УДК 005.7:005.32
DOI: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2026-62-5

Георгіаді А.Г.
кандидат економічних наук,
доцент кафедри управління та організаційного розвитку,
Український Католицький Університет
ORCID: https://orcid.org/0009-0002-5229-5675
Лагоцька Н.З.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри управління та організаційного розвитку,
Український Католицький Університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7258-8948
Саловський О.Б.
доктор філософії з економіки,
викладач кафедри управління та організаційного розвитку,
Український Католицький Університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2024-9626

Heorhiadi Alla
Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor at the Department of
Management and Organization Development,
Ukrainian Catholic University
Lahotska Nataliya
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of
Management and Organization Development,
Ukrainian Catholic University
Salovskyi Ostap
Ph.D. in Economics,
Lecturer at the Department of
Management and Organization Development,
Ukrainian Catholic University

ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ТА КУЛЬТУРИ ЯК ПЕРЕДУМОВА УСПІШНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗМІН

Анотація. У статті досліджено взаємозв'язок трансформації організаційної поведінки та культури у процесі реалізації змін. Обґрунтовано, що сталість змін визначається не лише запровадженням нових управлінських рішень, а й їх переходом у повсякденні моделі поведінки та організаційні норми. Проаналізовано роль комунікації, узгодження пріоритетів, відкритої незгоди, навчання, коучингу та зворотного зв'язку у підтримці нової поведінки. Авторами запропоновано модель трансформації організаційної поведінки та культури, що охоплює п'ять взаємопов'язаних етапів: діагностику проблем і дисфункцій; узгодження стратегічних пріоритетів; зміну управлінських і поведінкових практик; підтримку та закріплення нової поведінки; інтеграцію нових практик в організаційну культуру. Встановлено, що культурна трансформація відбувається через систематичне відтворення нових моделей поведінки, а конструктивна комунікація та відкрите обговорення суперечностей виконують превентивну функцію в управлінні конфліктами. Визначено умови забезпечення сталості організаційних змін.

Ключові слова: організаційні зміни, організаційна поведінка, організаційна культура, управління змінами, управління конфліктами, неформальні правила, формальні правила, інституційні зміни, організаційні норми.

© Георгіаді А.Г., Лагоцька Н.З., Саловський О.Б., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Вступ та постановка проблеми. Сучасні організації функціонують в умовах постійних змін, зумовлених технологічними трансформаціями, нестабільністю зовнішнього середовища, зміною вимог споживачів, посиленням конкуренції та необхідністю швидкого реагування на нові виклики. За таких умов здатність організації не лише ініціювати зміни, а й забезпечувати їх ефективну реалізацію та закріплення набуває особливого значення. Водночас наявність обґрунтованих стратегічних рішень, визначених цілей і відповідних управлінських інструментів не гарантує досягнення очікуваних результатів. Проблеми часто виникають безпосередньо у процесі впровадження змін, коли стратегічні наміри мають бути переведені у конкретні дії, нові способи взаємодії та повсякденні практики працівників.

Однією з ключових проблем у цьому контексті є невідповідність між необхідністю зміни організаційних процесів і готовністю працівників змінювати усталені моделі і правила поведінки. Будь-яка суттєва трансформація передбачає перегляд способів комунікації, прийняття управлінських рішень, розподілу відповідальності, взаємодії між структурними підрозділами та реагування на суперечності. Неефективна комунікація, небажання відкрито висловлювати незгоду, приховування або фільтрація інформації, невизначеність повноважень, недостатність управлінських компетентностей і надмірне робоче навантаження можуть формувати дисфункційні моделі поведінки, посилювати напруженість у колективах і створювати передумови для виникнення та загострення організаційних конфліктів.

Особливість проблеми полягає в тому, що поведінкові реакції на зміни формуються не лише під впливом індивідуальних характеристик працівників або управлінських рішень керівництва. Вони значною мірою визначаються організаційною культурою, яка задає працівниками орієнтири щодо прийнятної поведінки через систему цінностей, норм, неформальних правил і способів взаємодії. Якщо декларовані цінності та формальні правила не узгоджуються з реальною практикою управління, це може посилювати недовіру, сприяти приховуванню проблем, погіршувати комунікацію та ускладнювати конструктивне розв'язання конфліктів. Натомість сталі організаційні зміни потребують не лише запровадження нових процедур, а й формування нових моделей поведінки та їх поступового закріплення в культурі організації.

Отже, успішна реалізація організаційних змін передбачає взаємопов'язану трансформацію організаційної культури та поведінкових моделей працівників. Зміна поведінки працівників без відповідної трансформації організаційних норм і правил може виявитися ситуативною та нестійкою, тоді як формальна зміна культури без відповідних поведінкових проявів ризикує залишитися декларативною. Водночас суперечності між усталеними та очікуваними моделями поведінки можуть виступати джерелом конфліктів, опору до змін і зниження залученості працівників. У зв'язку з цим актуальним науковим і практичним завданням є дослідження взаємозв'язку трансформації організаційної поведінки та культури у процесі реалізації змін, окреслення значення комунікації та управління конфліктами в цьому процесі, а також обґрунтування умов, за яких нові моделі поведінки можуть бути інтегровані в організаційну культуру.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика успішної реалізації організаційних змін у сучасних дослідженнях розглядається передусім через взаємозв'язок управлінських практик, організаційної культури, поведінки працівників та їх готовності до змін. Важливу роль у розвитку підходів до управління організаційними змінами відіграла праця J. Kotter *"Leading Change"* [5], у якій на основі аналізу практики трансформацій понад 100 компаній запропоновано восьмиетапну модель управління змінами.

Особливе місце у формуванні теоретичної основи дослідження організаційної культури посідає праця E. Schein *"Organizational Culture and Leadership"*, у якій організаційна культура розглядається як система глибоко укорінених припущень, цінностей і норм, що визначають сприйняття та поведінку членів організації [10]. Такий погляд дає змогу розглядати культуру не лише як сукупність формально задекларованих цінностей, а й як основу повсякденних моделей взаємодії і прийняття рішень в організації.

Взаємозв'язок управлінських практик і організаційної культури з успішністю змін досліджували J. D. Raelin та C. G. Cataldo. Запропонована ними концепція *"empowering interface"* [8] акцентує увагу на здатності менеджерів середньої ланки забезпечувати взаємодію між різними рівнями великої організації, плекати спільне розуміння змін та сприяти поширенню нових моделей поведінки.

M. Gagné та співавтори розробили інтегровану модель організаційних змін, яка пов'язує управлінські практики з психологічними механізмами прийняття та підтримки змін [3]. Особливий акцент зроблено на тому, що успішність змін визначається не тільки їх прийняттям працівниками, а й подальшим закріпленням нової поведінки. Своєю чергою, D. P. Monyai, J. Mitonga-Monga та B. W. Makhubele досліджували емпіричні взаємозв'язки між організаційною культурою та ставленням працівників до змін. На базі підприємства у Південній Африці автори провели опитування 373 працівників і за допомогою кореляційно-регресійного аналізу встановили, що сприятлива організаційна культура впливає на формування більш позитивного ставлення працівників до змін [6].

Близький за проблематикою підхід представлено у дослідженні I. A. Kebe, Y. Liu та C. Kahl, присвяченому впливу *"culturally-attuned leadership"* (лідерства з урахуванням культурного контексту) на поведінку працівників у період організаційних змін [4]. C. M. Rouissi схожим чином досліджувала взаємодію між практиками управління змінами та культурними чинниками в організаціях Саудівської Аравії.

Серед ключових механізмів уможливлення ефективних змін авторка виокремила прозору комунікацію, участь працівників у прийнятті рішень та адресне навчання. Крім того, встановлено статистично значущий позитивний вплив згаданих механізмів на залученість і ефективність працівників [9].

Проблема готовності працівників до змін у взаємозв'язку з етичними характеристиками клімату в організації розглянута Y. C. Permatasari, T. Sariwulan та Herlitah. На основі дослідження сектору державної служби в Індонезії автори підкреслили статистично значущий вплив довіри та етичного клімату на афективну прихильність (*"affective commitment"*) працівників до організації [7], а готовність до змін визначено важливим посередником у її формуванні.

Взаємозв'язок організаційної культури та управління змінами безпосередньо досліджено K. W. Isaac та співавторами на прикладі державної організації у Кенії. Результати аналізу підтвердили позитивний вплив адаптивності, узгодженості місії та узгодженості організаційної культури зі стратегіями управління змінами на, власне, реалізацію змін і організаційну ефективність, тоді як бюрократична жорсткість, навпаки, виступала негативним чинником [2].

Таким чином, аналіз наукових праць засвідчує, що сучасні дослідження організаційних змін охоплюють широкий спектр взаємопов'язаних аспектів: психологічні механізми підтримки змін працівниками, роль організаційної культури, лідерства, комунікації, довіри, етичного клімату, участі працівників у прийнятті рішень та управлінської взаємодії. Значну увагу приділено також питанням формування позитивного ставлення до змін та створення культурного середовища, сприятливого для їх реалізації [2–10]. Отримані результати формують теоретичне та емпіричне підґрунтя для подальшого дослідження поведінкових і культурних аспектів забезпечення сталості організаційних змін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну увагу дослідників до поведінкових і культурних аспектів організаційних змін, недостатньо розкритим залишається питання взаємозв'язку трансформації організаційної поведінки та культури у процесі реалізації змін. Потребують подальшого дослідження механізми узгодження нових моделей поведінки з організаційними нормами, правилами та способами взаємодії, а також умови їх закріплення як сталих елементів організаційної культури. Саме цим питанням присвячено дану статтю.

Мета статті. Метою статті є обґрунтування взаємозв'язку трансформації організаційної поведінки працівників та організаційної культури у процесі реалізації організаційних змін і визначення умов закріплення нових моделей поведінки як складових сталої організаційної практики.

Результати дослідження. Успішна реалізація організаційних змін не може бути зведена до формального запровадження нових процедур, технологій або управлінських рішень. Аналіз практики організаційних трансформацій дає підстави розглядати реалізацію змін як процес переходу від наміру та стратегічного рішення до нових способів дії, взаємодії та прийняття рішень, які мають бути підтримані відповідними організаційними нормами і правилами. Саме на етапі реалізації виявляється, наскільки стратегічні наміри узгоджені з реальною поведінкою працівників, структурою повноважень, комунікаціями, наявними компетентностями та організаційною культурою [1].

Проведений аналіз дає змогу запропонувати п'ять взаємопов'язаних етапів реалізації організаційних змін та пов'язаної з ними трансформації організаційної поведінки та культури. Їхній зміст та очікувані результати систематизовано в табл. 1.

Наведена послідовність відображає не механічну зміну окремих управлінських процедур, а поступовий перехід від виявлення проблеми до зміни поведінки та її інституціоналізації в організаційній культурі. При цьому кожний наступний етап залежить від результатів попереднього: неможливо сформувати стійкі моделі поведінки без розуміння причин існуючих дисфункцій, а їх закріплення в культурі потребує систематичної підтримки та повторення.

Першою передумовою успішної реалізації змін є перехід від загальної ідеї до конкретизованої стратегії та системи пріоритетів. Однією з типових проблем є ситуація, коли керівництво багато говорить про необхідність удосконалення, але не переводить ідею у чіткі рішення, відповідальних осіб, терміни та послідовність дій. У такому випадку виникає розрив між стратегічним рівнем і повсякденною діяльністю працівників. Різні рівні організації можуть по-різному розуміти місію, стратегію і тактику, що породжує комунікаційні бар'єри та знижує здатність організації діяти узгоджено.

Важливим поведінковим проявом такого розриву є уникнення відкритої незгоди. У досліджуваній практиці зафіксовано ситуації, коли члени управлінської команди побоювалися висловлювати позицію, що суперечила думці керівника, внаслідок чого інформація фільтрувалася, а реальні проблеми залишалися поза межами колективного обговорення [1]. Це має безпосереднє значення для управління конфліктами: відсутність відкритого конфлікту не завжди свідчить про гармонію. Навпаки, придушення незгоди може переміщувати суперечності у неформальну сферу, де вони накопичуються і згодом ускладнюють реалізацію змін. Отже, конструктивна незгода та можливість відкритого обговорення проблеми доцільно розглядати як елемент здорової організаційної поведінки.

Наступною проблемою є нездатність організації перевести стратегію у реалістичну систему дій. Навіть правильно сформульована ініціатива не буде реалізована, якщо працівники не мають достатнього часу, повноважень, управлінських компетентностей або чітких інструкцій. У дослідженні особливо підкреслюється проблема перевантаження: нові завдання часто додаються до вже наявних без

Таблиця 1

Етапи та поведінково-культурні аспекти реалізації організаційних змін

Етапи	Зміст етапів	Поведінково-культурні аспекти	Очікувані результати
1. Діагностика проблем і дисфункцій	Виявлення проблем, організаційних дисфункцій, причин їх виникнення та пов'язаних із ними прихованих витрат.	Відкритість до проблем, готовність визнавати недоліки, обмін інформацією.	Формування об'єктивного уявлення про стан організації.
2. Узгодження стратегічних пріоритетів	Переведення стратегічних намірів у конкретні цілі, пріоритети, відповідальність і терміни.	Узгодження дій, конструктивне обговорення, участь у прийнятті рішень.	Спільне розуміння напрямів і пріоритетів змін.
3. Зміна управлінських і поведінкових практик	Перегляд способів комунікації, прийняття рішень, розподілу повноважень і виконання завдань.	Відкрита комунікація, конструктивна незгода, своєчасне прийняття рішень.	Формування нових моделей організаційної поведінки.
4. Підтримка та закріплення нової поведінки	Навчання, коучинг, зворотний зв'язок, перегляд пріоритетів і підтримка нових способів роботи.	Повторення та відтворення нових моделей поведінки.	Перетворення нових способів роботи на сталі практики.
5. Інтеграція нових практик в організаційну культуру	Закріплення нових правил, норм і способів взаємодії в повсякденній діяльності.	Сприйняття нової поведінки як професійно прийнятної та звичної.	Формування стійких культурних норм, що підтримують зміни.

Джерело: розроблено авторами на основі джерел [1–10]

вилучення менш пріоритетних, що створює ситуацію постійного дефіциту часу та енергії [1]. Таким чином, поведінка працівників не може розглядатися відірвано від організаційних умов, у яких ця поведінка формується.

Практичним наслідком цього є необхідність оцінювати не лише зміст запланованої зміни, а й організаційну спроможність її реалізувати. Оцінювання використання робочого часу дає змогу розмежувати власне управлінську діяльність, реагування на дисфункції та роботу з підлеглими. Результати такого аналізу показують, чи має керівник реальний ресурс для супроводу змін [1]. Якщо значна частина часу витрачається на подолання організаційних дисфункцій, нова ініціатива з високою ймовірністю буде відкладена або залишиться декларативною.

Не менш важливою умовою є відповідність компетентностей працівників завданням, які виникають унаслідок змін. Компетентнісна матриця, описана у досліджуваному підході, дає змогу зіставити необхідні технічні, міжособистісні, управлінські компетентності та компетентності, потрібні для майбутнього розвитку, з фактичним рівнем їх опанування працівниками [1]. Її значення полягає не тільки у визначенні потреби в навчанні. Вона змінює сам принцип ставлення до реалізації змін: замість очікування, що працівник "якось пристосується" до нових вимог, організація має заздалегідь визначити, які знання і навички необхідні для підтримання нової моделі роботи.

Особливе значення для поведінкової трансформації має система пріоритетів: поєднання довгострокового стратегічного плану з коротшим планом пріоритетних дій. Принциповим є не збільшення кількості завдань, а переговорний процес щодо того, що має бути виконано першочергово, що може бути відкладено, а від чого необхідно відмовитися. Такий механізм формує нову поведінкову практику – спільне визначення пріоритетів замість мовчазного прийняття надмірного навантаження.

На цьому етапі зміна виходить за межі суто управлінської процедури. Вона починає впливати на правила взаємодії: працівники отримують можливість обговорювати навантаження, керівники – переглядати власні пріоритети, а підрозділи – узгоджувати свої дії із загальною стратегією. У цьому виявляється зв'язок між організаційною поведінкою та культурою: повторювана практика узгодження пріоритетів поступово формує нову норму взаємодії.

Важливим результатом аналізу є уточнення ролі управління конфліктами у процесі змін. Конфлікт не обов'язково є перешкодою для трансформації; деструктивними стають передусім приховування суперечностей, страх відкритої незгоди та відсутність процедур їх конструктивного обговорення. У ситуаціях, коли керівник карає за незгоду або працівники очікують негативної реакції на критичну інформацію, організація втрачає можливість своєчасно виявляти проблеми. Тому однією з необхідних поведінкових змін є перехід від уникнення незгоди до її інституціоналізованого обговорення на основі реальних даних (інформації), ролей і спільної відповідальності за результат.

Ще одним важливим аспектом є те, що зміна поведінки потребує постійної підтримки. У досліджуваному підході таку підтримку забезпечують навчання, коучинг, регулярний зворотний зв'язок і робота з управлінською командою [1]. Коучинг виконує не лише функцію розвитку індивідуальних компетентностей, а й допомагає керівникам проходити через політичні та поведінкові наслідки зміни усталених способів роботи. Саме тут виникає

зв'язок між поведінковою трансформацією та організаційною етикою: змінюється уявлення про те, яка поведінка є професійно прийнятною.

Показовим є приклад зміни «правил гри», коли приховування інформації від керівництва було визначено як професійно неприйнятну поведінку, а визначення пріоритетів почало здійснюватися через переговори між керівниками та працівниками. Йдеться не про формальне проголошення нових цінностей, а про зміну реальних очікувань щодо поведінки. Саме така зміна правил є механізмом переходу від поведінкової зміни до культурної трансформації [1].

Водночас організаційна культура не повинна розглядатися як сукупність абстрактних цінностей, відокремлених від повсякденної діяльності. У контексті організаційних змін вона проявляється через те, як люди приймають рішення, обмінюються інформацією, реагують на помилки, висловлюють незгоду, розподіляють відповідальність та визначають прийнятні способи взаємодії. Такий підхід узгоджується з концепцією E. Schein, відповідно до якої культура пов'язана з базовими припущеннями та усталеними способами сприйняття і поведінки членів організації [10].

На підставі проведеного аналізу розроблено модель трансформації поведінки та організаційної культури у процесі реалізації організаційних змін (рис. 1).

Особливість даної моделі полягає в тому, що організаційна культура розглядається не як початкова й незмінна умова реалізації змін, а як результат послідовного формування, підтримки та закріплення нових моделей поведінки. Модель поєднує п'ять взаємопов'язаних етапів: діагностику проблем і дисфункцій; узгодження стратегічних пріоритетів; зміну управлінських і поведінкових практик; підтримку та закріплення нової поведінки; інтеграцію нових практик в організаційну культуру.

Перший етап моделі – діагностика проблем і дисфункцій – передбачає виявлення не лише очевидних проблем, а й дисфункцій, які перешкоджають реалізації змін [1]. Важливим є залучення інформації з різних рівнів організації та її систематизація. У досліджуваній практиці особлива увага приділяється прихованим витратам, пов'язаним із дисфункціями, оскільки саме вони дають змогу оцінити наслідки неефективної поведінки та визначити пріоритети для втручання.

Другий етап – узгодження стратегічних пріоритетів – пов'язаний із переходом від діагностованих проблем до спільного визначення стратегічних і тактичних пріоритетів. На цьому етапі важливо забезпечити вертикальну та горизонтальну узгодженість дій. Пріоритети керівника мають бути зрозумілими для підлеглих, а плани різних рівнів – взаємопов'язаними [1]. Такий підхід зменшує ризик «тунельного» сприйняття змін, коли окремий підрозділ реалізує власну ініціативу без урахування її наслідків для інших частин організації.

Третій етап – зміна управлінських і поведінкових практик – є центральним для запропонованої моделі. Він охоплює зміни у способах комунікації, прийняття рішень, розподілу відповідальності, управління часом, взаємодії між рівнями управління та реагування на суперечності. Важливо, що такі зміни не нав'язуються виключно адміністративно, а передбачають регулярний зворотний зв'язок. У результаті формуються нові моделі організаційної поведінки, які мають стати основою подальшої трансформації організаційних практик.

Четвертий етап – підтримка та закріплення нової поведінки – має критичне значення для запобігання

Діагностика проблем і дисфункцій	→	**Узгодження стратегічних пріоритетів**	→	**Зміна управлінських і поведінкових практик**	→	**Підтримка та закріплення нової поведінки**	→	**Інтеграція нових практик в організаційну культуру**
Виявлення проблем, причин дисфункцій, прихованих витрат і бар'єрів змін.	→	Конкретизація цілей, пріоритетів, відповідальності та термінів.	→	Перегляд комунікації, прийняття рішень, повноважень і способів виконання завдань.	→	Навчання, коучинг, зворотний зв'язок, повторення нових моделей поведінки.	→	Закріплення нових правил, норм і способів взаємодії.
РЕЗУЛЬТАТ: сталі моделі організаційної поведінки, інтегровані в організаційну культуру та підтримувані управлінськими практиками								

Рис. 1. Модель трансформації організаційної поведінки та культури у процесі реалізації організаційних змін

Джерело: розроблено авторами на основі узагальнення положень [1; 10]

поверненню до попередніх моделей. Як показує аналіз практичного кейсу, нові способи роботи спочатку потребують свідомого контролю та підтримки, зокрема через навчання, коучинг, зворотний зв'язок і узгодження управлінських пріоритетів [1]. За умови систематичного повторення нові моделі поведінки поступово перетворюються на сталі практики. Таким чином, підтримка забезпечує перехід від одноразової зміни поведінки до її регулярного відтворення.

П'ятий етап – інтеграція нових практик в організаційну культуру – означає стан, коли нові моделі поведінки та способи взаємодії перестають сприйматися як тимчасова вимога окремого проєкту і стають звичним способом функціонування організації. На цьому етапі нові практики набувають нормативного характеру та поступово інтегруються в організаційні правила, норми й усталені способи взаємодії. Отже, трансформація культури відбувається не стільки через декларацію нових цінностей, скільки через систематичне відтворення нових моделей поведінки та їх закріплення у повсякденній діяльності організації.

Таким чином, запропонована модель відображає послідовний перехід від виявлення організаційних дисфункцій до формування нових поведінкових практик та їх інтеграції в організаційну культуру. При цьому кожен етап виконує певну функцію у забезпеченні сталості змін, а поведінкова трансформація виступає безпосереднім механізмом переходу від управлінських рішень до культурних змін. Для конкретизації переходу від ключових проблем реалізації організаційних змін до трансформації організаційних норм і практик у табл. 2 узагальнено взаємозв'язок поведінкової та культурної трансформації у відповідності до кожного з етапів процесу реалізації змін.

На першому етапі діагностика проблем і дисфункцій створює основу для відкритого сприйняття інформації та визнання проблем, що формує практику їх системного виявлення й обговорення. На другому етапі (узгодження стратегічних пріоритетів) подолання розриву між стратегією та діями забезпечується спільним визначенням пріоритетів і відповідальності, що сприяє формуванню норми узгодженості дій.

Наступний етап – зміна управлінських і поведінкових практик – передбачає перегляд усталених моделей комунікації та прийняття рішень.

Відкрита комунікація, конструктивне висловлення незгоди та своєчасне прийняття рішень поступово змінюють уявлення про прийнятну організаційну поведінку. Однак одноразової зміни недостатньо для забезпечення сталості результатів, тому підтримка та закріплення нової поведінки потребує заходів з навчання і коучингу, а також зворотного зв'язку і систематичного повторення нових способів роботи. Згаданий комплекс дій забезпечує підкріплення та стабілізацію нових поведінкових практик.

Завершальним етапом є інтеграція нових практик в організаційну культуру. Якщо нові способи взаємодії систематично відтворюються та підтримуються відповідними управлінськими процедурами, вони поступово перестають сприйматися як тимчасові вимоги окремої ініціативи й стають усталеними організаційними нормами. У цьому процесі ключовою ланкою є не декларативна зміна цінностей, а закріплення нових моделей поведінки в організаційних нормах і повсякденних практиках.

Важливо відзначити саме системний характер етапів у запропонованому підході. Зміна поведінки в одному підрозділі без відповідних змін у суміжних процесах, процедурах, компетентностях та управлінських практиках створює ризик повернення до попередніх моделей. Формальне досягнення стратегічного показника без створення відповідного організаційного та культурного середовища може

Таблиця 2

Взаємозв'язок поведінкової та культурної трансформації в процесі реалізації змін

Етапи	Ключові проблеми	Необхідні зміни поведінки	Трансформація організаційних норм і практик
1. Діагностика проблем і дисфункцій	Проблеми приховані або сприймаються фрагментарно	Відкритість до сприйняття інформації, визнання дисфункцій	Формування практики системного виявлення та обговорення проблем
2. Узгодження стратегічних пріоритетів	Розрив між стратегією і діями	Спільне визначення пріоритетів і відповідальності	Формування норми узгодженості дій та відповідальності
3. Зміна управлінських і поведінкових практик	Старі моделі комунікації та прийняття рішень	Відкрита комунікація, конструктивна незгода, своєчасне прийняття рішень	Зміна уявлень про прийнятну організаційну поведінку
4. Підтримка та закріплення нової поведінки	Ризик повернення до старих моделей	Навчання і коучинг, зворотний зв'язок, повторення нових способів роботи	Підкріплення та стабілізація нових поведінкових практик
5. Інтеграція нових практик в організаційну культуру	Зміни сприймаються як тимчасові або пов'язані лише з окремим проєктом	Систематичне відтворення нових способів взаємодії	Нові практики стають усталеними організаційними нормами

Джерело: розроблено авторами на основі джерел [1–10]

породити нові суперечності й поставити під загрозу саму ініціативу. Отже, стійкість змін потребує їх підтримки на рівні всієї організації.

З позицій управління конфліктами це означає необхідність переходу від реагування на вже загострені суперечності до їх раннього виявлення. Комунікаційні бар'єри, невизначеність повноважень, несумісність очікувань різних груп, нерівномірний розподіл навантаження та культурні відмінності можуть розглядатися як сигнали потенційного конфлікту. Відповідно, організаційна поведінка, орієнтована на відкритість інформації та комунікації, конструктивне висловлення незгоди і спільний пошук рішень, виконує превентивну функцію, оскільки сприяє своєчасному виявленню суперечностей та їх конструктивному врегулюванню.

Висновки. Проведене дослідження дало змогу обґрунтувати положення про те, що сталість організаційних змін визначається не лише фактом впровадження нових управлінських практик, а й їх переходом у систему повсякденної поведінки та організаційних норм. Поведінкова трансформація при цьому виступає безпосереднім механізмом змін, а організаційна культура – середовищем їх закріплення та відтворення.

Авторами запропоновано модель трансформації поведінки та організаційної культури, яка охоплює п'ять взаємопов'язаних етапів: діагностику проблем і дисфункцій; узгодження стратегічних пріоритетів; зміну управлінських і поведінкових практик; підтримку та закріплення нової поведінки; інтеграцію нових практик в організаційну культуру. Модель конкретизує послідовність переходу від виявлення організаційних проблем до формування стійких норм і практик.

Обґрунтовано, що ефективність змін доцільно оцінювати не лише за досягненням запланованих результатів, а й за стійкістю нових моделей поведінки, зокрема відкритістю до комунікації, конструктивною незгодою, своєчасністю прийняття рішень та узгодженістю дій. Такі характеристики одночасно створюють умови для раннього виявлення суперечностей і виконують превентивну функцію в управлінні конфліктами.

Доведено, що культурна трансформація відбувається передусім через систематичне відтворення нових поведінкових практик, а не лише через декларування нових цінностей. Їхня стійкість залежить від системної підтримки через навчання і коучинг, зворотний зв'язок, а також наявності відповідних процедур, повноважень та часу.

Перспективи подальших досліджень полягають в емпіричній перевірці запропонованої моделі в організаціях різних типів та визначенні показників оцінювання ступеня закріплення поведінкових змін в організаційній культурі.

Список використаних джерел:

1. Conbere J.P., Heorhiadi A. Escaping the Tower of Babble: Implementing Organizational Change. *OD Practitioner*. 2017. Vol. 49. No. 1. P. 28–34.
2. Isaac K.W., Omido K.H., Pongah M.M. et al. Organizational Culture and Change Management in Kenyan Parastatals. A Case of Kenya Revenue Authority. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*. 2026. Vol. 10. No. 4. P. 7770–7786. DOI: https://doi.org/10.47772/IJRISS.2026.100400552
3. Gagné M., Kamarova S., Holtrop D., Dunlop P.D. Integrating behavior and organizational change literatures to uncover crucial psychological mechanisms underlying the adoption and maintenance of organizational change. *Journal of Organizational Behavior*. 2024. Vol. 46. No. 2. P. 263–287. DOI: https://doi.org/10.1002/job.2832
4. Kebe I.A., Liu Y., Kahl C. Culturally Attuned Leadership and Employee Behavior During Organizational Change Initiatives in a Developing Economy. *Behavioral Sciences*. 2025. Vol. 15. No. 3. Art. 349. DOI: https://doi.org/10.3390/bs15030349
5. Kotter J.P. *Leading Change*. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 187 p.
6. Monyai D.P., Mitonga Monga J., Makhubele B.W. Organisational culture and its influence on employees' attitude towards organisational change in a developing country setting. *International Journal of Research in Business and Social Science*. 2024. Vol. 13. No. 9. P. 11–21. DOI: https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i9.3769
7. Permatasari Y.C., Sariwulan T., Herlitah. Employee readiness for change as a mediator of trust and ethical climate in building affective commitment: Evidence from public sector relocation in Indonesia. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*. 2025. Vol. 8. No. 3. P. 3948–3959. DOI: https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i3.7406
8. Raelin J.D., Cataldo C.G. Whither middle management? Empowering interface and the failure of organizational change. *Journal of Change Management*. 2011. Vol. 11. No. 4. P. 481–507. DOI: https://doi.org/10.1080/14697017.2011.630509
9. Rouissi C.M. Navigating change: the role of change management strategies and cultural factors in Saudi Arabian organizations. *Frontiers in Psychology*. 2025. Vol. 16. Art. 1551902. DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1551902
10. Schein E.H. *Organizational Culture and Leadership*. 4th ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2010. 436 p.

References:

1. Conbere, J. P., Heorhiadi, A. (2017). Escaping the Tower of Babble: Implementing Organizational Change. *OD Practitioner*, vol. 49, no. 1, pp. 28–34.
2. Isaac, K. W. et al. (2026). Organizational Culture and Change Management in Kenyan Parastatals. A Case of Kenya Revenue Authority. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, vol. 10, no. 4, pp. 7770–7786. DOI: https://doi.org/10.47772/IJRISS.2026.100400552

3. Gagné, M. et al. (2024). Integrating behavior and organizational change literatures to uncover crucial psychological mechanisms underlying the adoption and maintenance of organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 46, no. 2, pp. 263–287. DOI: https://doi.org/10.1002/job.2832
4. Kebe, I. A., Liu Y., Kahl C. (2025). Culturally Attuned Leadership and Employee Behavior During Organizational Change Initiatives in a Developing Economy. *Behavioral Sciences*, vol. 15, no. 3, Art. 349. DOI: https://doi.org/10.3390/bs15030349
5. Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press, 187 p.
6. Monyai, D. P., Mitonga Monga J., Makhubele B. W. (2024). Organisational culture and its influence on employees' attitude towards organisational change in a developing country setting. *International Journal of Research in Business and Social Science*, vol. 13, no. 9, pp. 11–21. DOI: https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i9.3769
7. Permatasari, Y. C., Sariwulan T., Herlitah (2025). Employee readiness for change as a mediator of trust and ethical climate in building affective commitment: Evidence from public sector relocation in Indonesia. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, vol. 8, no. 3, pp. 3948–3959. DOI: https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i3.7406
8. Raelin, J. D., Cataldo C. G. (2011). Whither middle management? Empowering interface and the failure of organizational change. *Journal of Change Management*, vol. 11, no. 4, pp. 481–507. DOI: https://doi.org/10.1080/14697017.2011.630509
9. Rouissi, C. M. (2025). Navigating change: the role of change management strategies and cultural factors in Saudi Arabian organizations. *Frontiers in Psychology*, vol. 16, Art. 1551902. DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1551902
10. Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 436 p.

TRANSFORMATION OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND CULTURE AS A PRECONDITION FOR SUCCESSFUL CHANGE IMPLEMENTATION

Summary. The article explores the relationship between the transformation of organizational behavior and organizational culture in the process of implementing organizational change. The purpose of the paper is to conceptualize this relationship and identify the conditions that enable new behavioral patterns to become established and integrated into organizational practice. It focuses on the aspects of open communication, alignment of priorities, constructive disagreement, learning, coaching, and feedback in supporting new patterns of organizational behavior. The research shows that organizational dysfunctions, communication barriers, unclear authority, insufficient competencies, excessive workload, and discrepancies between strategic intentions and everyday practices may impede change implementation and contribute to organizational conflicts. Based on the analysis of conceptual approaches and practical cases, the authors develop a model comprising five stages: diagnosis of problems and dysfunctions; alignment of strategic priorities; transformation of managerial and behavioral practices; support and enforcement of new behavior; and integration of new practices into organizational culture. The proposed model reflects a sequential transition from identifying organizational dysfunctions to developing new behavioral practices and integrating them into the organizational culture. Each stage, in turn, performs a specific function in ensuring that the changes are sustained, while behavioral transformation serves as the direct mechanism linking managerial decisions to cultural change. The article demonstrates that cultural transformation occurs primarily through the consistent enactment of new behavioral practices rather than merely through the declaration of new values. Their continued adoption depends on ongoing support through training and coaching, feedback, as well as the availability of appropriate procedures, sufficient authority, and time. Open communication, constructive disagreement, and joint problem-solving contribute to the early detection and resolution of contradictions, thereby serving a preventive role in conflict management. The proposed model provides a basis for further empirical research into behavioral and cultural mechanisms underlying lasting organizational change.

Keywords: organizational change, organizational behavior, organizational culture, change management, conflict management, informal rules, formal rules, institutional change, organizational norms.

Дата надходження статті: 15.09.2026
Дата прийняття статті до публікації: 16.10.2026
Дата публікації статті: 05.11.2026