

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 9.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.52>

УДК 339.97

Н. О. Коренева,

к. е. н., доцент,

доцент кафедри екологічного менеджменту та підприємництва,

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6007-2506>

СТРАТЕГІЧНА РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ В ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД

N. Koreneva,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of

Environmental Management and Entrepreneurship,

Taras Shevchenko National University of Kyiv

THE STRATEGIC ROLE OF CORPORATE CULTURE IN BUSINESS TRANSFORMATION DURING THE POST-WAR PERIOD

У цій статті розглядається роль організаційної культури як ключового активу трансформації бізнесу в поствоєнний час. Імпульсом до наукового інтересу став приклад стрімкого економічного зростання Японії в післявоєнний період, відоме як «економічне диво». Цей феномен привернув увагу дослідників до унікальних підходів японського менеджменту та їхнього впливу на організаційну ефективність.

Основна увага приділяється аналізу управлінських моделей, зокрема відмінностей у підходах до корпоративної культури, принципів стратегічного планування та колективного прийняття рішень. У статті висвітлюються механізми формування довгострокових трудових відносин, мотивації персоналу та згуртованості в організаціях, а також їхній вплив на підвищення рівня інноваційності, продуктивності та адаптивності бізнесу до глобальних викликів.

Пропонуються нові підходи до інтеграції управлінських практик, які базуються на синтезі японських та західних концепцій, спрямованих на створення інноваційних моделей менеджменту. Це включає розвиток корпоративної культури як стратегічного активу, оптимізацію бізнес-процесів і формування структур, здатних забезпечити довгострокову конкурентоспроможність компаній у сучасному економічному середовищі.

Досліджено взаємозв'язок між організаційною культурою, мотивацією персоналу та конкурентоспроможністю компаній. Встановлено, цілісна інтеграція цих компонентів створює умови для реалізації ефективного управління та досягнення довгострокового успіху в умовах глобальної економічної нестабільності.

This article explores the role of organizational culture as a key factor determining the effectiveness of management processes and the competitiveness of companies. The impetus for academic interest in this topic was the example of Japan's rapid economic growth in the post-war period, known as the «economic miracle.» This phenomenon attracted researchers' attention to Japan's unique management approaches and their impact on organizational efficiency.

The study focuses on the comparison between Japanese and Western management models, particularly their differences in approaches to corporate culture, strategic planning principles, and collective decision-making mechanisms. The article highlights the formation of long-term labor relations, employee

motivation, and organizational cohesion, as well as their influence on enhancing innovation, productivity, and business adaptability to global challenges.

The research examines the interconnection between organizational culture, employee motivation, and corporate competitiveness. It establishes that the comprehensive integration of these components creates conditions for effective management and long-term success in the context of global economic uncertainty.

Organizational culture serves as the foundation, shaping shared values, norms, and practices that align employee behavior with corporate objectives. When coupled with robust employee motivation strategies—such as recognition, rewards, and opportunities for growth—this culture drives higher engagement, innovation, and productivity.

The research further highlights that corporate competitiveness is significantly enhanced when these components are harmonized. A motivated workforce, supported by a strong organizational culture, becomes a catalyst for innovation and adaptability, ensuring the organization remains resilient in volatile economic landscapes.

The authors propose new approaches to integrating management practices based on the synthesis of Japanese and Western concepts, aimed at developing innovative management models. These approaches include fostering corporate culture as a strategic asset, optimizing business processes, and building structures capable of ensuring sustainable competitiveness in the contemporary economic environment.

Ключові слова: *корпоративна культура, стратегічне управління, конкурентоспроможність, організаційна ідентичність, адаптивність, управлінські механізми, підприємницьке середовище, інноваційна діяльність.*

Keywords: *corporate culture, business sustainability, strategic management, competitiveness, organizational identity, adaptability, managerial mechanisms, entrepreneurial environment, innovation activity.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Науковий інтерес до цієї проблематики зумовлений необхідністю формування стійких управлінських моделей, здатних забезпечити ефективне відновлення бізнесу після кризових явищ. Зокрема, дослідження порівнює різні управлінські парадигми, аналізує принципи стратегічного планування, колективного прийняття рішень та інноваційного розвитку. Особлива увага приділяється інтеграції організаційної культури як стратегічного активу, що забезпечує не лише стабільність внутрішніх процесів, а й можливість гнучкої адаптації компаній до змін глобального економічного середовища.

У світлі історичних змін, викликаних військовими конфліктами, актуальним стає дослідження механізмів впровадження корпоративної культури, які сприяють згуртованості персоналу, підвищенню мотивації та конкурентоспроможності підприємств. Проблема трансформації бізнесу в поствоєнний період тісно пов'язана з роллю організаційної культури як ключового чинника адаптації та відновлення економічних процесів.

Таким чином, у статті розглядаються концептуальні основи побудови корпоративної культури в умовах поствоєнного відновлення та її вплив на довгострокову ефективність управління. Виявлені механізми можуть бути використані для розробки нових підходів до оптимізації управлінських практик у сучасних умовах економічної нестабільності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних умовах глобальної нестабільності та невизначеності корпоративна культура стає важливим об'єктом наукових досліджень, оскільки вона відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного управління та адаптивності організацій. Дослідження організаційної культури здійснюють науковці у сфері психології, соціології, економіки, менеджменту, зокрема, О.Білецька, О.Броницький, Є.Внуков, В.Гевко, О.Гудзь, Н.Євтушенко, Л.Лазоренко, М.Семикіна, І.Сіменко, О.Синицька, О.Опольський, Вільям Оучі, В.Усачева, О.Харчишина, Г. Ховстед, Х. Шварц, Е. Шейн та інші.

Проте, в контексті військових конфліктів і поствоєнної реконструкції, спостерігається значний дефіцит наукових робіт, присвячених вивченню впливу корпоративної культури на стійкість бізнесу та процеси відновлення. Ця тематика залишається недостатньо розробленою, попри її критичну важливість для забезпечення ефективного відновлення та довгострокового розвитку організацій, особливо у контексті поствоєнної реконструкції. Подальші дослідження мають зосередитися на розробці моделей корпоративної культури, які враховують специфіку кризових умов та сприяють стійкому розвитку бізнесу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Основна мета статті полягає у науковому аналізі ролі організаційної культури в управлінській ефективності, зокрема шляхом зіставлення японських та західних управлінських практик. У межах дослідження розглядається вплив історичних, економічних і соціокультурних факторів на формування корпоративного середовища, а також механізми інтеграції різних управлінських підходів задля створення оптимальних моделей управління. Також розкривається взаємозв'язок між організаційною культурою, мотивацією персоналу та рівнем конкурентоспроможності компаній, пропонуючи нові підходи до інтеграції управлінських практик у сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Імпульсом до започаткування наукових досліджень феномену організаційної культури та її впливу на управлінську ефективність стало загострення кризи управління в Сполучених Штатах, а також швидкий і непередбачуваний економічний підйом Японії в післявоєнний період, що привернув увагу західних дослідників до її унікальних підходів до менеджменту.

По закінченні Другої світової війни, ситуація в Японії була катастрофічна, голод, занепад економіки та інфраструктурна розруха та зруйнована промисловість. Але вже наприкінці 1960-х посіла друге місце в світі за обсягом промислового виробництва, а на початку 1970-х і за обсягом

ВВП. Від 1950-х до 1970-х років темпи зростання економіки Японії були найвищими в світі. Ці події отримали назву японського «економічного дива».

[1].

Японське керівництво обрало стратегічно обґрунтований підхід, спрямований на інвестування в розвиток інтелектуального потенціалу населення. Було засновано університети та впроваджено освітні програми, що сприяли розкриттю творчих здібностей учнів у галузях винахідництва, інноваційних технологій та технічного проектування. Результатом таких реформ стало те, що Японія на сьогодні є однією з найбільш розвинених технологічних країн світу.

Один із ключових принципів реформ полягав у тому, що освічені люди приймають раціональні рішення, тоді як недостатній рівень освіти може провокувати насильство та обмежувати здатність до солідарності. Разом із розвитком освіти та економіки японське суспільство досягло більшої згуртованості. Незважаючи на глобальні виклики, японці змогли зберегти свою унікальну культурну самобутність, яка поступово трансформувалася у процесі економічного й технологічного прогресу, та глибоку повагу до своїх традицій.

Глобальне визнання ефективності японських управлінських підходів спонукало науковців до глибокого дослідження специфіки бізнес-культури та організаційної моделі. Дослідження схожості та відмінностей між японськими управлінськими практиками та західними традиціями стало важливим кроком у розробці нових методологій менеджменту, що сформувало основні напрями розвитку теорії та практики управління організаціями.

З наукової точки зору, цей аналіз виявив ключові механізми, що впливають на ефективність управління, включаючи принципи колективного прийняття рішень, довгострокове стратегічне планування, культуру організаційної згуртованості та адаптивність до змін. Однією з ключових відмінностей між японською та західною управлінськими моделями є

принципи організаційного управління. Японська корпоративна культура ґрунтується на довірі, стабільності та колективній взаємодії, що сприяє зміцненню командного духу та довгостроковим трудовим відносинам. Водночас західні управлінські традиції роблять акцент на конкурентній боротьбі, індивідуальній ініціативі та прагненні до професійного самовираження, що формує динамічне середовище з високим рівнем амбіційності та персональної відповідальності.

Інтеграція японських та західних управлінських концепцій стимулює формування інноваційних моделей менеджменту, що сприяють ефективній оптимізації бізнес-процесів і зміцненню конкурентних позицій компаній у глобальному економічному середовищі. Серед провідних науковців, які здійснили вагомий внесок у розвиток теорії та практики управління, особливу увагу варто приділити дослідникам організаційної культури, а саме:

- Вільям Оучі (William Ouchi). Його концепція «Теорія Z» стала ключовою у вивченні японської моделі управління, яка акцентує увагу на довгостроковому працевлаштуванні, високій довірі та командному дусі.
- Герт Хофштеде (Geert Hofstede). Він досліджував культурні виміри, такі як індивідуалізм проти колективізму, дистанція влади та уникнення невизначеності, що допомогло зрозуміти вплив національної культури на організаційні процеси.
- Едгар Шейн (Edgar Schein). Його роботи з організаційної культури розкривають її багаторівневу структуру, включаючи артефакти, цінності та базові припущення.
- Томас Пітерс (Thomas Peters) і Роберт Вотерман (Robert Waterman). Вони досліджували успіх японських компаній і вплив організаційної культури на ефективність бізнесу.

Вільям Оучі, американський дослідник японського походження, розробив концепцію «Теорія Z», яку він представив у своїй книзі «Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge» (1981). Ця теорія

стала відповіддю на успіх японських компаній і пропонувала інтеграцію найкращих практик японського та американського менеджменту.

Основні принципи «Теорії Z»:

1. Довгострокове працевлаштування: Ця модель передбачає створення стабільного середовища для працівників, яке мотивує працівників залишатися в компанії надовго та сприяє формуванню довіри та лояльності. Працівники відчують себе частиною організації, що позитивно впливає на їхню продуктивність.
2. Колективне прийняття рішень: У рамках «Теорії Z» важливим є залучення працівників до процесу прийняття рішень, яке сприяє їхньому почуттю відповідальності та залученості. Це також допомагає керівникам отримувати різноманітні перспективи та ідеї.
3. Інтеграція особистих і корпоративних цілей: Організація створює умови, за яких працівники можуть реалізовувати свої особисті цілі, одночасно працюючи над досягненням корпоративних завдань. Хоча рішення приймаються колективно, кожен працівник несе відповідальність за свою частину роботи. Це поєднання командної роботи та індивідуальної відповідальності є ключовим для успіху.
4. Розвиток персоналу: Постійне навчання та професійне зростання є важливими елементами цієї теорії. Організації інвестують у розвиток своїх працівників, що забезпечує довгострокову ефективність. Теорія Z наголошує на важливості створення умов, які сприяють фізичному, емоційному та професійному благополуччю працівників. Це включає забезпечення стабільної заробітної плати, можливостей для навчання та розвитку, а також створення комфортного робочого середовища.

5. Довіра та взаємоповага: Формування гармонійного середовища, де працівники відчують підтримку, є ключовим для успішного застосування «Теорії Z». Відповідно до теорії ключове завдання керівників різного рангу полягає у створенні такого середовища, в якій співробітники підприємства самостійно вирішували б виникаючі проблеми. Для цього керівники повинні забезпечити можливість ініціативи, руху інформації знизу вгору, організовувати спільні обговорення зі співробітниками виниклих ситуацій і запропонованих ними рішень. Теорія Z визнає, що не всі працівники готові до змін, тому впровадження нових підходів має бути поступовим і враховувати індивідуальні особливості.

Оучі підкреслював, що успіх японських компаній значною мірою залежить від їхньої здатності створювати культуру довіри та залученості. Водночас він визнавав, що повна «японізація» західних компаній неможлива через культурні відмінності, але адаптація окремих елементів може значно підвищити ефективність управління. [2, с.45].

Герт Хофстеде (Geert Hofstede), голландський вчений в галузі соціальної психології, почесний професор організаційної антропології та міжнародного менеджменту в Університеті Маастрихта (Нідерланди), провів масштабне дослідження організаційної культури, яке стало основою для розуміння її впливу на ефективність компаній. Він визначив організаційну культуру як психологічний актив, здатний впливати на довгострокові фінансові результати організації.

Також Хофстеде досліджував культурні виміри типів організаційної культури, такі як індивідуалізм проти колективізму, дистанція влади та уникнення невизначеності, що допомогло зрозуміти вплив національної культури на організаційні процеси. У своїй роботі він розробив модель культурних вимірів, як включає чотири основні параметри представлені в таблиці 1.

Таблиця 1 Модель культурних вимірів Герта Хофстеде

<i>Параметр</i>	<i>Опис</i>
Дистанція влади (Power Distance Index)	Цей показник відображає ступінь прийняття нерівності у розподілі влади в суспільстві чи організації. У культурах із високим рівнем дистанції влади ієрархія є чітко визначеною, а підлеглі рідко ставлять під сумнів рішення керівників. У культурах із низьким рівнем дистанції влади переважає децентралізація, а рівність у відносинах між керівниками та підлеглими є нормою.
Індивідуалізм проти колективізму (Individualism vs. Collectivism)	Цей вимір характеризує рівень інтеграції індивідів у соціальні групи. Індивідуалістичні культури цінують автономію, особисті досягнення та незалежність. У колективістських культурах переважає групова ідентичність, лояльність до спільноти та взаємна підтримка. У колективістських культурах, як у Японії, командна робота є ключовою, тоді як в індивідуалістичних культурах, як у США, акцент робиться на особистих досягненнях.
Маскулінність проти фемінності (Masculinity vs. Femininity) (служує своєрідним фіксатором відповідних рис, які переважають у національному характері в цілому)	Цей показник визначає, чи орієнтоване суспільство на досягнення, конкуренцію та матеріальні цінності (маскулінність), чи на співпрацю, турботу про інших і якість життя (фемінність). Наприклад, маскулінні культури акцентують увагу на успіху та статусі, тоді як фемінні культури цінують гармонію та соціальну рівність. У маскулінних культурах, як у США, маркетингові кампанії часто акцентують увагу на успіху та статусі. У фемінних культурах, як у Швеції, реклама більше орієнтована на гармонію та якість життя
Уникнення невизначеності (Uncertainty Avoidance Index)	Цей вимір відображає ступінь толерантності суспільства до невизначеності та ризику. Культури з високим рівнем уникнення невизначеності прагнуть до стабільності, чітких правил і структур. Натомість культури з низьким рівнем цього показника більш відкриті до змін, інновацій та неоднозначності. У культурах із високим рівнем уникнення невизначеності, як у Німеччині, комунікація є чіткою та структурованою. У культурах із низьким рівнем уникнення невизначеності, як у Сінгапурі, комунікація може бути більш гнучкою та відкритою до змін.

Джерело: розробка автора [3]

Герт Хофстеде, розширюючи свою теорію культурних вимірів, додав п'ятий вимір — довгострокову орієнтацію (Long-Term Orientation, LTO), що виник завдяки незалежним дослідженням у Гонконзі. Довгострокова орієнтація сприяє формуванню таких цінностей, як наполегливість, економічність та адаптивність. У організаціях із цією культурою

стимулюється командна робота, розвиток персоналу та підтримка інновацій. У культурах із високою довгостроковою орієнтацією акцент робиться на мирному врегулюванні конфліктів задля збереження стабільності в організації та запобігання довгостроковим втратам.

У 2010 році Г. Хофстеде додав ще й шостий вимір – поблажливість проти самообмежень (Indulgence vs. Restraint, IVR) – стосується ступеня свободи, яку суспільні норми надають громадянам щодо реалізації їх людських бажань. Дозволеність суспільства визначається показниками, наскільки суспільство має можливість і дозволяє відносно вільно задовольнити основні та природні людські бажання, пов'язані із задоволенням від життя та розвагами. Суспільство самообмеження – це ознака суспільства, яке контролює задоволення потреб своїх громадян та регулює їх за допомогою суворих соціальних норм [3, с.57-61].

Едгар Шейн у своїй праці «Organizational Culture and Leadership» здійснив фундаментальний внесок у розвиток теорії організаційної культури, визначивши її як багаторівневу систему, що складається з артефактів, цінностей та базових припущень. Ця концепція стала ключовою у розумінні механізмів адаптації організацій до зовнішнього середовища та забезпечення внутрішньої згуртованості.

Шейн акцентував увагу на тому, що корпоративна культура є вирішальним фактором успішності компанії, впливаючи на її здатність до стратегічного планування, лідерства та мотивації персоналу, бо вона виступає інструментом вирішення проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції, що забезпечує ефективну взаємодію між співробітниками та їхнє спільне бачення організаційних цілей. Також він підкреслював важливість формування загальних переконань і принципів, які передаються між поколіннями співробітників, бо таким чином можна забезпечити стабільність та згуртованість організації. При цьому саме лідери відіграють вирішальну роль у формуванні, підтримці та трансформації організаційної культури, особливо в умовах змін. [4, с.45]

При цьому найбільшу значущість концепція організаційної культури, на думку Э. Шейна, має в тих випадках, коли вона дозволяє пояснити незрозумілі і ірраціональні аспекти діяльності груп і організацій. Слід враховувати також, що будь-яка організація, що володіє достатньо стабільним складом і історією напрацювання групового досвіду, формує культуру певного рівня; організації ж з високим ступенем текучості рядових учасників і керівників або з малозмістовною історією можуть і не виробити колективних уявлень. Тобто культуру продукує далеко не будь-яка група або організація, а лише така, яка володітиме достатньо змістовною історією, наслідком якої і стане виникнення певної організаційної культури. [5, с.40]

Однією з найвідоміших робіт Томаса Пітерса та Роберта Уотермана є книга «In Search of Excellence» (У пошуках досконалості). Ця праця є результатом ґрунтового емпіричного дослідження, спрямованого на аналіз факторів, які визначають ефективність і конкурентоспроможність провідних компаній. Автори аналізують успішні практики провідних американських компаній, зокрема, звертаючи увагу на вплив організаційної культури на ефективність бізнесу. Хоча книга більше зосереджена на американському досвіді, вона також порівнює його з японськими підходами, які на той час викликали значний інтерес через їхню ефективність.

Автори зазначили, що успіх компаній значною мірою залежить від сильної, спільної корпоративної культури. В свою чергу культура організації формує її цінності, орієнтири поведінки та норми, які сприяють підвищенню продуктивності. Дослідники запропонували структурований підхід до вивчення корпоративної культури, розглядаючи її як стратегічний актив, що безпосередньо впливає на досягнення організаційних цілей.

У дослідженні вони визначили вісім ключових характеристик, які притаманні найуспішнішим компаніям, ідентифікованим у ході їхньої роботи (таб.2). Ці характеристики стали базисом для подальшого аналізу стратегій управління, ролі корпоративної культури та інструментів оптимізації бізнес-процесів у різних галузях.

Таблиця 2 Основні характеристики успішних організацій
(за Т. Пітерсом і Р. Уотерманом)

Характеристика	Опис
Схильність до оперативних дій («bias for action»)	Високоефективні організації демонструють здатність швидко адаптуватися до змін і оперативно реагувати на виклики бізнес-середовища. Вони прагнуть швидкого ухвалення рішень і оперативної реалізації стратегічних ініціатив, мінімізуючи бюрократичні перепони. Це вимагає впровадження гнучких структур управління, таких як децентралізовані команди або системи для швидкої обробки інформації.
Орієнтація на клієнта («close to the customer»)	Споживач є центральним елементом бізнес-моделі компанії, що забезпечує формування високоякісного сервісу та відповідності продуктів реальним потребам клієнтів. Успішні компанії орієнтовані на створення цінності для клієнтів шляхом аналізу їхніх очікувань і впровадження рішень, що відповідають цим очікуванням. Організації мають активно вивчати поведінку своїх клієнтів через аналітичні інструменти, соціальні медіа або опитування, забезпечуючи продукти, які відповідають потребам ринку.
Автономія та підприємницький підхід («autonomy and entrepreneurship»)	Організації стимулюють ініціативність та творчий підхід співробітників, надаючи їм свободу для реалізації інноваційних рішень. Компанії, що стимулюють підприємливість, зазвичай створюють внутрішнє середовище, де помилки розглядаються як можливість для навчання. Це підхід часто використовують стартапи й технологічні компанії.
Продуктивність через персонал («productivity through people»)	Розвиток людського потенціалу виступає пріоритетом для компаній, сприяючи підвищенню залученості та мотивації співробітників. Значення людського капіталу є визначальним для успіху компанії, а ефективні управлінські практики сприяють підвищенню мотивації та залученості персоналу. Інвестиції у професійне навчання, покращення умов праці та побудова корпоративної культури довіри сприяють підвищенню продуктивності персоналу.
Практичний підхід, зорієнтований на цінності («hands-on, value-driven»)	Організації дотримуються фундаментальних принципів та етичних стандартів, які становлять основу їхньої корпоративної культури. Компанії демонструють глибоку відданість своїм основним цінностям, що забезпечує довготривалу стабільність бізнесу. Лідери організацій слугують прикладами цих цінностей, що зміцнює довіру та забезпечує узгодженість дій на всіх рівнях компанії.
Фокус на ключових напрямках діяльності («stick to the knitting»)	Ефективні організації концентруються на тих аспектах бізнесу, які є основними для їхньої конкурентоспроможності. Концентрація на основній компетентності компанії сприяє утриманню лідерських позицій на ринку та ефективному використанню ресурсів. Надмірне диверсифікування бізнесу часто призводить до втрати ефективності. Однак стратегічна диверсифікація може бути ефективною за умови, що компанія має достатньо ресурсів і експертизи.

Характеристика	Опис
Простота організаційної структури та управлінських процесів («simple form, lean staff»)	Успішні компанії характеризуються простотою в організаційній структурі, що дозволяє ефективно використовувати ресурси. Такі організації уникають надмірної складності внутрішніх процесів, що забезпечує ефективне управління. Це включає зменшення кількості управлінських рівнів, що сприяє більшій прозорості комунікацій і оперативності ухвалення рішень.
Гнучкість між стабільністю та новаторством («simultaneous loose-tight properties»)	Організація підтримує баланс між збереженням фундаментальних принципів та відкритістю до змін. Організації здатні підтримувати стабільність основних принципів, одночасно заохочуючи інновації та адаптивність. Успішні компанії використовують підхід балансу: з одного боку, вони забезпечують сталість ключових операцій, а з іншого – підтримують гнучкість для реагування на зовнішні зміни. Це дозволяє компаніям адаптуватися до змін, зберігаючи свою ідентичність.

Джерело: розробка автора [6]

Концепції, запропоновані у «In Search of Excellence», залишаються актуальними у сучасному менеджменті, оскільки вони пропонують структурований підхід до аналізу організаційної культури, ефективного управління людськими ресурсами та стратегічного планування. Їхнє практичне впровадження сприяє досягненню довгострокового успіху завдяки здатності організацій адаптуватися до змін, зберігати конкурентні переваги та розвивати внутрішній потенціал.

Дослідження, проведене Пітерсом і Уотерманом, зберігає актуальність у сучасних умовах глобалізації, цифровізації та високої конкуренції. Виявлені ними характеристики є універсальними критеріями, що можуть бути адаптовані до сучасних викликів і бізнес-моделей. Практичне впровадження цих концепцій забезпечує гнучкість, адаптивність і інноваційність організаційного управління.

Останні сучасні дослідження акцентують увагу на важливості корпоративної культури як системоутворюючого чинника, що сприяє формуванню конкурентних переваг, оптимізації управлінських процесів та стимулюванню інноваційної діяльності. Наприклад, дослідження MIT Sloan підкреслює роль організаційної культури у створенні адаптивних структур,

які відповідають сучасним викликам, включаючи цифровізацію та розподілене лідерство [7].

Водночас, огляд Harvard Business Review наголошує на необхідності інтеграції корпоративної культури у стратегічне управління, щоб забезпечити її вплив на поведінку співробітників та прийняття рішень в умовах складних дилем [8].

Після аналізу перелічених вище передумов та характеристик можна сформулювати наступні рекомендації для підприємств в умовах турбулентності:

1. Високоєфективні організації демонструють здатність швидко адаптуватися до зовнішніх змін завдяки мінімізації бюрократичних перепон і впровадженню гнучких систем управління. Симбіоз стабільності та інновацій створює баланс між збереженням фундаментальних принципів компанії та її адаптивністю до змін. Організаційна гнучкість є ключовим фактором у підвищенні ефективності компаній.
2. Централізація на клієнті стає визначальним елементом бізнес-стратегії. Глибокий аналіз потреб клієнтів та їхніх очікувань дозволяє організаціям підтримувати високий рівень задоволення споживачів і покращувати якість послуг та продуктів.
3. Інноваційна культура забезпечується шляхом заохочення підприємницького духу серед працівників. Створення умов для реалізації креативних ініціатив і толерантного ставлення до помилок сприяє розвитку інноваційного потенціалу організації.
4. Розвиток людського капіталу є стратегічним активом. Інвестиції в професійне навчання, поліпшення умов праці та формування культури довіри безпосередньо впливають на продуктивність працівників і досягнення організаційних цілей.
5. Фокус на основних компетенціях організацій дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів і утримувати конкурентні переваги. Концентрація на ключових напрямках діяльності

підтримує стабільність бізнесу навіть в умовах турбулентного середовища.

Після успішної адаптації підприємства, можливе застосування більш специфічних антикризових стратегій, спрямованих на подальше зміцнення позицій компанії, забезпечення її стабільності та виживання в довгостроковій перспективі [9].

Формування корпоративної культури є комплексним процесом, що потребує системного підходу, активного залучення управлінських ресурсів, рефлексії щодо існуючих практик та корекції помилок. Визначальним фактором у цьому процесі є усвідомлення того, що культура компанії створюється її працівниками, а не формальними деклараціями чи регламентами.

Стратегії управління, орієнтовані на розвиток корпоративної культури, передбачають інвестування в кадровий потенціал, створення умов для професійного зростання та забезпечення високого рівня залученості персоналу. В результаті таких ініціатив компанія отримує не лише підвищення продуктивності працівників, а й фінансову стабільність та конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

Мотивація персоналу залежить від того, наскільки організаційна культура підтримує реалізацію їхніх професійних та особистісних цілей. Коли працівники відчують свою значущість у компанії, мають можливість проявляти ініціативу та отримувати визнання, це сприяє зростанню їхньої продуктивності, творчого підходу до роботи та готовності брати на себе додаткову відповідальність.

У свою чергу, конкурентоспроможність компанії є прямим наслідком сильної корпоративної культури та високої мотивації персоналу. Організації з сильним корпоративним середовищем не лише ефективно адаптуються до змін у ринку, але й впроваджують інновації, що дає їм можливість випереджати конкурентів.

Отже, організаційна культура, мотивація персоналу та конкурентоспроможність компаній є взаємопов'язаними елементами, які формують основу ефективного управління в сучасних умовах. Організаційна культура впливає на формування цінностей, поведінкових норм та принципів взаємодії в компанії. Вона визначає загальну атмосферу, яка сприяє створенню довіри, згуртованості та взаємоповаги серед співробітників. Саме ця атмосфера є вирішальним фактором для розвитку мотивації персоналу.

«Саме концепція організаційної культури дає можливість пояснити відмінності у рівні ефективності господарської діяльності підприємств, які діють в межах одного сегменту ринку: в умовах одного і того ж зовнішнього середовища, використовуючи однакові фактори виробництва очевидні переваги має те підприємство, характеристики організаційної культури якого є більш досконалішими». [10, с.11].

Корпоративна культура є не лише сучасною тенденцією, а й стратегічним елементом, що забезпечує стабільність та довгостроковий розвиток організації. Вона відіграє ключову роль у залученні висококваліфікованих фахівців, утриманні талановитих співробітників та формуванні сприятливого робочого середовища, що сприяє продуктивності та інноваціям.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Висновки проведеного дослідження свідчать про те, що організаційна культура є стратегічним активом, який визначає ефективність управлінських процесів та довгострокову конкурентоспроможність компаній. Дослідження праць провідних науковців у сфері організаційної культури підтверджує, що культура підприємства впливає не лише на мотивацію персоналу, але й на формування стратегій розвитку, адаптивність до змін та інноваційну діяльність.

Проаналізовані управлінські моделі демонструють, що японський підхід, заснований на довгостроковому працевлаштуванні, довірі та колективній взаємодії, сприяє стабільності та згуртованості організації.

Водночас західні концепції роблять акцент на індивідуалізмі, конкуренції та прагненні до професійного самовираження, що створює динамічне середовище для розвитку.

Визначено, що інтеграція різних управлінських моделей дозволяє створювати гнучкі та ефективні системи управління, що враховують культурні особливості компаній та сучасні виклики глобальної економіки. Синтез японських та західних підходів сприяє формуванню інноваційних моделей менеджменту, які забезпечують оптимізацію бізнес-процесів та підвищення рівня продуктивності.

Таким чином, організаційна культура має ключовий вплив на ефективність управління, рівень залученості співробітників та конкурентні переваги компанії. Подальші дослідження в цій сфері можуть сприяти розробці нових стратегій інтеграції управлінських практик, які відповідатимуть сучасним викликам економічного середовища та забезпечуватимуть довгострокову стабільність компаній.

Література

1. Секрет японського економічного дива : URL: <https://nv.ua/ukr/opinion/sekret-japonskogo-ekonomichnogo-diva-1936955.html> (дата звернення 18.04.2025).
2. Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Front Cover. William G. Ouchi. Avon Books, 1981, Industrial management. 244 pages.
3. Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind. London: McGrawHill, 1991.
4. Shein E. H. Organizational culture and leadership. 3rd edition. Danver: Wiley, 2004. 437 p.
5. Спіцина Л.В., Лукомська Ю.В. Соціальна психологія організаційної культури: навч. посіб. для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра напряму підготовки “Психологія”. Запоріжжя : “А+”, 2016. 113 с.

6. Peters Tom. In Search Of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies Published by Profile Books Ltd, 2015. 300 p.
7. MIT Sloan research on organizational culture : URL: <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/mit-sloan-research-organizational-culture> (дата звернення 18.04.2025).
8. Build a Corporate Culture That Works : URL: <https://hbr.org/2024/07/build-a-corporate-culture-that-works> (дата звернення 18.04.2025).
9. Коренєва Н.О. Особливості антикризисного управління під час воєнного стану. Інвестиції: практика та досвід « № 5, 2024. С. 97-101 <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.5.96>
10. Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: монографія. Житомир : Вид-во Житомирського державного університету ім. І Франка, 2011. 289 с.

References

1. NV (2025), “The Secret of the Japanese Economic Miracle”, available at: <https://nv.ua/ukr/opinion/sekret-japonskogo-ekonomichnogo-diva-1936955.html> (Accessed 18 April 2025)
2. Ouchi, W.G. (1981), Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge, Avon Books, USA.
3. Hofstede, G. (1991), Cultures and Organizations: Software of the Mind, McGraw-Hill, London, UK.
4. Sheyn E.H. (2004), Organizational culture and leadership, 3rd edition, Wiley, Denver, USA.
5. Spitsyna, L.V. and Lukomska, Yu.V. (2016), *Sotsial'na psykholohiia orhanizatsijnoi kul'tury: navch. posib. dlia zdobuvachiv stupenia vyschoi osvity bakalavra napriamu pidhotovky “Psykhologhiia”* [Social Psychology of Organizational Culture: A Textbook for Bachelor's Degree Applicants in Psychology], A+, Zaporizhzhia, Ukraine.

6. Peters, T. (2015), *In Search Of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies* (Profile Business Classics), Profile Books Ltd, London, UK.
7. MIT Sloan (2025), “MIT Sloan research on organizational culture”, available at: <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/mit-sloan-research-organizational-culture> (Accessed 18 April 2025).
8. HBR (2024), “Build a Corporate Culture That Works”, available at: <https://hbr.org/2024/07/build-a-corporate-culture-that-works> (Accessed 18 April 2025).
9. Koreneva, N.O. (2024), “Features of anti-crisis management during the state of martial”, *Investments: practice and experience*, vol. 5, pp. 97-101. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.5.96>
10. Kharchyshyna O. V. (2011), *Formuvannia orhanizatsijnoi kul'tury v systemi menedzhmentu pidpriemstv kharchovoi promyslovosti: monohrafiia* [Formation of organizational culture in the management system of food industry enterprises: Monograph], Publishing house of Zhytomyr State University named after I. Franko, Zhytomyr, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 12.09.2025 р.