

УДК 005.73:005.332.4

Янок Василь Петрович
(аспірант ПВНЗ «Європейський університет»)
ORCID: 0009-0005-9370-035X

Яремко Василь Петрович
(аспірант ПВНЗ «Європейський університет»)
ORCID: 0009-0007-4445-8762

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОР АДАПТАЦІЇ ДО ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

Анотація. Стаття присвячена дослідженню управління організаційною культурою підприємства в контексті зростаючої складності ринкового середовища та необхідності адаптації управлінських систем до швидких і непередбачуваних змін. Показано, що організаційна культура перестає бути лише внутрішньою характеристикою підприємства й перетворюється на механізм стратегічної взаємодії з зовнішнім середовищем. У роботі розглянуто сучасні підходи до управління культурою, її вплив на адаптацію до ринкових викликів, трансформацію бізнес-моделей та поведінкову гнучкість персоналу. Запропонована схема демонструє структурно-динамічний зв'язок між управлінням культурою та механізмами реагування підприємства на ринкові зміни, а також пояснює, як культурні орієнтири формують здатність організації до самооновлення, інноваційності й підтримання конкурентних переваг у турбулентному середовищі.

Ключові слова: організаційна культура, адаптація підприємства, ринкове середовище, управління змінами, стратегічна гнучкість, поведінкові механізми.

Постановка проблеми. Управління організаційною культурою тривалий час сприймали як внутрішню управлінську функцію, що стосувалася цінностей, взаємин між працівниками, стилю лідерства та особливостей поведінки. Проте в сучасних умовах, коли зовнішнє ринкове середовище стає не просто динамічним, а турбулентним і фрагментованим, культура перетворюється на стратегічний інструмент адаптації. Ринок диктує інші правила гри. Зміни відбуваються швидше, ніж оновлюються організаційні структури, а конкуренція набуває форми не лише боротьби продуктів, а й змагання управлінських моделей та корпоративних філософій. Підприємства, які не формують системну модель управління культурою, втрачають здатність реагувати на нові виклики, знижують швидкість прийняття рішень і поступово погіршують свої ринкові позиції.

Це означає, що культура вже не є лише інструментом внутрішнього згуртування. Вона стає інституційним механізмом адаптації до змін зовнішнього середовища — економічних, технологічних, поведінкових, регуляторних. Саме культура визначає, наскільки швидко організація може перебудувати процеси, освоїти нові ринки, змінити продуктову логіку, інтегрувати інновації, переглянути систему мотивації чи трансформувати бізнес-модель.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика культури як фактора адаптації привертає дедалі більшу увагу. У світових дослідженнях останніх років простежується чітка тенденція до поєднання культурних підходів із предметними моделями стратегічного управління. У працях Е. Шейна, Д. Денісона, К. Кемерона (перевидання 2020–2023 років) акцент зміщено на зв'язок між культурними патернами та здатністю підприємства підтримувати інноваційний цикл. У роботах J. Kotter, A. Denison, R. Sutton [2020–2024] підкреслено, що культура є не наслідком змін, а їх структурним передумовим фактором: підприємства не можуть змінювати процеси, не змінивши глибинну поведінкову логіку.

Українські дослідження також розвивають цю тематику. У працях О. Воронкової, Л. Галіци, М. Лесечко [2020–2023] наголошено на важливості культурної стратегії підприємств, які діють у нестабільних умовах. Вони підкреслюють, що культура визначає характер взаємодії з ринком: відкритість, клієнтоорієнтованість, інноваційність, компетентність, взаємодопомогу, відповідальність. Підприємства, де культурні норми суперечать ринковим викликам, демонструють нижчу адаптивність.

Міжнародні звіти Gartner, McKinsey, Deloitte (2021–2024) підкреслюють, що більше 60% провалів трансформаційних ініціатив пов'язані не з технологіями чи процесами, а саме з культурними бар'єрами [3; 5]. Культура стає «невидимою інфраструктурою» підприємства й визначає, як швидко організація інтегрує нові практики, долає опір змінам і формує здатність до навчання та самооновлення.

Мета статті. Метою статті є обґрунтування ролі організаційної культури як ключового фактора адаптації підприємства до змін зовнішнього ринкового середовища та розкриття механізмів взаємозв'язку між управлінням культурою, поведінковою гнучкістю та стійкістю підприємства. У статті запропоновано авторську схему, яка демонструє, яким чином культура інтегрується у процес управління ринковими викликами, впливаючи на здатність підприємства змінюватися, модернізуватися й підтримувати конкурентні переваги.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах організаційна культура перестає бути «фоном», на якому працює підприємство. Вона формується як активний механізм, що впливає на спроможність компанії взаємодіяти зі світом зовнішніх змін. Ринкове середовище сьогодні є багатовимірним: цифрові технології, нерівномірність економічних циклів, зміни поведінки споживачів, регуляторні коливання, конкуренція глобальних платформ, нестабільність ланцюгів постачання — усе це створює контекст, у якому підприємству необхідно не просто реагувати, а функціонувати з постійною готовністю до адаптації.

Культура визначає, як організація бачить ризики. В одних підприємствах ризик сприймають як джерело загроз і поводяться обережно, уникаючи експериментів. В інших ризик інтерпретують як можливість змінювати бізнес і шукати нові ринки. Саме культура задає цю оптику: вона визначає не лише поведінкову лінію персоналу, а й лідерські орієнтири, комунікаційні моделі, швидкість прийняття рішень і внутрішню здатність до інновацій. Культура впливає і на те, як підприємство сприймає зовнішні зміни. Коли ринок трансформується, організація з гнучкою культурою швидко переглядає пріоритети, уточнює цілі, перебудовує процеси, впроваджує нові стандарти та навчається діяти по-новому. Компанії з жорсткою культурою реагують повільніше, оскільки внутрішні переконання, взаємини та неформальні норми чинять опір змінам.

Однією з ключових проблем сучасних підприємств є розрив між задекларованою культурою та реальною поведінкою. У документах фіксують інноваційність, відкритість, гнучкість, клієнтоорієнтованість. Але на практиці співробітники часто діють за старими моделями: уникають відповідальності, не пропонують ідей, не ризикують, дотримуються формальних процедур. Цей розрив унеможливорює адаптацію. Підприємство може мати технології, інструменти та стратегію, але без культурного зрушення трансформація не працюватиме.

Зміни у зовнішньому середовищі породжують нові виклики. Серед них — необхідність гнучко перебудовувати організаційні структури, розширювати цифрові компетентності, формувати адаптивні команди, діяти у режимі швидкої координації. Підприємства, що мають культуру довіри, прозорості й навчання, легше інтегрують нові інструменти та здатні швидко переключатися між режимами роботи.

Управління культурою стає особливо важливим у періоди ринкових криз або різких економічних коливань. Коли підприємство стикається з невизначеністю, саме культура визначає, чи буде організація паралізована страхом, чи зможе мобілізувати внутрішні

ресурси та переформатувати роботу під нові умови. У цьому сенсі культура — не абстрактна категорія, а функціональний механізм виживання.

Діджиталізація також змінює природу культури. Віртуальні формати комунікацій, дистанційні команди, цифрова координація, моделі самоорганізації — усе це створює нові умови взаємодії. Культура, яка не враховує цифровий вимір, відстає від реальних практик діяльності. Підприємства, які інтегрують цифрові цінності — прозорість, швидкість, відкритість, постійне навчання — формують конкурентну перевагу саме через культуру.

Однак культура не існує ізольовано. Вона формується у взаємодії з механізмами стратегічного управління та особливостями ринкового середовища (рис.1.). Саме тому доцільним є представлення її функціональної логіки у вигляді схеми, яка показує, як культура стає ланкою між внутрішнім розвитком підприємства та зовнішніми ринковими змінами.

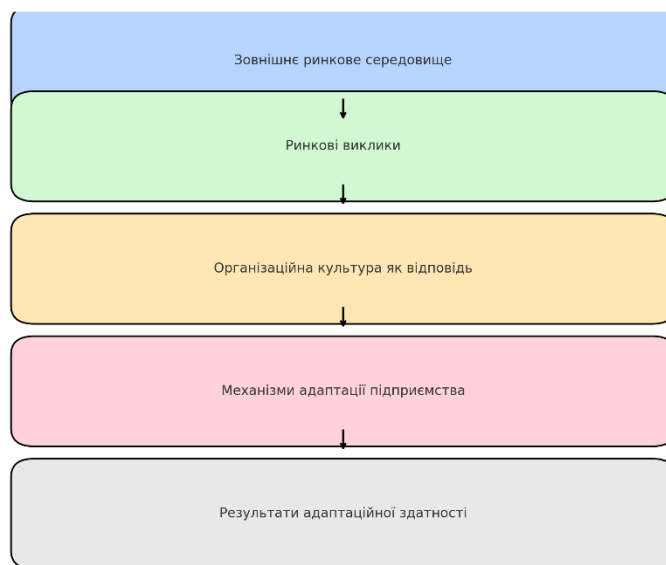


Рис. 1. Схема взаємозв'язку управління організаційною культурою та адаптації підприємства до ринкових змін

Представлена схема дає змогу глибше побачити внутрішню логіку взаємодії між культурою підприємства та ринковими змінами. Вона нагадує, що зовнішнє середовище не лише формує контекст, у якому працює організація, а й постійно випробовує її на гнучкість. У цьому середовищі зміни не відбуваються лінійно. Вони нашаровуються одна на одну, створюючи ефект багатовимірної турбулентності. Технологічні інновації накладаються на поведінкові тренди, регуляторні умови поєднуються з появою нових бізнес-моделей, а конкуренція глобальних платформ робить традиційні структури менш ефективними. Підприємство опиняється в ситуації, коли будь-яке зволікання коштує йому позицій, а кожне рішення має бути прийняте швидко, усвідомлено і виважено.

Ринкові виклики стають каталізатором внутрішнього переосмислення. Організація не може просто очікувати, що зовнішні процеси минуть самі собою. Багато викликів не зникають, а навпаки — накопичуються, перетворюючись на стратегічні загрози. У такій динаміці культура стає своєрідним «фільтром», який визначає, як організація прочитусь зміни. Деякі компанії бачать у викликах потенціал для зростання. Інші, навпаки, сприймають їх як ризики, від яких потрібно захищатися. Від цього вибору залежить подальша траєкторія розвитку.

Організаційна культура як відповідь на ринкові зміни – це не набір декларацій, а складна поведінкова архітектура. Вона складається з переконань, які важко побачити, але легко відчувати. З норм, які непомітно формують стиль взаємодії. Із моделей поведінки, що визначають, як люди приймають рішення, реагують на нову інформацію, навчаються, взаємодіють із невизначеністю, шукають рішення там, де інші бачать лише проблеми. Саме тому культура, що підтримує адаптацію, ніколи не буває жорсткою, авторитарною чи замкненою. Вона відкрита для обміну знаннями. Вона підтримує ініціативу. Вона визнає, що помилки – не ознака слабкості, а частина навчання. У такій культурі керівники не демонструють зверхність, а стають фасилітаторами. Вони не тиснуть, а скеровують. Не контролюють, а створюють умови, у яких команди можуть експериментувати та приймати відповідальні рішення.

Механізми адаптації, що впливають із культури, стають практичними інструментами трансформації. Якщо культура заохочує відкритість до нового, то підприємство швидше інтегрує цифрові рішення. Якщо культура підтримує співпрацю, то команди краще координують взаємодію та знижують внутрішні бар'єри. Якщо культура орієнтована на інновації, то організація частіше ініціює експерименти та запускає пілотні проекти. У цьому сенсі культура формує здатність підприємства діяти не реактивно, а проактивно. Реактивна організація лише реагує на зміни, намагаючись мінімізувати негативний ефект. Проактивна — випереджає ринок, спираючись на культурні орієнтири, що заохочують пошук можливостей.

Результати адаптаційної здатності проявляються у стійкості. Але не у статичному її розумінні. Стійкість сьогодні — це не стабільність, а здатність змінюватися без втрати внутрішньої цілісності. Уміння швидко перебудувати процеси, зберігаючи стратегічну послідовність. Готовність експериментувати, не руйнуючи основних принципів. Це динамічний стан, у якому підприємство не боїться коливань, тому що має внутрішню впевненість у своїх можливостях. Саме тому культура в турбулентному ринковому середовищі стає тим, що визначає довгострокову конкурентоспроможність. Технології можуть бути однаковими. Бізнес-моделі легко копіюються. Продукти швидко втрачають новизну. Але культура — це унікальний актив, який неможливо повторити механічно. Вона формується роками, методично, через управлінські рішення, щоденні взаємодії, стиль лідерства, атмосферу довіри, неформальні норми, внутрішні традиції та символи. І саме тому культура є тим мостом, який з'єднує зовнішні ринкові зміни з внутрішнім потенціалом підприємства.

У результаті аналізу видно, що організаційна культура, з одного боку, сприймає зовнішні зміни як інформаційні сигнали, а з іншого — трансформує їх у внутрішні управлінські рішення. Вона стає не лише середовищем, у якому діють люди, а й інтелектуальною інфраструктурою, що визначає сміливість лідерських рішень, пластичність управлінських структур, інноваційність мислення та рівень довіри всередині колективу. Тому управління культурою — це не робота з абстрактними поняттями, а стратегічна діяльність, яка формує здатність підприємства жити в умовах невизначеності. Чим сильніша культура, тим більше організація нагадує систему з високим рівнем внутрішньої узгодженості. Її не розхитують короткострокові шоки. Вона не втрачає цілісності через ринкові коливання. Навпаки — адаптується, змінюється, розвивається і вміє перетворювати складність зовнішнього середовища на драйвер власного зростання.

Саме така культура забезпечує підприємству здатність рухатися вперед у світі, де стабільність перестала бути нормою, а зміни стали єдиною сталою величиною. І саме ця культура стає фундаментом того, що сучасні дослідники називають «організаційною зрілістю» — умінням підприємства зберігати розвиток у будь-яких умовах.

Висновки. Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що організаційна культура є одним із найпотужніших факторів адаптації підприємства до змін ринкового середовища. Сучасний ринок вимагає від підприємства не просто швидкості, а гнучкості. Не просто технологій, а здатності людей ними користуватися. Не просто інновацій, а готовності змінювати поведінку. Усі ці характеристики є продуктом культурної архітектури підприємства. Адаптація до ринку відбувається через культурні механізми. І саме культура визначає, чи здатне підприємство виходити за межі стандартних бізнес-процесів, формувати нові сенси діяльності, створювати інноваційні рішення та тримати темп у ситуації невизначеності. Ефективне управління культурою забезпечує не декларативну гнучкість, а реальну поведінкову здатність організації діяти в нових умовах. Сучасні дослідження підкреслюють, що культура стає конкурентною перевагою, яку складно скопіювати. Технології можна повторити. Продукти — відтворити. Але культуру — ні. Тому підприємства, які управляють культурою системно й послідовно, формують стійкість, що дозволяє не просто вижити на ринку, а впевнено розвиватися навіть у турбулентних умовах.

ЛІТЕРАТУРА

1. Schein E. Organizational Culture and Leadership. 5th ed. Wiley, 2021.
2. Denison D., Neale W. Organizational Culture Model. Updated Edition, 2020.
3. McKinsey & Company. The Organization of the Future: 2023 Report, 2023.
4. Deloitte Insights. Culture-Driven Strategy and Transformation. 2022.
5. Gartner Research. Cultural Barriers to Organizational Change, 2021.
6. Cameron K., Quinn R. Diagnosing and Changing Organizational Culture. New Edition, 2022.
7. Galitsia L. Organizational Adaptability and Cultural Drivers. Economics and Management Review, 2021.
8. Vornkova O. Cultural Mechanisms of Organizational Transformation. Management Today, 2023.
9. Sutton R. The Friction Project: Behavioral Patterns of Organizational Change. Stanford Press, 2024.
10. Lesechnko M. Adaptive Systems of Modern Enterprises. Journal of Economics, 2022.

REFERENCES

1. Schein, E. (2021). Organizational Culture and Leadership. Wiley.
2. Denison, D. (2020). Organizational Culture Model.
3. McKinsey & Company. (2023). The Organization of the Future: 2023 Report.
4. Deloitte. (2022). Culture-Driven Strategy and Transformation.
5. Gartner. (2021). Cultural Barriers to Organizational Change.
6. Cameron, K., & Quinn, R. (2022). Diagnosing and Changing Organizational Culture.
7. Galitsia, L. (2021). Organizational Adaptability and Cultural Drivers.
8. Vornkova, O. (2023). Cultural Mechanisms of Organizational Transformation.
9. Sutton, R. (2024). The Friction Project. Stanford Press.
10. Lesechnko, M. (2022). Adaptive Systems of Modern Enterprises.

Yanok Vasyl

(Postgraduate student of PVNZ "European University")

Yaremko Vasyl

(Postgraduate student of PVNZ "European University")

MANAGING ORGANIZATIONAL CULTURE AS A FACTOR OF ADAPTATION TO CHANGES IN THE EXTERNAL MARKET ENVIRONMENT

Abstract. *The article examines the management of an enterprise's organizational culture in the context of an increasingly complex market environment and the growing need for managerial systems to adapt to rapid and unpredictable changes. It is demonstrated that organizational culture is no longer merely an internal characteristic of a company but becomes a mechanism of strategic interaction with the external environment. The study explores modern approaches to cultural management, its influence on adaptation to market challenges, the transformation of business models, and the behavioral flexibility of personnel. The proposed scheme illustrates the structural and dynamic relationship between cultural management and the*

mechanisms through which an enterprise responds to market shifts, explaining how cultural orientations shape an organization's ability for self-renewal, innovation, and the maintenance of competitive advantages in a turbulent environment.

Keywords: *organizational culture, enterprise adaptation, market environment, change management, strategic flexibility, behavioral mechanisms.*