

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Мосійчук Ірина

кандидат економічних наук, доцент

Кафедра економіки, менеджменту, маркетингу

та готельно-ресторанної справи

Житомирський державний університет імені Івана Франка, Україна

Сучасна парадигма менеджменту розглядає корпоративну культуру не просто як внутрішню атмосферу в колективі, а як базовий елемент системи стратегічного управління. Вона виступає фундаментом, на якому будується вся архітектура бізнесу. Якщо стратегія визначає напрямок руху («куди ми йдемо»), то культура визначає спосіб взаємодії та енергію цього руху («як ми йдемо»). Без синхронізації цих двох компонентів навіть найдосконаліший стратегічний план ризикує залишитися лише на папері через прихований опір персоналу.

Корпоративна культура не є ізольованим явищем, а виступає своєрідним «соціальним клеєм», який або підтримує стратегічні цілі організації, або, навпаки, стримує їх реалізацію. Недарма відомий теоретик менеджменту Пітер Друкер зазначав: «Культура їсть стратегію на сніданок». Цей вислів підкреслює, що ефективність стратегії значною мірою залежить від того, наскільки вона відповідає внутрішнім цінностям і нормам організації.

Роль корпоративної культури є важливою на всіх етапах стратегічного процесу. На етапі формування стратегії вона визначає межі допустимих рішень, формує місію та візію компанії через систему спільних цінностей. Під час реалізації стратегії корпоративна культура перетворюється на інструмент неформального контролю: коли працівники добре розуміють «культурний код» організації, потреба у жорсткому бюрократичному контролі зменшується, оскільки рішення приймаються на основі внутрішніх переконань, що

відповідають стратегічним цілям підприємства.

Водночас корпоративна культура виступає важливим стратегічним ресурсом і джерелом конкурентних переваг. На відміну від технологій, продуктів чи бізнес-процесів, які можуть бути відносно швидко скопійовані конкурентами, унікальна система цінностей, традицій, моделей поведінки та інтелектуального капіталу є складною для відтворення. Корпоративна культура в українських компаніях також розвивається через внутрішні HR-програми, наставництво та підтримку балансу між роботою і сімейним життям [3].

Разом із тим дослідження показують, що менеджери не завжди приділяють достатню увагу розвитку людського потенціалу. За оцінками експертів. Майже 40% свого часу менеджери витрачають на вирішення поточних проблем та виконання адміністративних завдань, і лише 13% часу приділяють розвитку людей у своїх командах. Керівники повинні цілеспрямовано зміцнювати та розвивати культуру, щоб ШІ зміцнював, а не підривав спільні цінності та ефективність [1]. У зв'язку з цим керівники мають цілеспрямовано зміцнювати та розвивати корпоративну культуру, щоб сучасні технології, зокрема штучний інтелект, сприяли посиленню спільних цінностей і підвищенню ефективності організації, а не підривали їх. Ключові структурні елементи корпоративної культури представлено на рисунку 1.

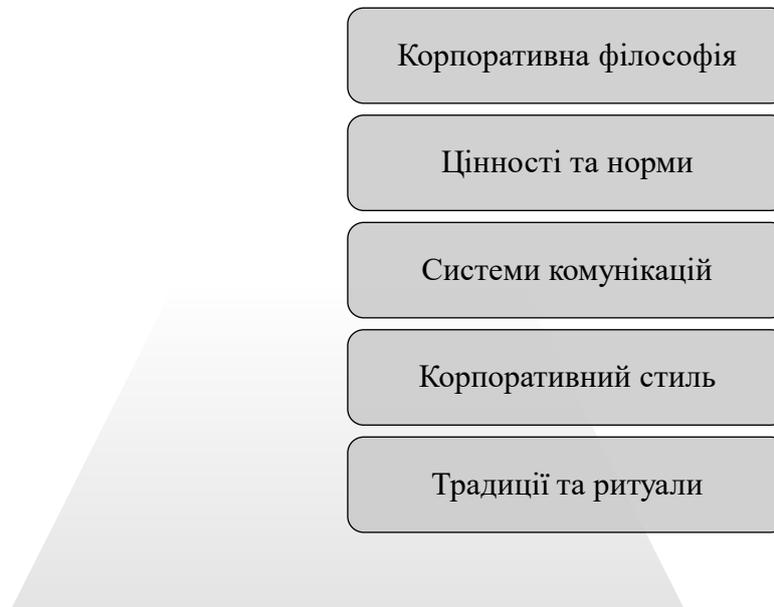


Рисунок 1. Ключові структурні елементи корпоративної культури
Джерело: сформовано автором

Важливою характеристикою корпоративної культури є виконання нею двох ключових функцій. По-перше, адаптивної, яка забезпечує здатність організації швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. По-друге, інтегруючої, що об'єднує різні підрозділи підприємства в єдину цілісну систему, сприяючи узгодженості дій та досягненню стратегічних цілей.

Згідно зі звітом Institution of Occupational Safety and Health (IOSH), підготовленим на основі даних із 22 країн, попри впровадження різноманітних

бонусів і програм підтримки добробуту працівників, рівень напруги на робочому місці продовжує зростати [2].

Для ефективного стратегічного управління корпоративна культура повинна бути релевантною до ринкових умов та достатньо гнучкою. Одним із найпоширеніших бар'єрів виступає так звана «культурна інерція» — ситуація, коли нова стратегія потребує інновацій та змін, а усталені норми і традиції організації орієнтовані на збереження стабільності та минулого досвіду. Подолання такого розриву є одним із ключових завдань топ менеджменту, оскільки стратегічний розвиток можливий лише за умови відповідності «культурного коду» підприємства обраному вектору розвитку.

Отже, корпоративна культура не є другорядним або «м'яким» доповненням до системи управління, а виступає важливим фактором організаційної ефективності. Успішна реалізація стратегії можлива лише тоді, коли культурні цінності та поведінкові норми організації узгоджені з її стратегічними орієнтирами. Саме тому управління корпоративною культурою має бути свідомою та системною функцією вищого керівництва, а не стихійним процесом.

Список використаних джерел

1. Глобальні тенденції розвитку людського капіталу у 2026 році. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends.html> (дата звернення: 16.03.2026).
2. Компанії інвестують у бонуси та добробут, але стрес зростає. URL: <https://people.com/stress-at-work-doesnt-decrease-lifestyle-perks-incentives-new-study-finds-11901480> (дата звернення: 16.03.2026).
3. Корпоративна культура та цінності. URL: <https://topics.ligazakon.net/67a3e410c2bc597e753ad80d> (дата звернення: 15.03.2026).