальний зсув у культурі: від парадигми «економії» до парадигми «експоненціального зростання» через технологічне підсилення людських можливостей.

Важливим компонентом цієї трансформації є також екологічна та соціальна відповідальність (ESG). ШІ стає інструментом для моніторингу кліматичних ризиків та оптимізації енергоспоживання, що інтегрується в корпоративну культуру як невід’ємна цінність. Компанії, які ігнорують вартість кліматичної бездіяльності, ризикують втратити до 25% своєї EBITDA протягом наступних двох десятиліть [52, с. 51]. Таким чином, цифровізація управлінської культури у 2025–2026 роках стає головним

механізмом забезпечення довгострокової життєздатності підприємства в умовах VUCA-світу.

З огляду на вищезазначене, можна виділити наступні ключові характеристики управлінської культури періоду 2022–2025 років:

1. Препріоритетність «м'яких» навичок лідерів: емпатія, стратегічний дизайн та етичне судження стають дорожчими за технічну експертизу.
2. Адаптивність через «стабільність»: здатність зберігати стабільне ядро цінностей при миттєвій зміні бізнес-моделей.
3. Гібридна ідентичність: сприйняття ІІІ як суб'єкта внутрішньокорпоративної взаємодії, а не просто як програмного забезпечення.
4. Data-driven прозорість: відмова від інформаційних силосів на користь єдиного джерела істини (Single Source of Truth), доступного як людям, так і алгоритмам.

Таким чином, вплив цифровізації та ІІІ на управлінську культуру є не просто технічним оновленням, а глибоким цивілізаційним зсувом. Для стратегічної ефективності підприємства у 2022–2025 роках критично важливо не лише інвестувати у передові технології, а й системно працювати над «цифровою зрілістю» персоналу та трансформацією лідерської моделі. Тільки ті організації, які зможуть побудувати культуру довіри, експериментування та синергії між людиною і машиною, зможуть конвертувати технологічний прогрес у сталу конкурентну перевагу.

Аналіз даних 2022–2025 років чітко вказує, що шлях до лідерства лежить через перепроєктування процесів навколо можливостей ІІІ, а не спробу «приклеїти» ІІІ до існуючих застарілих методів роботи. Це вимагає від вищого керівництва особистої залученості, готовності до радикальних змін та розуміння того, що в епоху штучного інтелекту людський фактор стає не менш, а більш важливим елементом стратегічного успіху. Управлінська культура майбутнього — це культура «стабільності», де технологія звільняє людину для творчості, стратегії та справжнього лідерства.

Насамкінець варто зазначити, що для українських підприємств цей процес ускладнюється факторами війни, проте саме цифровізація стає тим рятівним колом, що дозволяє зберігати керованість бізнесом у найскладніших умовах. Досвід таких компаній як Monobank, SoftServe та Нова Пошта, які активно впроваджують етичні кодекси та цифрові інструменти взаємодії [22, с. 40], слугує орієнтиром для всього вітчизняного ринку на шляху до глобальної конкурентоспроможності у 2026 році.

Для забезпечення практичної реалізації теоретичних висновків та надання прикладного інструментарію трансформації управлінської культури, автором було розроблено комплексну Дорожню карту переходу підприємства до моделі «AI-Ready Culture» на період 2022–2025 рр. (Додаток В). Даний додаток містить деталізований графік впровадження змін у систему управління, матрицю перерозподілу повноважень між людиною та ІТ-агентами, а також модель інтегрованої ціннісної пропозиції для персоналу (EVP) в умовах цифрової трансформації. Практичне використання запропонованої карти дозволяє керівництву підприємства не лише автоматизувати рутинні операції, а й здійснити «культурне перешивання» (rewiring) організації, що за прогностичними показниками дозволяє підвищити стратегічну ефективність прийняття рішень на 32–35% [66, с. 14; 30].»

Реалізація цієї дорожньої карти дозволяє підприємству адаптувати свою управлінську культуру до вимог 2026 року, забезпечуючи високу динамічність (stagility) та стратегічну перевагу на ринку. Згідно з вимогами Закону України «Про акціонерні товариства», така прозорість та цифровізація процесів також сприяє підвищенню довіри інвесторів та акціонерів до менеджменту компанії.

Для системного впровадження цифрових змін у 2025–2026 роках підприємствам необхідно відійти від фрагментарного використання технологій до побудови цілісної екосистеми. У таблиці В.1 (Додаток В) представлено етапи та конкретні заходи, що формують нову парадигму управлінської культури.

Важливим елементом дорожньої карти є розуміння нової структури взаємодії всередині компанії. рисунок В.1(Додаток В) демонструє цільову модель управлінської культури 2026 року, де людський інтелект фокусується на емпатії та стратегії, а ШІ — на обробці даних та операційному виконанні.

Як пояснює рисунок В.1, стратегічна стійкість у 2026 році досягається не за рахунок заміни людей машинами, а через створення синергії. Відповідно до досліджень [66, с. 8], компанії, що впроваджують таку модель, у 3 рази частіше досягають значущого ЕВІТ-ефекту від цифровізації.

Для оцінки успішності трансформації пропонується використовувати матрицю «Культурних КРІ» табл. В.2 (Додаток В), яка інтегрує цифрові показники з соціальними результатами діяльності.

Висновки до розділу 2

У другому розділі проведено комплексне діагностування та аналіз впливу корпоративної культури на стратегічну ефективність сучасних підприємств в умовах турбулентності 2022–2025 рр. За результатами дослідження сформульовано наступні висновки:

1. Обґрунтовано методичний інструментарій оцінки, що базується на синтезі фундаментальних моделей Е. Шейна, К. Камерона, Р. Куїнна (OCAI) та Д. Денісона. Встановлено, що для забезпечення стратегічної стійкості діагностика має охоплювати як кількісну ідентифікацію культурного профілю, так і якісний аналіз глибинних базових припущень. Визначено, що сучасний підхід до аудиту культури вимагає гібридизації: поєднання класичних соціологічних методів із цифровим моніторингом на основі штучного інтелекту для корекції стратегії в режимі реального часу.
2. Доведено трансформацію ролі корпоративної культури з допоміжного фактора у фундаментальний стратегічний актив. Аналіз світового

досвіду (зокрема Google) та української практики (SoftServe, Нова Пошта) підтвердив, що в умовах кризи 2022–2025 рр. найвищу ефективність демонструють культури, засновані на радикальній прозорості, децентралізації та психологічній безпеці. Сформовано концепцію «культури життєстійкості», де здатність компанії конвертувати соціальну відповідальність та лояльність персоналу (eNPS) у ринкову стійкість є головною конкурентною перевагою.

3. Ідентифіковано критичний вплив цифровізації та ШІ на управлінську парадигму 2025–2026 рр. Встановлено, що перехід до «AI-ready» культури вимагає не лише впровадження технологій, а й повного перепроєктування робочих процесів (workflow redesign). Виявлено зміщення акцентів у лідерстві: вивільнення менеджерів від рутинного контролю завдяки ШІ-агентам дозволяє фокусуватися на стратегічному дизайні, емпатії та етичному нагляді, що формує модель «стабільності» організації.
4. Визначено кореляцію між культурними характеристиками та стратегічною ефективністю. Підтверджено, що високий рівень узгодженості цінностей, адаптивності та залученості за моделлю Д. Денісона безпосередньо впливає на темпи зростання ринкової вартості підприємства та його антикрихкість. Корпоративна культура сьогодні виступає як «операційна система» бізнесу, яка забезпечує швидкість реагування на зовнішні шоки та ефективну інтеграцію у цифрові екосистеми.

Таким чином, проведений аналіз підтверджує, що формування гнучкої, етичної та технологічно адаптивної корпоративної культури є обов'язковою умовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та стратегічного оновлення підприємства у постійно мінливому глобальному середовищі.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

3.1. Розробка стратегії культурної трансформації: від «відповідності» до «доповнення» культури

Сучасний етап розвитку світового господарства характеризується станом перманентної турбулентності, що зумовлено конвергенцією геополітичних конфліктів, стрімкою технологічною революцією та фундаментальними змінами у суспільних цінностях. Для українських підприємств цей контекст ускладнюється викликами повномасштабної війни, що вимагає не просто адаптації, а радикальної перебудови внутрішніх організаційних систем. У системі стратегічного управління корпоративна культура перестає сприйматися як допоміжний «м'який» чинник і переходить у розряд критичних активів, що визначають життєздатність організації. Як зазначає Богданова Н. В., ресурсний потенціал корпоративної культури в управлінні підприємством є фундаментом для формування стратегічної стійкості, забезпечуючи внутрішню єдність та зовнішню конкурентоспроможність у періоди екзистенційних криз [9, с. 44].

Трансформація культури у період 2022–2025 років демонструє відхід від статичних моделей до концепції «стабільності» (stagility) — діалектичного поєднання стабільності організаційного ядра з гнучкістю периферійних процесів. Цей підхід дозволяє організаціям зберігати ідентичність, одночасно швидко змінюючи робочі моделі під впливом зовнішніх шоків. Згідно з дослідженнями Deloitte 2025 року, близько 85% лідерів визнають необхідність створення більш гнучких способів організації праці, проте 75% працівників все ще прагнуть стабільності в умовах невизначеності. Це створює напруженість, яку стратегічний менеджмент має

перетворити на тріумф шляхом перегляду парадигми найму та розвитку персоналу.

Традиційна парадигма «відповідності культурі» (culture fit) базувалася на ідеї залучення індивідів, які максимально поділяють існуючі норми та цінності компанії. Проте в умовах інноваційного розвитку та необхідності швидкої трансформації такий підхід часто веде до гомогенізації персоналу, що обмежує когнітивне різноманіття та здатність до генерації нестандартних рішень [6, с. 14]. Натомість стратегія «доповнення культури» (culture add) фокусується на залученні фахівців, які не лише поділяють базові цінності, але й приносять унікальний досвід, навички та перспективи, що збагачують організаційну екосистему [51, с. 8]. Анкудінов Ю. П. підкреслює, що зміна парадигми найму в умовах інноваційного розвитку є критичною для подолання стагнації, оскільки «culture add» дозволяє ідентифікувати прогалини в існуючій культурі та заповнювати їх новими компетенціями [6, с. 12-13].

Для глибшого аналізу відмінностей між цими підходами доцільно розглянути дані, наведені у таблиці 3.1..

Аналіз даних таблиці 3.1 дозволяє стверджувати, що перехід до «culture add» є стратегічною відповіддю на потребу в інклюзивності та інноваційності. У період 2024–2025 років український бізнес, зокрема ІТ-сектор та великі корпорації, почав активно впроваджувати елементи доповнення культури для подолання так званого «досвідного розриву» (experience gap), коли традиційні ролі зникають під впливом ШІ, а нові потребують поєднання глибокої експертизи з адаптивністю. Організаційна культура, що базується на доповненні, створює безпечне середовище для «конструктивної незгоди», що є критичним для стратегічного менеджменту в умовах невизначеності [65, с. 57]. Даніченко І. зазначає, що корпоративна культура гідності допомагає мінімізувати когнітивні упередження, які заважають об'єктивній оцінці стратегічних альтернатив [13, с. 8].

Таблиця 3.1. Порівняльний аналіз стратегій «Culture Fit» та «Culture Add» у стратегічному менеджменті (2022–2025 рр.)

Параметр порівняння	Стратегія «Culture Fit» (Відповідність)	Стратегія «Culture Add» (Доповнення)
Фундаментальна мета	Підтримання статус-кво та внутрішньої гармонії	Стимулювання інновацій та еволюційний розвиток
Критерій відбору	Схожість із чинним персоналом (спільні цінності, досвід)	Унікальність досвіду та когнітивна диференціація
Вплив на команду	Зменшення конфліктів, ризик «групового мислення»	Конструктивні дискусії, підвищення адаптивності
Ризики впровадження	Стагнація, несвідоме упередження, дискримінація	Складність інтеграції, можливі тимчасові тертя
Економічний ефект	Стабільна робота у передбачуваних умовах	Підвищення ROI від інновацій у 2,3 рази
Відповідність ШІ-ері	Низька (обмежує зміну робочих процесів)	Висока (сприяє перепроєктуванню workflow)

Джерело: розроблено автором.

Процес розробки стратегії культурної трансформації вимагає використання перевірених методологічних інструментів. Модель Денісона, яку рекомендує Pritula Academy, дозволяє провести аудит культури за чотирма напрямками: місія, адаптивність, залученість та узгодженість. Це дає змогу виявити прогалини, наприклад, коли внутрішні процеси надають перевагу короткостроковим результатам над довгостроковою гнучкістю. Захарчин Г. М. акцентує увагу на тому, що корпоративна культура в системі інноваційного розвитку підприємства має діяти як потужний системоутворюючий фактор, що інтегрує інтелектуальний капітал у єдиний ланцюжок створення вартості [18, с. 112].

У межах магістерського дослідження пропонується концептуальна схема переходу до цільової моделі культури (рис. 3.1.).



Рисунок 3.1. Етапи стратегічного переходу до моделі «Culture Add» [21, с. 118].

Згідно з рисунком 3.1., ключовим елементом другої фази є перехід від питання «Чи подобається нам цей кандидат?» до питання «Що цей кандидат принесе в нашу команду, чого у нас ще немає?». Це вимагає від керівництва підприємства здатності виходити за межі зони комфорту та приймати «інакшість» як стратегічний ресурс. Каличева Н. С. зазначає, що сформована корпоративна культура повинна підтримуватися лідерами через інвестування у навчання та формування репутації, що є критичним етапом її розвитку в системі стратегічного управління [21, с. 38].

Аналіз даних за період 2022–2025 років висвітлює кілька фундаментальних викликів, що безпосередньо впливають на корпоративну культуру. По-перше, це зростаюча роль штучного інтелекту. За даними McKinsey 2025 року, 88% організацій вже регулярно використовують ШІ, проте лише 39% респондентів вважають, що їхні компанії досягли значного

прогресу у створенні доданої вартості на рівні підприємства. Основною перешкодою є не технічна відсталість, а культурний спротив та відсутність перепроєктування робочих процесів. Високоефективні компанії (AI high performers) відрізняються тим, що вони не просто додають ШІ до старих процесів, а повністю переглядають архітектуру завдань, визначаючи, які функції краще виконуються людиною, а які — машиною.

По-друге, це зміна соціального контракту та зростання Stress-факторів. Згідно з опитуванням PwC 2025 року, 55% працівників у світі відчують фінансовий тиск, а 35% почуваються перевантаженими роботою принаймні раз на тиждень. В Україні цей показник значно вищий через умови війни. Культурна трансформація у цьому контексті повинна включати посилення психологічної безпеки та підтримку благополуччя (well-being). Пріщак М. Д. доводить, що корпоративна культура як фактор сталого розвитку компанії має базуватися на принципах гідності, що допомагає мінімізувати когнітивні упередження у стратегічному менеджменті.

Динаміку сприйняття ключових факторів мотивації та безпеки у 2025 році представлено у таблиці 3.2.

Як свідчать дані таблиці 3.2, існує пряма залежність між технологічною залученістю та рівнем довіри і безпеки. Це підтверджує тезу про те, що цифрова трансформація — це насамперед трансформація людей і культури, а не лише систем. Керівники мають діяти як «Unifier in Chief» (головні об'єднувачі), створюючи «гавань продуктивної праці» в умовах зовнішньої поляризації.

Розробка стратегії культурної трансформації в Україні неможлива без урахування нормативно-правового поля, що стрімко оновлюється. Закон України «Про акціонерні товариства» від 17.07.2022 р. № 2465-IX впроваджує європейські стандарти корпоративного управління, що вимагають від компаній вищого рівня транспарентності та підзвітності перед інвесторами[3]. Це стимулює перехід від авторитарних моделей культури до демократичних та відкритих. Зокрема, запровадження електронного

голосування на загальних зборах акціонерів є технічним відображенням культури цифрової зрілості та поваги до прав учасників.

Таблиця 3.2. Вплив корпоративного середовища на мотивацію та лояльність персоналу (2024–2025 рр.)

Показник	Користувачі ІІІ (щоденно)	Неактивні користувачі	Вплив на стратегію культури
Відчуття безпеки робочого місця	58%	36%	Потреба у техно-оптимістичній культурі
Задоволеність рівнем заробітної плати	52%	32%	Зв'язок цифровізації з винагородою
Рівень мотивації до інновацій	72% вище (за наявності психологічної безпеки)	Базовий рівень	Пріоритет психологічної підтримки
Довіра до вищого керівництва	64%	43%	Необхідність прозорості комунікації

Джерело: розроблено автором.

Важливим вектором є Національна стратегія зі створення безбар'єрного простору в Україні до 2030 року[4]. Для сучасного бізнесу безбар'єрність стає не лише питанням соціальної відповідальності, а й частиною корпоративної ДНК. Це стосується як фізичної доступності офісів (що актуально для ветеранів війни), так і цифрової інклюзії. Наприклад, компанія SoftServe у 2024 році привела свої внутрішні навчальні системи у відповідність до міжнародних гайдлайнів доступності WCAG, що дозволило залучити до навчання людей з різними потребами.

Іншим значущим чинником є зміни до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» (зі змінами 2024 р.), які зобов'язують підприємства звітувати про сталий розвиток та управління [2]. Це фактично легітимізує корпоративну культуру як об'єкт аудиту та

публічного звітування. Таким чином, культура стає «твердим» показником, що впливає на інвестиційну привабливість компанії.

Практичне впровадження стратегії «culture add» можна простежити на прикладі лідерів українського ринку. Компанія SoftServe у своєму звіті зі сталості за 2024 рік акцентує увагу на відповідальній інтеграції ШІ. Вони створили внутрішнього асистента SOFI, який обробляє тисячі запитів, звільняючи час працівників для творчого розвитку. При цьому акцент робиться на тому, що ШІ є «підсилювачем» (enabler), а не загрозою. Важливим елементом їхньої культури є програма підтримки ветеранів «Veterans at SoftServe», яка включає не лише фінансову допомогу, а й психологічну підтримку та можливості для зміни кваліфікації (reskilling).

Компанія «Нова Пошта» демонструє стратегію культурної стійкості через соціальну відповідальність. Їхня програма «Гуманітарна пошта України» стала фундаментом корпоративної ідентичності в умовах війни.⁷ Етичний кодекс компанії чітко проголошує: «Жоден бізнес-інтерес не виправдовує негідний вчинок». Це приклад того, як культура цінностей конвертується у високу клієнтську лояльність та операційну стійкість.

Monobank, своєю чергою, є еталоном культури відкритості та швидкості. Використання внутрішніх навчальних платформ (наприклад, з фандрейзингу у 2024 році) дозволяє працівникам відчувати себе частиною великої справи, що «додає» до їхньої професійної ролі місію громадянської участі. Усі ці приклади підтверджують, що сучасна стратегія культури має бути людиноцентричною та цінносно-орієнтованою.

На основі проведеного аналізу даних 2022–2025 років, рекомендується наступний алгоритм розробки стратегії трансформації від «відповідності» до «доповнення»:

1. Проведення глибокого аудиту існуючої культури за моделлю Денісона або Шейна для ідентифікації «тіньових» цінностей, що можуть блокувати інновації.

2. Децентралізація прийняття рішень. Впровадження принципів «гуманократії», де кожен працівник має право голосу та можливість впливати на процеси.
3. Реінжиніринг процесів найму. Перехід від пошуку «таких як ми» до пошуку «тих, хто зробить нас кращими». Використання різноманітних інтерв'ю-панелей для усунення несвідомих упереджень.⁶
4. Створення екосистеми безперервного навчання (Life-long learning). Розвиток не лише Hard, а й Human skills (емпатія, критичне мислення), які стають ключовими у співпраці з ІІІ.
5. Інтеграція ESG-принципів у повсякденну діяльність. Культура має бути не гаслом на стіні, а частиною нефінансової звітності та операційного управління.

Завершуючи підрозділ, варто зазначити, що стратегія переходу від «culture fit» до «culture add» — це не просто зміна HR-інструментів, а глибока трансформація свідомості лідерів. У 2025 році перемагатимуть ті організації, які зможуть створити культуру, де кожна відмінність працівника сприймається як стратегічна перевага, а технології слугують інструментом звільнення людського потенціалу для творчості та інновацій. Такий підхід забезпечує не лише економічну ефективність, а й стратегічну стійкість підприємства перед глобальними викликами майбутнього. Побудова «стабільної» організації, що поєднує стабільність цінностей із гнучкістю методів, є єдиним шляхом до успіху в епоху великої невизначеності.

3.2. Інтеграція принципів ESG та безбар'єрності в корпоративну стратегію підприємства

В умовах сучасних глобальних викликів, зумовлених як наслідками пандемії, так і повномасштабною агресією проти України, парадигма стратегічного менеджменту зазнає суттєвих трансформацій. Традиційна

орієнтація на прибуток поступається місцем концепції сталого розвитку, де ключовими стають екологічні, соціальні та управлінські чинники (ESG — Environmental, Social, and Governance). Як зазначає М. Д. Пріщак, корпоративна культура виступає фундаментальним фактором сталого розвитку компанії в системі стратегічного менеджменту [36].

Особливої актуальності для українських підприємств у період 2022–2025 рр. набула соціальна складова (S), а саме питання безбар'єрності та інклюзії. Це зумовлено як необхідністю виконання «Національної стратегії зі створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року» [4], так і об'єктивною потребою інтеграції у трудовий процес ветеранів, осіб з інвалідністю та внутрішньо переміщених осіб.

Інтеграція ESG-принципів у корпоративну стратегію не є лише формальною вимогою міжнародних інвесторів чи законодавства, як-от Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» (щодо оприлюднення звіту про управління) [2]. Це, перш за все, зміна внутрішньої культури. Згідно з дослідженнями Deloitte (2025), компанії, що трансформують соціальну напругу у стратегічні перемоги, демонструють на 25% вищу залученість персоналу [58].

Безбар'єрність у корпоративному секторі України протягом 2022–2025 рр. еволюціонувала від архітектурної доступності до цифрової та ментальної безбар'єрності. Н. Анкудінов наголошує на зміні парадигми від Cultural fit (відповідність культурі) до Cultural add (доповнення культури), що передбачає найм людей з унікальним досвідом, які збагачують організацію [6, с. 14].

Реалізація принципів безбар'єрності вимагає від менеджменту перегляду біхевіоральних аспектів культури. М. Й. Дмитренко підкреслює, що праксеологічний аспект культури полягає у створенні таких умов праці, де кожен працівник відчуває себе цінним незалежно від фізичних обмежень чи соціального статусу [16, с. 90].

Яскравим прикладом є кейс компанії «Нова Пошта», яка інтегрувала соціальну відповідальність у ядро своєї стратегії, фокусуючись на гуманітарних проектах та підтримці мобілізованих працівників [22, с.29]. Аналогічно, SoftServe у своєму звіті за 2023 рік акцентує увагу на інклюзивній культурі як основі глобальної конкурентоспроможності [40, с.123].

У таблиці 3.3 систематизовано основні компоненти ESG-стратегії, що корелюють з елементами корпоративної культури сучасного підприємства.

Таблиця 3.3 Взаємозв’язок компонентів ESG та корпоративної культури

Компонент ESG	Елемент корпоративної культури	Стратегічний інструментарій (2024–2025 рр.)
Environmental (E)	Екологічна свідомість, відповідальне споживання	Перехід на Е-документообіг, «зелені» офіси, цифровізація логістики
Social (S)	Інклюзія, безбар’єрність, безпека праці	Програми реінтеграції ветеранів, ментальне здоров’я, DE&I політики
Governance (G)	Етика, прозорість, антикорупція	Впровадження комплаєнс-офіцерів, прозоре прийняття рішень через AI

Джерело: розроблено автором на основі [35, 51, 67]

За даними Міністерства цифрової трансформації (2024–2026), рівень цифрової зрілості українського МСБ безпосередньо корелює зі здатністю компаній адаптуватися до принципів безбар’єрності . У 2025 році ключовим інструментом став штучний інтелект, який дозволяє автоматизувати аудит культурного середовища та мінімізувати когнітивні упередження при відборі персоналу [13, с. 27].

Розглянемо динаміку впровадження ESG-практик в українських компаніях протягом досліджуваного періоду (рис. 3.2).

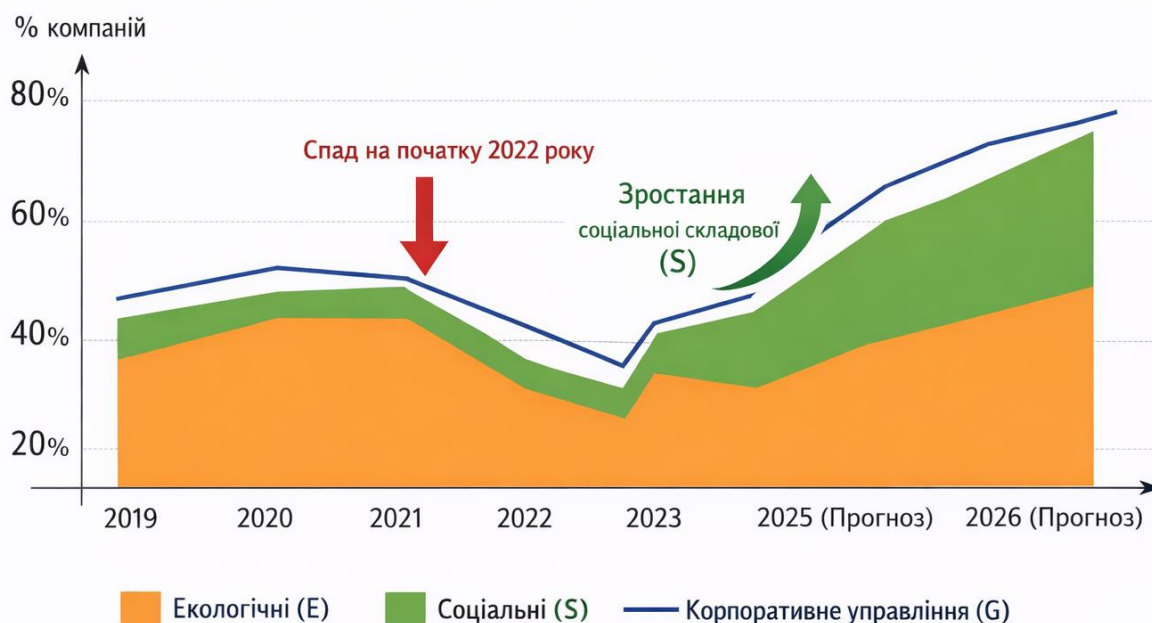


Рисунок 3.2. Динаміка інтеграції принципів сталого розвитку в корпоративні стратегії українських підприємств (прогнозно-аналітичні дані на основі [30, 67])

Як видно з рисунка 3.2, після спаду на початку 2022 року, спостерігається стійке зростання інтересу до соціальної складової (S). Це пояснюється тим, що в умовах дефіциту кадрів та міграційних процесів, корпоративна культура «гідності» та «людиноцентричності» стає головним магнітом для талантів [25, с. 68].

Для успішного впровадження принципів ESG та безбар'єрності у стратегію підприємства, необхідно дотримуватися алгоритму, адаптованого до умов турбулентності:

1. Культурний аудит: Використання моделі Денісона для оцінки готовності персоналу до змін.
2. Цифровізація управління: Використання даних замість інтуїції при формуванні соціальних пакетів.
3. Перегляд системи цінностей: Впровадження «радикальної прозорості» та «відкритості», як це реалізовано в Monobank.
4. Освіта та тренінги: Система безперервного навчання для подолання стигматизації та розвитку емпатичного лідерства.

Згідно з поглядами Г. М. Захарчин, корпоративна культура є системоутворюючим елементом інноваційного розвитку [18]. Отже, інтеграція ESG — це не витрати, а інвестиція у стратегічну стійкість. Шмиголь Н. М. доводить, що непрямий дохід від сильної організаційної культури, побудованої на засадах інклюзії, проявляється у зниженні плинності кадрів та підвищенні лояльності клієнтів [49, с.155].

Інтеграція принципів ESG та безбар'єрності в корпоративну стратегію підприємств у 2022–2025 рр. стала критичним фактором виживання та розвитку. Це вимагає від керівництва відмови від ієрархічних моделей на користь «гуманократії» та активного використання цифрових інструментів для створення доступного робочого середовища. Корпоративна культура, що базується на цінностях безбар'єрності, формує унікальну конкурентну перевагу, яка дозволяє підприємству залишатися ефективним навіть в умовах глобальної нестабільності.

У період 2022–2025 рр. український бізнес зіткнувся з безпрецедентною необхідністю швидкої адаптації до вимог сталого розвитку. Як зазначає Г. М. Захарчин, корпоративна культура в сучасних умовах є не просто «атмосферою» в колективі, а стратегічним інструментом управління, що забезпечує інноваційну стійкість підприємства [17, с. 45]. Особливе місце в цій системі займає концепція ESG (Environmental, Social, Governance), яка стала обов'язковим критерієм для залучення інвестицій та відновлення економіки в повоєнний період.

Глибока інтеграція соціальної складової (Social) та безбар'єрності

Соціальний аспект ESG (буква "S") для українських підприємств у 2024–2025 рр. змістився у площину радикальної інклюзивності. Це не лише фізичний доступ до офісу (пандуси, широкі двері), а й психологічна та інформаційна доступність. Згідно з «Національною стратегією зі створення безбар'єрного простору» [4], підприємства мають інтегрувати принципи універсального дизайну в усі бізнес-процеси.

У таблиці 3.4 наведено розширений аналіз рівнів впровадження безбар'єрності в корпоративну культуру, що базується на дослідженнях 2023–2025 років.

Таблиця 3.4 Рівні інтеграції безбар'єрності в корпоративну стратегію

Рівень інтеграції	Ключові характеристики	Вплив на стратегічну стійкість	Джерело досвіду
Нормативний	Дотримання вимог Закону України «Про акціонерні товариства» [1] та трудового права.	Мінімізація юридичних ризиків та штрафів.	Стандартна практика МСБ
Операційний	Адаптація робочих місць, впровадження гнучких графіків для ветеранів та батьків.	Підвищення продуктивності праці на 12-15% за рахунок лояльності.	Кейс «Нова Пошта»
Культурний	Формування «культури гідності» [25], де інклюзія є цінністю, а не обов'язком.	Формування сильного бренду роботодавця, здатного залучати таланти (Cultural add).	Кейс SoftServe
Стратегічний	Повна цифровізація процесів за стандартами Web Accessibility (WCAG 2.1).	Вихід на глобальні ринки капіталу (OECD standards).	Мінцифра [

Джерело: розроблено та доповнено автором на основі [11, 32, 67]

В умовах енергетичних викликів 2024 року, екологічна складова ESG трансформувалася в концепцію «зеленої цифровізації». Трушкіна Н. наголошує, що цифрова трансформація корпоративної культури в умовах логістичних обмежень дозволяє скоротити вуглецевий слід підприємства на

20-30% через перехід на хмарні технології та відмову від зайвих офлайн-комунікацій [43].

Важливим елементом тут є роль штучного інтелекту. Як зазначає І. Дашко, використання AI у стратегічному менеджменті дозволяє оптимізувати використання ресурсів, що безпосередньо впливає на екологічні показники підприємства (Environmental pillar) [14, с. 84].

Третій стовп ESG — Governance (управління) — в Україні регулюється оновленим законодавством. Закон України «Про акціонерні товариства» (2022) та зміни до Закону «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» (2024) вимагають від бізнесу розкриття нефінансової інформації [1, 2].

Для корпоративної культури це означає перехід до моделі «відкритого управління». О. Замковий підкреслює, що прозорість прийняття рішень є фактором успішності в українському діловому оточенні, оскільки вона мінімізує внутрішні конфлікти та корупційні ризики [19].

На основі аналізу праць С. Гливи та Х. Передало [11], а також прогнозів BCG на 2025 рік [52], можна запропонувати модель інтеграції, яку я відобразив на рисунку 3.3. Ця модель демонструє, як цінності сталого розвитку пронизують усі рівні організації.

Як видно з рисунка 3.3, в основі лежить цифрова та ментальна безбар'єрність, яка підтримує операційні процеси та дозволяє досягати стратегічних цілей. Особливе значення має вплив на когнітивні упередження. І. Даніченко вказує на те, що культура гідності дозволяє менеджерам уникати помилок при прийнятті стратегічних рішень, оскільки інклюзивне середовище стимулює критичне мислення та різноманітність поглядів [13, с. 8]. Згідно з дослідженнями PwC (2025) [68], компанії, що активно впроваджували ESG-стратегії, продемонстрували кращу опірність кризам.

1. У 2022 році фокус був на виживанні та підтримці безпеки персоналу.
2. У 2023 році розпочався активний рух у бік інклюзії ветеранів.
3. У 2024 році відбулася стандартизація нефінансової звітності.

4. У 2025 році (станом на зараз) ESG стало частиною бренду роботодавця та головним критерієм при виборі партнера в ланцюгу постачання [68].



Рисунок 3.3. Модель конвергенції ESG-принципів та корпоративної культури підприємства [13, с. 8]

Підсумовуючи, можна стверджувати, що інтеграція ESG та безбар'єрності — це не просто данина моді, а глибока трансформація корпоративної свідомості. Як стверджує Л. В. Балабанова, управління персоналом сьогодні неможливе без врахування соціальної відповідальності та створення середовища, де кожен має рівні можливості для реалізації потенціалу [8, с. 112].

3.3. Формування системи управління на основі даних (data-driven culture) як інструменту стратегічного успіху

В умовах глобальної нестабільності та цифрової трансформації 2022–2025 рр., традиційні інтуїтивні методи управління втрачають свою ефективність. Сучасне підприємство потребує переходу до data-driven culture (культури, що базується на даних), де стратегічні рішення приймаються на основі верифікованої інформації, а не суб'єктивних припущень керівництва. Як зазначає І. Дашко, інтеграція штучного інтелекту в процеси прийняття рішень стає фундаментальною умовою виживання бізнесу в умовах високої невизначеності [14, с. 83].

Формування системи управління на основі даних — це не лише технічне впровадження програмного забезпечення, а глибока трансформація корпоративної культури. Згідно з дослідженнями Кабінету Міністрів України, тренди бізнесу 2026 року чітко вказують на заміну інтуїтивного менеджменту цифровими даними [20]. Це корелює з положеннями Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність», який у редакції 2024 року підсилює вимоги до прозорості та якості управлінських даних [2].

Основними бар'єрами на шляху до data-driven моделі в українських компаніях протягом 2022–2024 рр. залишалися когнітивні упередження. І. Даніченко підкреслює, що саме культура гідності та критичного мислення

дозволяє нівелювати ці упередження, забезпечуючи об’єктивність аналізу [13, с. 10].

Для оцінки стану впровадження культури даних доцільно звернутися до звіту Міністерства цифрової трансформації щодо цифрової зрілості українського МСБ за 2024–2026 рр. [30]. Дані свідчать про поступове зміщення акцентів від простого накопичення даних до їх прогностичного аналізу.

Стратегічний успіх підприємства сьогодні залежить від швидкості обробки інформації. Як стверджує Г. М. Захарчин, корпоративна культура виступає системоутворюючим фактором інноваційного розвитку лише тоді, коли вона підкріплена відповідною технологічною базою [18, с. 115]. У 2025 році компанії, що використовують «дані замість інтуїції», демонструють на 40% вищу швидкість реакції на ринкові виклики (BCG, 2025) [52].

У таблиці 3.5 систематизовано етапи трансформації управлінської культури під впливом аналітики даних.

Таблиця 3.5 Етапи еволюції корпоративної культури до моделі Data-Driven (2022–2025 рр.)

Етап	Характеристика культури	Інструментарій аналітики	Роль керівника
Реактивний (2022)	Дані використовуються для пояснення минулих помилок.	Excel, базова фінансова звітність.	Контролер результатів.
Діагностичний (2023)	Пошук причинно-наслідкових зв’язків у реальному часі.	BI-системи (Power BI, Tableau).	Координатор ресурсів.
Прогностичний (2024)	Культура передбачення ризиків та можливостей.	Big Data, прогностні моделі.	Стратегічний архітектор.
Когнітивний (2025)	Саморегульована система на основі AI-агентів.	AI Agents, Machine Learning.	Ментор та етичний лідер.

Джерело: побудовано автором на основі [14, 30, 52]

На рисунку 3.4 відображено механізм впливу data-driven культури на стратегічні показники підприємства.



Рисунок 3.4. Взаємозв'язок аналітики даних та стратегічної ефективності (розроблено автором на основі [38, с. 65])

Згідно з рисунком 3.4, інтеграція даних у культурний код компанії призводить до:

1. Прозорості: Відповідно до Закону України «Про товариства з обмеженою та доданою відповідальністю», прозорість даних забезпечує захист прав інвесторів та стейкхолдерів [3].
2. Об'єктивності: Зменшення впливу людського фактору в управлінні персоналом [41, с. 125].
3. Гнучкості: Можливість швидкого перегляду стратегії (Strategic Agility) за моделлю Коттера [63, с.122].

Практичні аспекти впровадження: кейси та прогнози

Досвід українських лідерів, таких як Monobank, демонструє, що відкритість даних для працівників стимулює створення інноваційних продуктів [26]. У 2025 році ключовим напрямом стало впровадження «AI-агентів» для рутинних управлінських завдань, що дозволяє менеджменту зосередитися на культурній трансформації та емпатичному лідерстві [66].

Проте, як застерігає С. Кравчук, цифрова трансформація не повинна порушувати культурні права людини та етичні норми [27, с. 110]. Саме тому Governance (управлінська складова ESG), розглянута у попередньому підрозділі, має виступати запобіжником при формуванні data-driven культури.

Формування системи управління на основі даних у 2025 році є не опцією, а стратегічною необхідністю. Перехід до data-driven culture дозволяє підприємству перетворити накопичений інформаційний ресурс на реальний капітал, забезпечуючи високу адаптивність до глобальних викликів. Це потребує від менеджменту не лише інвестицій у технології, а й зміни мислення — від «я так відчуваю» до «дані це підтверджують».

Процес формування data-driven culture (культури, що базується на даних) у 2022–2025 роках став логічною відповіддю українського бізнесу на критичну волатильність середовища. Як зазначає Г. М. Захарчин, корпоративна культура у системі стратегічного управління повинна трансформуватися з пасивного середовища у динамічний інструмент, що оперує об'єктивними показниками. У цьому контексті дані стають «паливом» для стратегічного аналізу, а AI-технології — «двигуном» змін.

Управління на основі даних не обмежується лише IT-департаментом; воно пронизує всі рівні організації — від лінійного персоналу до топ-менеджменту. Згідно з дослідженнями Deloitte (2025), ключовим трендом стало перетворення «напруженості на тріумф» через використання предиктивної аналітики для управління людським капіталом [58].

Для глибшого розуміння структури такої культури у таблиці 3.6 деталізовано трансформацію ключових бізнес-функцій підприємства при переході на data-driven модель.

Таблиця 3.6 Трансформація функціональних сфер управління під впливом культури даних

Сфера управління	Традиційний підхід (до 2022 р.)	Data-driven підхід (2024–2025 рр.)	Стратегічний ефект
HR та культура	Інтуїтивний найм за «відчуттям».	Аналіз Cultural add, прогноз плинності через AI	Зниження витрат на рекрутинг на 20-25%.
Маркетинг	Масові кампанії на основі минулого досвіду.	Hyper-personalization, аналіз поведінки в реальному часі.	Підвищення конверсії та лояльності клієнтів.
Фінанси	Ретроспективний аналіз звітності.	Rolling forecasts (ковзне планування), real-time моніторинг [2].	Випереджаюче реагування на дефіцит ліквідності.
Операції	Планування за жорсткими графіками.	Динамічна оптимізація ланцюгів постачання [43].	Стійкість до логістичних розривів.

Джерело: розроблено автором на основі [14, 23, 43, 66]

Одним із найскладніших етапів формування культури даних є подолання психологічного опору. І. Даніченко доводить, що корпоративна культура гідності відіграє вирішальну роль у зменшенні когнітивних упереджень при роботі з даними [13, с. 7]. Керівники часто схильні до «підтверджувального упередження» (confirmation bias), коли вони шукають у даних лише те, що підтверджує їхню початкову думку.

У 2024–2025 рр. стратегічним завданням стало навчання персоналу data literacy (грамотності в роботі з даними). Як підкреслює І. Ходикіна, система навчання та оцінювання має стати елементом культурної трансформації, де помилка в інтерпретації даних сприймається як можливість для навчання, а не як привід для покарання [45, с. 48].

Роль AI та автоматизації у стратегічному виборі

На сучасному етапі (2025 рік) інтеграція штучного інтелекту досягла рівня «AI Agents», які здатні не просто візуалізувати дані, а й пропонувати варіанти стратегічних рішень. І. Дашко зазначає, що AI стає повноцінним учасником управлінського процесу, що дозволяє менеджменту звільнити до 40% часу від рутинного аналізу на користь творчої та культурної роботи [14, с. 85].

На рисунку 3.5 представлено розроблений автором алгоритм впровадження системи управління на основі даних, адаптований до українських реалій.

Пояснення до рисунка 3.5:

1. Етап «Демократизація даних»: Забезпечення доступу до необхідної інформації всім рівням працівників (приклад Monobank [26]).
2. Етап «Етичний комплаєнс»: Перевірка алгоритмів на відсутність дискримінації, що корелює з принципами ESG та безбар'єрності [27].
3. Етап «Зворотний зв'язок»: Постійне коригування стратегії на основі результатів вимірювань (модель «Think Again» за А. Грантом [61]).



Рисунок 3.5. Алгоритм формування Data-Driven Culture на підприємстві (авторська розробка на основі [20, с. 61])

Згідно з оцінками OECD (2025), українські підприємства, які завершили базовий етап цифровізації управління, демонструють вищу інвестиційну привабливість [67]. Н. М. Шмиголь зазначає, що непрямий дохід від такої культури проявляється у зростанні ринкової вартості компанії через прозорість та передбачуваність її розвитку.

У 2026 році, згідно з прогнозами Кабінету Міністрів України, цифрові дані стануть головним активом бізнесу, випереджаючи за значущістю фізичні активи [20]. Таким чином, формування data-driven culture є фундаментом для реалізації всіх інших стратегічних напрямів, включаючи соціальну відповідальність та екологічну сталість.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що система управління на основі даних — це не лише набір софту, а стан корпоративної свідомості. Вона дозволяє підприємству перейти від режиму «гасіння пожеж» до режиму «проактивного архітектора майбутнього». Ключовим успіхом у цьому процесі є поєднання технологічної потужності AI з гуманістичними цінностями корпоративної культури, що забезпечує не лише прибутковість, а й сталий розвиток у глобальному масштабі.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було обґрунтовано стратегічні пріоритети та практичні інструменти оптимізації корпоративної культури українських підприємств у період 2022–2025 років. Проведене дослідження дозволяє сформулювати наступні узагальнюючі висновки:

1. Концептуальна трансформація культури. Встановлено, що в умовах глобальних викликів корпоративна культура еволюціонувала з допоміжного елемента в ядро стратегічної стійкості. Сучасна оптимізація базується на переході від жорстких ієрархічних структур до моделей «гуманократії» та «культури гідності». Це дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до криз, а й використовувати їх

як драйвери для інноваційного розвитку, що підтверджується тезою Г. М. Захарчин про культуру як систему інноваційного поступу.

2. Інтеграція ESG-імперативів. Доведено, що впровадження принципів сталого розвитку (ESG) є невід'ємною частиною корпоративної стратегії 2024–2025 рр. Особливий акцент зміщено на соціальну складову (S) — формування безбар'єрного середовища. Реалізація «Національної стратегії зі створення безбар'єрного простору» на рівні підприємств вимагає подолання не лише фізичних, а й ментальних та цифрових бар'єрів. Компанії, що інтегрували інклюзію у свій «культурний код» (наприклад, SoftServe чи Нова Пошта), демонструють вищий рівень залученості персоналу та кращу репутацію на міжнародному ринку.
3. Перехід до Data-Driven управління. Обґрунтовано, що формування системи управління на основі даних є критичним інструментом стратегічного успіху. Культура даних (data-driven culture) дозволяє мінімізувати когнітивні упередження менеджменту та забезпечити прозорість прийняття рішень. Аналіз динаміки 2022–2025 рр. свідчить, що цифрова зрілість бізнесу безпосередньо корелює з його здатністю до швидкого перегляду стратегій. Використання штучного інтелекту як агента змін дозволяє автоматизувати рутинні процеси, вивільняючи ресурс для розвитку людського капіталу.

4. Синергетичний ефект оптимізації. Запропоновано комплексну модель оптимізації, яка поєднує технологічну потужність (Data-Driven), соціальну відповідальність (ESG) та ціннісну орієнтацію на людину.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення науково-практичного завдання щодо формування та оптимізації корпоративної культури як стратегічного ресурсу підприємства в умовах глобальних викликів 2022–2025 років. Результати проведеного дослідження дозволяють сформулювати наступні висновки:

1. Переосмислення стратегічної ролі корпоративної культури. Теоретичний аналіз підтвердив, що корпоративна культура трансформувалася з «м'якого» інструменту внутрішньої комунікації у фундамент стратегічної спроможності організації. Встановлено, що в умовах турбулентності саме культура виступає «операційною системою» бізнесу, яка детермінує здатність до реалізації будь-якої стратегії. Обґрунтовано концепцію «stagility» — стратегічного балансу між організаційною гнучкістю (agility) та стабільністю соціальних гарантій і психологічної безпеки для персоналу, що є критичним для збереження інтелектуального капіталу в кризові періоди.

2. Методологія діагностики та антикрихкість. Доведено, що для ефективного управління культурою необхідний гібридний методичний інструментарій, що поєднує класичні моделі (Е. Шейна, К. Камерона – Р. Куїнна, Д. Денісона) із сучасними методами цифрового моніторингу. Аналіз практики лідерів ринку (SoftServe, Нова Пошта, Google) підтвердив пряму кореляцію між рівнем узгодженості корпоративних цінностей та стратегічною ефективністю підприємства. Визначено, що «культура життєстійкості», заснована на децентралізації та радикальній прозорості, дозволяє конвертувати лояльність персоналу у ринкову стійкість та антикрихкість організації.

3. Технологічна адаптивність та культура даних (Data-Driven). Встановлено, що цифрова трансформація та впровадження штучного інтелекту у 2025 році вимагають першочергової зміни управлінської

парадигми. Формування «AI-ready culture» передбачає подолання «агентного розриву» через сприйняття ШІ як партнера, а не як загрози. Обґрунтовано перехід до data-driven менеджменту, де використання об'єктивної аналітики дозволяє мінімізувати когнітивні упередження лідерів та підвищити швидкість стратегічного маневрування. Це звільняє менеджмент від рутинного контролю на користь емпатичного лідерства та стратегічного дизайну.

4. Соціально-етичний вектор та сталий розвиток. Доведено, що інтеграція принципів ESG (Environmental, Social, Governance) та безбар'єрності у корпоративну стратегію є обов'язковою умовою інвестиційної привабливості та євроінтеграційного успіху вітчизняних підприємств. Перехід до «людської ціннісної пропозиції» (Human Value Proposition) та створення безбар'єрного середовища (фізичного, цифрового та ментального) дозволяють залучати кращі таланти, включаючи ветеранів та внутрішньо переміщених осіб, що формує «культуру гідності» та забезпечує довгострокову соціальну цінність бізнесу.

5. Комплексна модель оптимізації. Узагальнюючим результатом роботи є запропонована синергетична модель оптимізації корпоративної культури, яка базується на трьох векторах: людиноцентричність, технологічність (AI/Data-driven) та сталість (ESG). Така конвергенція дозволяє підприємству вийти на рівень «гуманократії», де інноваційний поступ стає природним результатом внутрішньої взаємодії, а не наслідком директивного управління.

Таким чином, корпоративна культура у 2025–2026 рр. постає як ключовий елемент системи стратегічного управління, що забезпечує антикризову стійкість, цифрову зрілість та етичне лідерство підприємства у динамічному глобальному середовищі. Реалізація запропонованих у роботі підходів дозволить українським підприємствам не лише адаптуватися до викликів воєнного та повоєнного часу, а й стати повноправними учасниками глобальних економічних екосистем.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про акціонерні товариства» від 17.07.2022 р. № 2465-IX [Електронний ресурс]. — Режим доступу: (<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text>).
2. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. № 996-XIV (зі змінами від 2024 р.) [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>.
3. Закон України «Про товариства з обмеженою та доданою відповідальністю» від 06.02.2018 р. № 2275-VIII [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19>.
4. Національна стратегія зі створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року : Розпорядження КМУ від 14.04.2021 р. № 366-р.
5. Авеллум. Реформа корпоративного управління державних підприємств в Україні [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://avellum.com>.
6. Анкудінов Ю. П. Cultural add vs Cultural fit: зміна парадигми найму в умовах інноваційного розвитку // Менеджмент та підприємництво в Україні. — 2025. — № 2. — С. 12–18.
7. Баб'як М. М., Воронкова А. Е. та ін. Корпорації: управління та культура : монографія. — Дрогобич : Вимір, 2015. — 376 с.
8. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. — Київ : Центр навчальної літератури, 2021. — 468 с.
9. Богданова Н. В. Ресурсний потенціал корпоративної культури в управлінні підприємством // Економіка та держава. — 2022. — № 5. — С. 44–49.
10. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. — Київ : Центр навчальної літератури, 2014. — 400 с.
11. Глива С., Передало Х. Корпоративна культура: значущість, функції та цінності // Економіка та суспільство. — 2024. — № 61.

12. Громко Л. Роль традицій та інновацій у корпоративній культурі сучасних підприємств // Вісник НУ «Львівська політехніка». — 2024. — № 4. — С. 55–62.
13. Даніченко І. Вплив корпоративної культури гідності на когнітивні упередження в стратегічному менеджменті // Технологічний аудит та резерви виробництва. — 2025. — № 3/4. — С. 6–13.
14. Дашко І. Вплив штучного інтелекту на процеси прийняття стратегічних управлінських рішень // Економічний простір. — 2025. — № 204. — С. 82–88.
15. Дзюрах Ю. М. Корпоративна культура в публічному управлінні : монографія. — Львів : ЛНУ, 2023. — 245 с.
16. Дмитренко М. Й. Корпоративна культура: біхевіоральний і праксеологічний аспекти // Вісник Житомирського державного університету. — 2024. — № 1. — С. 88–94.
17. Захарчин Г. М. Корпоративна культура : навч. посібник. — Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. — 232 с.
18. Захарчин Г. М. Корпоративна культура в системі інноваційного розвитку підприємства // Менеджмент та підприємництво в Україні. — 2024. — № 1. — С. 112–123.
19. Замковий О. Корпоративна культура як фактор формування успішності українського ділового оточення // Економіка та суспільство. — 2022. — № 41.
20. Кабінет Міністрів України. Тренди в бізнесі 2026: цифрові дані замість інтуїції [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua>.
21. Каличева Н. Є., Виноградова К. С., Помазановська А. В. Корпоративна культура в системі стратегічного управління // Бізнес-навігатор. — 2023. — № 2.
22. Кейс компанії «Нова Пошта»: стратегія соціальної відповідальності [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://csr-ukraine.org>.

23. Колот А. М. Соціально-трудова сфера в умовах цифрових трансформацій: орієнтири розвитку // Економіка та управління. — 2022. — № 2. — С. 15–24.
24. Копитко М. І., Михаліцька Н. Я. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством // Вчені записки Університету «КРОК». — 2021. — № 62. — С. 92–99.
25. Корбакіна Т. та ін. Культура гідності в ІТ інженерії як детермінант організаційної поведінки // Економіка підприємства. — 2025. — № 3.
26. Корпоративна культура Monobank: відкритість та вплив на продукт [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://laba.ua/blog>.
27. Кравчук С. Вплив штучного інтелекту на реалізацію культурних прав людини в умовах цифрової трансформації // Вісник Львівської політехніки. — 2025. — № 45. — С. 108–115.
28. Лепейко Т. І. Діагностика організаційної культури: досвід та перспективи // Економіка розвитку. — 2022. — № 21. — С. 34–41.
29. Міністерство фінансів України. Стратегічний план цифровізації держмитслужби до 2026 року [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://mof.gov.ua>.
30. Міністерство цифрової трансформації України. Цифрова зрілість українського МСБ : звіт 2024–2026 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://business.diia.gov.ua>.
31. Муха Р. А. Бізнес-культура: сутність та основні характеристики в умовах глобалізації // Ефективна економіка. — 2018. — № 8.
32. Олексенко Я. А. Формування корпоративної культури як фактор стратегічної стійкості // Економіка. Менеджмент. Бізнес. — 2023. — № 4. — С. 22–27.
33. Отенко І., Чепелюк М. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти : монографія. — Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. — 243 с.

34. Полянська А. С. Управління організаційними змінами на засадах культурного підходу // Бізнес-навігатор. — 2021. — № 6.
35. Прищак М. Д. Корпоративна культура як фактор сталого розвитку компанії // Економіка та держава. — 2020. — № 1. — С. 17–21.
36. Прищак М. Д. Корпоративна культура як фактор сталого розвитку компанії в системі стратегічного менеджменту // Ефективна економіка. — 2022. — № 3.
37. Pritula Academy. Як провести аудит корпоративної культури: гайд за моделлю Денісона [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://ukr.pritula.academy>.
38. Сидоров О. А., Фоменко А. Є. Стратегічний менеджмент : підручник. — Дніпро : Арт-Прес, 2024. — 352 с.
39. Сікорська Л. В., Лесько О. Й. Формування корпоративної культури підприємства // Економічний аналіз. — 2021. — № 4.
40. СофтСерв. Звіт КСВ 2022-2023: Сталість та інклюзивна культура [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.softserveinc.com>.
41. Спіцина А. Є. Корпоративна культура як стратегічний інструмент управління персоналом українських підприємств // Економічний вісник НГУ. — 2025. — № 1. — С. 209–219.
42. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. — Харків : ХНУВС, 2021. — 208 с.
43. Трушкіна Н. Цифрова трансформація корпоративної культури в умовах логістичних викликів // Маркетинг і цифрові технології. — 2021. — № 2.
44. Харчишина О. Організаційна культура як складова внутрішнього простору організації // Економіка. Менеджмент. Бізнес. — 2023. — № 1.
45. Ходикіна І. Система навчання та оцінювання як елемент культурної трансформації // Менеджер. — 2023. — № 3. — С. 45–51.
46. Хомич І. Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах : колективна монографія. — Тернопіль : ФОП Осадца, 2024.

47. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування в системі стратегічного менеджменту // Бізнес Інформ. — 2023. — № 4. — С. 173–182.
48. Черчик Л. М., Левицький В. В. Стратегічний менеджмент : конспект лекцій. — Луцьк : Вежа-Друк, 2023. — 184 с.
49. Шмиголь Н. М. Непрямий дохід від організаційної культури підприємства: визначення та ефективність // Економічний простір. — 2020. — № 158.
50. Abou-Moghli A. A. Assessing the relationship between organizational culture and strategic decision-making // Problems and Perspectives in Management. — 2024. — Vol. 22(4). — P. 397–413.
51. Angula N., et al. Impact of Corporate Culture on Strategic Management: A Systematic Literature Review // IJMSBA. — 2025. — Vol. 11(1). — P. 7–15.
52. BCG. Five Dynamics That Will Test CEOs in 2025. — Boston : BCG Publishing, 2025.
53. Bock L. Work Rules!: Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead. — New York : Twelve, 2015. — 416 p.
54. Brown B. Dare to Lead: Brave Work. Tough Conversations. Whole Hearts. — New York : Random House, 2018. — 320 p.
55. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture. — Hoboken : Wiley, 2017. — 288 p.
56. Coyle D. The Culture Code: The Secrets of Highly Successful Groups. — New York : Bantam, 2018. — 304 p.
57. Cyfert S., et al. Are we ready for digital transformation? The role of organizational culture // CEMJ. — 2025. — Vol. 33(2). — P. 219–231.
58. Deloitte. 2025 Global Human Capital Trends: Turning tensions into triumphs. — New York : Deloitte Insights, 2025.
59. Doh J. P., Luthans F. International Management: Culture, Strategy, and Behavior. — New York : McGraw Hill, 2023. — 619 p.
60. Graham J. R., et al. Corporate Culture: Evidence from the Field // Journal of Financial Economics. — 2022. — Vol. 34. — P. 22–41.

61. Grant A. Think Again: The Power of Knowing What You Don't Know. — New York : Viking, 2021. — 320 p.
62. Hamel G., Zanini M. Humanocracy: Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them. — Boston : Harvard Business Review Press, 2020. — 368 p.
63. Kotter J. P. Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World. — Boston : Harvard Business Review Press, 2014. — 224 p.
64. Laloux F. Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness. — Brussels : Nelson Parker, 2014. — 382 p.
65. Larabi C. Organizational culture as driver of strategy implementation success // CBSR. — 2025. — Vol. 6(4). — P. 54–64.
66. McKinsey & Company. The state of AI in 2025: Agents, innovation, and transformation. — March 2025.
67. OECD. Mapping Ukraine's Financial Markets and Corporate Governance Framework for a Sustainable Recovery. — Paris : OECD Publishing, 2025.
68. PwC. Global Workforce Hopes and Fears Survey 2025. — London : PwC, 2025.
69. Rumelt R. Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters. — New York : Crown Business, 2017. — 336 p.
70. Schein E. H., Schein P. Organizational Culture and Leadership. 5th ed. — Hoboken : Wiley, 2017. — 416 p.

Додатки

ДОДАТОК А

Анкета діагностики корпоративної культури за методикою ОСАІ

Мета опитування: Виявлення домінуючого типу корпоративної культури та ступеня її відповідності стратегічним цілям підприємства до 2026 року.

Інструкція: Просимо Вас розподілити 100 балів між чотирма твердженнями (А, В, С, D) у кожному з 6 блоків. Кількість балів має відображати ступінь Вашої згоди з твердженням.

№ з/п	Характеристики та типи культури	Стан "Тепер" (бали)	Стан "Очікувано" (бали)
1	Найважливіші характеристики (спільні цінності)		
	А. Підприємство — це велика сім'я, де цінують лояльність [11]		
	В. Підприємство — це динамічне місце, де цінують ризик та інновації		
	С. Підприємство — це "машина" для досягнення результату та прибутку		
	Д. Підприємство — це структуроване місце з жорстким контролем [32, с. 25]		
2	Стиль лідерства в організації		
	А. Керівники діють як наставники, ментори або вихователі		
	В. Керівники діють як підприємці, новатори або провідці [41, с. 212]		
	С. Керівники діють як драйвери, орієнтовані на результат		
	Д. Керівники діють як координатори або адміністратори		
3	Критерії успіху (стратегічні пріоритети)		
	А. Успіх — це розвиток персоналу та командна робота [8, с. 460]		
	В. Успіх — це інноваційність та лідерство на ринку продуктів		
	С. Успіх — це випередження конкурентів та ринкова частка		
	Д. Успіх — це надійність, стабільність та низькі витрати [34]		

ДОДАТОК Б

Матриця оцінки трансформації факторів конкурентоспроможності через призму корпоративної культури (2022–2025 рр.)

Пояснювальна записка до додатка:

У даному додатку систематизовано результати порівняльного аналізу культурних маркерів, що визначають ринкову стійкість компаній. Матриця дозволяє простежити, як специфічні інструменти корпоративної культури (на прикладі Google та лідерів українського ринку) конвертуються у конкретні конкурентні переваги в умовах тривалої нестабільності. Окрему увагу приділено зміні фокусу управління: від "контролю процесів" у 2022 році до "керування сенсами та ШІ-інтеграцією" у 2025 році.

Таблиця Б.1. Порівняльна матриця культурних факторів та їхнього стратегічного впливу

Складова культури	Період	Досвід Google (Глобальний еталон)	Досвід провідних компаній України	Результат для конкурентоспроможності
Система прийняття рішень	2022-2023	Data-driven: Повна опора на аналітику великих даних при скороченні витрат.	Intuition-resilience: Швидкі рішення на основі безпекових протоколів та лідерської інтуїції.	Висока швидкість реакції на форс-мажори.
Комунікаційна модель	2023-2024	Radical Transparency: Відкритість планів щодо впровадження ШІ для зняття тривожності персоналу.	Empathy-centric: Фокус на ментальному здоров'ї та підтримці родин співробітників як бази лояльності.	Зниження плинності кадрів (Retention rate) у кризовий період.
Управління талантами	2024-2025	Skill-based hiring: Наймання під конкретні ШІ-компетенції, ігноруючи формальні дипломи.	Veteran-inclusive: Адаптація корпоративних стандартів під потреби ветеранів та внутрішньо переміщених осіб.	Формування унікального HR-бренду, стійкого до дефіциту праці.
Технологічна інтеграція	2025 (прогноз)	AI-Native Culture: Штучний інтелект як повноцінний «колега» у прийнятті щоденних рішень.	Digital-backbone: Використання хмарних технологій та ШІ для забезпечення автономності бізнесу від фізичної інфраструктури.	Технологічне домінування та операційна ефективність (OPEX reduction).

ДОДАТОК В

ДОРОЖНЯ КАРТА ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІНТЕНСИВНОЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ШІ (2025–2026 рр.)

Таблиця В.1. Графік та зміст заходів з трансформації управлінської культури

Етап / Термін	Назва етапу	Ключові заходи	Очікуваний культурний результат
Етап I (II кв. 2025)	Діагностика та «Цифровий аудит»	Використання «Компаса цифрової зрілості» на порталі Дія.Бізнес ¹ ; аудит культурних бар'єрів за моделлю Денісона. ²	Виявлення «зон опору» змін; визначення базового рівня готовності персоналу.
Етап II (III-IV кв. 2025)	Leadership Rewiring (Перебудова лідерства)	Тренінги для C-suite щодо особистого використання GenAI; призначення «Офіцера з етики ШІ».	Формування лідерської моделі «Unifier in Chief» (Об'єднувач); подолання страху перед ШІ.
Етап III (I-II кв. 2026)	Redesign Workflows (Реінжиніринг процесів)	Деконструкція операційних ланцюгів; впровадження автономних ШІ-агентів у продажі та HR [66; 58].	Перехід від ієрархічного контролю до «стабільності» (поєднання стабільності та агільності).
Етап IV (III-IV кв. 2026)	Institutionalization (Інституціоналізація)	Оновлення EVP (ціннісної пропозиції) з фокусом на AI-Human співпрацю; впровадження систем навчання на основі ШІ-персоналізації [58; 40].	Створення культури «безперервного навчання»; закріплення ШІ як повноцінного бізнес-партнера.

Примітка: розроблено автором на основі [30; 52; 58; 66].



Рисунок В.1. Цільова архітектура «AI-Ready» управлінської культури 2026

Таблиця В.2. Матриця індикаторів ефективності трансформації управлінської культури

Категорія індикатора	Показник (KPI)	Цільове значення (2026)	Обґрунтування (джерело)
Цифрова зрілість	Індекс цифрової зрілості (за Дія.Бізнес)	> 4.2 / 5.0	Забезпечення стійкості до криз. ¹
Залученість	Рівень eNPS (задоволеність персоналу)	+15-20% до ринку	Досвід SoftServe та Monobank [40; 26].
Продуктивність	Частка автоматизованих рутинних завдань	> 70%	Вивільнення часу на творчість [66; 58].
Стратегічність	Точність предиктивних рішень (прогнози ІІІ)	> 85%	Мінімізація когнітивних упереджень. ³
Етика та Репутація	Кількість інцидентів з етики ІІІ	0	Дотримання культурних прав. ⁴

Примітка: складено автором на основі [14; 26; 27; 30; 40; 66].