

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 005.32

DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2024-3-8>

Андрушкевич Н.В.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту та соціально-гуманітарних дисциплін
Черкаської філії Приватного вищого навчального закладу
«Європейський університет»

Єфімовський О.М.

аспірант кафедри економіки, фінансів та обліку
Приватного вищого навчального закладу
«Європейський університет»

Тараненко О.А.

аспірант кафедри економіки, фінансів та обліку
Приватного вищого навчального закладу
«Європейський університет»

Andrushkevych Nataliia

PhD in Economics,
Associate Professor at the Department of Management and
Social and Humanitarian Disciplines
Cherkasy branch of Private Higher Educational Establishment
“European University”

Yefimovskiy Oleksii

Postgraduate Student at the Department of Economics,
Finance and Accounting
Private Higher Educational Establishment “European University”

Taranenko Oleksandr

Postgraduate Student at the Department of Economics,
Finance and Accounting
Private Higher Educational Establishment “European University”

МЕТОДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ФАКТОРА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

METHODS OF IMPROVING THE CORPORATE CULTURE OF THE ORGANIZATION AS A FACTOR OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF INNOVATIVE ACTIVITY

У статті розглянуто питання створення корпоративної культури як інструменту стратегічного інноваційного розвитку організації, націленого на зростання конкурентоспроможності організації. Корпоративна культура організації визначає вектор її розвитку, дає можливість врегулювати питання персональних цілей із метою організації, створює загальний культурний простір, що включає норми, цінності та поведінкові моделі, узгоджені з усіма працівниками. Корпоративна культура може сильно впливати на успіх організації, ніж інші чинники. Сильні корпоративні культури розвивають раціональне прийняття рішень, формують базу співробітництва на довірі, неформально впливають на молодих працівників, розвиваючи їх особистісні та професійні якості. Масштабність корпоративної культури визначається стійкістю та кількістю найголовніших поглядів та переконань, що приймаються співробітниками. Культури з багать-

ма ступенями переконань і цінностей істотно впливають на поведінку в організації. Деякі культури чітко поділяють цінності, переконання та вірування, що приймаються співробітниками.

Ключові слова: корпоративна культура, інноваційна діяльність, стратегія розвитку, загальний культурний простір, корпоративна поведінка, конкурентоспроможність, домінуючий культура, субкультура, соціальний ефект, економічний ефект.

There is an opinion that corporate culture is formed independently and spontaneously in connection with the influence of various values of employees, partners from the production chain, customers, and the environment. But as a result of the uncontrolled creation of corporate culture, its inconsistency with business goals and the innovative strategy of the organization is possible. The most effective purposeful creation of corporate culture. In this case, the rules and principles governing relations in the organization must be formulated in writing and binding on all employees, regardless of position and status. Corporate culture refers to effective tools of business development strategy and creates the image of the organization. Its creation is focused on the growth of competitiveness and is related to innovations aimed at the business goals of the organization. Corporate culture exists in any organization, regardless of the presence of a separate division under this name. Specialized management of corporate culture provides an opportunity to develop the organization's business. Such an organization will have weight and appeal to shareholders, business partners and future employees. The article examines the issue of creating a corporate culture as a tool of strategic innovative development of the organization aimed at increasing the competitiveness of the organization. The corporate culture of the organization determines the vector of its development, makes it possible to adjust the issue of personal goals with the goal of the organization, creates a common cultural space that includes norms, values and behavioral models agreed with all employees. Corporate culture can have a greater impact on an organization's success than other factors. Strong corporate cultures develop rational decision-making, form a basis of cooperation based on trust, informally influence young employees, developing their personal and professional qualities. The scale of corporate culture is determined by the stability and number of the most important views and beliefs accepted by employees. Cultures with many degrees of beliefs and values significantly influence behavior in an organization. Some cultures have clearly shared values, beliefs and beliefs held by employees.

Keywords: corporate culture, innovative activity, development strategy, general cultural space, corporate behavior, competitiveness, dominant culture, subculture, social effect, economic effect.

Постановка проблеми. Існує думка, що корпоративна культура формується самостійно і стихійно у зв'язку з впливом різноманітних цінностей працівників, партнерів з виробничого ланцюжка, клієнтів, довкілля. Але результатом неконтрольованого створення корпоративної культури можлива її невідповідність до цілей бізнесу, інноваційної стратегії організації. Найефективніше цілеспрямоване створення корпоративної культури. У такому разі правила та принципи, що контролюють відносини в організації, мають бути сформульовані у письмовій формі та обов'язкові для всіх працівників незалежно від посади та статусу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню сутності корпоративної культури та аспектів її впливу на інноваційний розвиток підприємств присвячено праці Колянко О.В. [1], Лозової Т.І. [3], Олійник Г.Ю. [3], Кадацької Т.О. [3], Ринкевич Н.С. [4], М. Савченко [5], О. Шкуренко [5], Смесової В.Л. [6], Ковтун Н.В. [6].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Водночас проблематика корпоративної культури залишається недостатньо дослідженою на теренах України, оскільки дотепер немає єдиного підходу до розуміння її змісту та ролі в контексті завдань інноваційного розвитку.

Метою статті є обґрунтування необхідності якісних змін у корпоративній культурі українських підприємств з точки зору завдань стимулювання інноваційного розвитку. Для досягнення цієї мети розглядаються поняття корпоративної культури, її роль у підвищенні інноваційної активності працівників та напрями її трансформації.

Виклад основних результатів дослідження. Корпоративна культура відноситься до результа-

тивних інструментів стратегії розвитку бізнесу та створює імідж організації. Її створення орієнтоване на зростання конкурентоспроможності і має відношення до інновацій, направлених на бізнес – мети організації.

Корпоративна культура є у будь-якій організації, незалежно від наявності окремого підрозділу під цією назвою. Спеціалізоване управління корпоративною культурою дає можливість розвиватись бізнесу організації. Подібна організація матиме вагу та привабливість для акціонерів, бізнес-партнерів та майбутніх працівників.

Корпоративна культура є основою базового потенціалу організації, що відображається у груповій діяльності людей, розширенні відносин між ними, створенні фіксованих норм та принципів роботи організації.

Корпоративна культура являє собою: алгоритм офіційних та неофіційних відносин та регламентів роботи організації; звичаї та традиції; особистісні та спільні інтереси; унікальність дій працівників організаційної структури; стиль керівництва; показники позитивних відгуків працівників умовами праці; ототожнення працівників з організацією та перспективами його розвитку.

Корпоративна культура спрямована на внутрішнє середовище організації та реалізується найчастіше в організаційній діяльності співробітників що забезпечує формування інноваційної стратегії розвитку підприємства. До видів виявлення корпоративної культури належить: ефективність, стабільність та міцність зв'язків внутрішніх систем організації; культура та алгоритм реалізації своїх посадових обов'язків; притирання до нововведень в організації; зафіксований стиль

управління на всіх етапах, що базується на співпраці; сприятлива самоорганізація працівників [1].

Корпоративна культура проглядається у роботі співробітників виходячи з прийнятих норм і цінностей, які пов'язують інтереси різних людей, груп, і організацій загалом. Корпоративну культуру неможливо скласти з частин і впустити в роботу, як не вийде і запозичити. Можна запозичувати лише окремі механізми структури та зв'язки, які знайдуть свій відбиток у організаційних планах. Переведення системи корпоративної поведінки з однієї організації до іншої часто не дає сприятливого результату. Будь-яка організація має індивідуальність: зміст працівників, професійно-кваліфікаційний кадровий рівень, галузеву приналежність, географічне розташування та ін. Ключовим фактором є історія формування та розширення організації, створення групи співробітників та цільові традиції.

Корпоративна культура організації формує напрямок її розширення, розшифровує шляхи діяльності організації. Вона дає шанс організації більшою мірою врегулювати питання узгодження персональних цілей співробітників з єдиною метою організації. Поруч із цим формується єдиний культурний простір, він включає цінності, норми, правила, моделі поведінки, прийняті всіма працівниками.

Можна виділити сприятливі та негативні корпоративні культури, які визначаються способом впливу на результати роботи організації. Сприятлива корпоративна культура має сприяти зростанню ефективності діяльності, формуванню стратегії розвитку інноваційної діяльності, оновленню виробничих процесів, регулярному розвитку організації та її співробітників, формуванню сприятливих умов і теплої атмосфери у колективі, зростанню статусу організації у сфері роботи.

Негативна корпоративна культура не дозволяє стабільного функціонування та розширення організації, виконання її місії і завдань.

До характерних рис негативної корпоративної культури можна віднести мінімальну зацікавленість працівників у підсумках особистої діяльності, великий рівень зміни кадрів, падіння рівня персональної відповідальності, виконання власних службових обов'язків для галочки, різнобічні інтереси відділів організації, мінливість відносин із зовнішнім середовищем, спад авторитету та репутації у партнерів, потенційних споживачів, суспільства загалом. Позитивні та негативні культури діляться за такими критеріями (табл. 1).

Таблиця 1

Критерії поділу корпоративних культур

Позитивна корпоративна культура	Негативна корпоративна культура
Демократична	Авторитарна
Грунтова	Хитка
Об'єднуюча	Роздроблена
Індивідуально – спрямована	Функціонально – спрямована

Джерело: сформовано на підставі [2; 3]

Кожна корпоративна культура має свої плюси та мінуси. У виняткових випадках демократична індивідуально-спрямована корпоративна культура здатна сформувати основу серйозних проблем. Припустимо, у критичній ситуації чи важкий момент для організації потрібен жорсткий контроль і таке саме начальство.

Важливим критерієм для успішного розвитку організації необхідна гнучкість всіх структур управління, включаючи корпоративну культуру. Важливо оперативно координуватися при змінах у внутрішньому та зовнішньому середовищі, і в тому числі раціонально поєднувати різні стилі управління з перевищенням того стилю, що є найбільш відповідним у певних ситуаціях.

У високоорганізованих установах за часів сталого розвитку більш логічною є демократична об'єднуюча особистісно-спрямована корпоративна культура.

Таким чином, можна виділити такі принципи створення корпоративної культури: формування корпоративної культури передбачається базовим управлінським завданням; зміни у корпоративній культурі реалізуються потроху, йдуть по черзі етапи великих змін та врегулювання ситуації для з'ясування підсумків; створення корпоративної культури є результатом зусиль та діяльності всіх працівників; корпоративна культура передається спочатку лідерській базі організації, а потім штатним членам колективу; створення корпоративної культури пов'язане зі змінами видів навчання та найму працівників; при формуванні корпоративної культури всі претензії дозволяються максимально на позитивній ноті, включаючи інтереси кожного учасника.

Також в організаціях виводяться назовні та закріплюються переважаючі культури та субкультури. Причому переважаюча культура є опорною і показує цінності, які приймаються переважною часткою співробітників організації. Подібний варіант показує особливість організації та показується як макропідхід та забезпечення формування стратегії інноваційного розвитку [4].

Субкультури розширюються у великих організаціях і є відображенням єдиних проблем і випадків, звичних для цих організацій або відображають варіанти врегулювання проблемних випадків. Субкультури розширюються горизонтально чи вертикально, за принципом географії чи за окремими підрозділами. Якщо один виробничий підрозділ великої організації має індивідуальну культуру, не схожу на культуру інших підрозділів організації, йдеться про вертикальну субкультуру. Якщо утворюється список понять та цінностей у спеціалізованих відділах функціональних фахівців, припустимо бухгалтерський, маркетинговий, то йдеться про створення горизонтальної субкультури.

В організації субкультура може з'явитися будь-якою групою, але найчастіше субкультури формуються у підрозділах відділу, департаменту чи за географічним поділом. Подібна субкультура включає базові цінності популярнішої культури та додаткові цінності, які властиві членам лише цієї

групи. Різноманітні субкультури впливають одна на одну і на корпоративну культуру, що об'єднує, загалом, виділяючи індивідуальність.

В організаціях розрізняють також сильну та слабку культуру. Сильна культура має індивідуальну базу цінностей організації, вони чітко вирізняються, особливо підтримуються та об'ємно поширюються. Якщо більшість працівників організації згодні з базовими цінностями, сприймають рівень їхньої прихильності та згодні з ними, то корпоративна культура сильна.

Нещодавно відкриті організації чи організації, у яких немає постійної думки та поняття у суспільстві співробітників, то в них слабка культура. Колектив у подібних організаціях немає практично загального досвіду для створення загальноприйнятих цінностей. Також не кожна давно створена організація з кадровим складом, що не змінюється, мають сильну культуру, тому що в подібних організаціях потрібно регулярно підтримувати базові цінності організації.

На корпоративну культуру організації сильно впливає зовнішнє середовище. Але на практиці дві організації з однаковим оточенням можуть бути з різною культурою. Це пов'язано з тим, що на базі загального досвіду працівники організації своїми способами вирішують дві дуже важливі проблеми. Вирішення першої проблеми має відношення до зовнішньої адаптації, іншими словами організація вирішує, які дії вжити, щоб пристосуватися до умов жорсткої зовнішньої конкуренції. Друга проблема показує процеси внутрішньої інтеграції, тобто як відносини та процеси всередині організації впливають на зовнішню адаптацію організації [5].

Говорячи про процес створення корпоративної культури організації, слід розпочати з аналізу її нинішнього стану. Слід уточнити, у якому рівні та в яких факторах корпоративна культура не схожа на необхідний стан. Головна робота щодо аналізу корпоративної культури переноситься на службу персоналу. Додатковим плюсом було б залучення сторонніх консультантів, тому що деякі проблеми неможливо побачити зсередини компанії. Важливу роль на рівні аналізу грає зворотний зв'язок служби персоналу з начальством і власниками компанії, які мають сформувати головну концепцію необхідної картини корпоративної культури.

На другому етапі формується місія організації та її основні цінності. Критичним моментом є перевірка факту ознайомлення з місією та цінностями керівництва та менеджерів середньої ланки, у тому числі рядових співробітників, а також оцінити, якою мірою організація готова до сприйняття бажаних цінностей.

Наступним кроком необхідно перейти до створення корпоративного кодексу – документа, в якому сформульовано стандарти дій в організації. Форму кодексу організація визначає самостійно, це може бути текст чи чіткі гасла.

На іншому рівні створюються традиції організації. Для запровадження традицій спершу слід сформувати графік реалізації конкретних заходів, припустимо, якщо потрібно запровадити традицію

регулярного навчання, то необхідно буде виділити окремий навчальний годинник та сформувати задачу необхідної літератури.

Потім проводиться регулювання внутрішніх комунікацій. Цей крок розуміє під собою регулювання варіантів обміну даними. На цьому етапі до служби персоналу має впровадитися відділ зв'язків із громадськістю та служба інформаційних технологій, тому що більшість комунікаційних процесів мають зв'язок із корпоративною інформаційною системою організації, системою документообігу, засобами інтерактивного спілкування.

На останньому етапі реалізується зміна системи мотивації. У першу чергу мається на увазі запровадження методик нематеріальної мотивації. Можна застосувати медалі, дипломи, дошки пошани, листи подяки та рекомендації. На цьому етапі багато залежить від вищого керівництва компанії.

Ефективна корпоративна культура може вселити у співробітників підприємства дух боротьби за інноваційне лідерство, дозволити працівникам підприємства присвятити себе творчості на робочому місці, підвищити ефективність виробництва підприємства і, зрештою, дати підприємству можливість виробляти більш конкурентоспроможну продукцію, закласти міцну основу для подальшого прогресу організації та зміцнити його позиції на світовому конкурентному ринку.

Основна причина, через яку корпоративна культура може бути визнана співробітниками фактором підвищення конкурентоспроможності та фактором інноваційного розвитку, полягає в тому, що розвиток корпоративної культури та управління корпоративними інноваціями перебуває у несуперечливій єдності та допомагає сприймати співробітниками єдині цінності та ефективно задовольняти індивідуальні потреби, що реалізуються в процесі спільної праці.

Безперечно, цінності корпоративної культури підприємства та управління інноваціями є ключовими у справі постійного підвищення рівня ефективності та конкурентоспроможності організації. Інтегрований розвиток корпоративної культури та корпоративного управління інноваціями можна розглядати як інноваційну форму діяльності самої організації, що генерує «культурну синергію», спрямовану на підвищення темпів розвитку підприємства.

Зміцнюючи комплексний розвиток культурного будівництва та вдосконалюючи управління інноваціями, менеджмент організації створює умови для того, щоб працівники підприємства могли брати активну участь у побудові духу інноваційності та креативності не тільки в самій організації, а й суспільства в цілому [6].

Цінності корпоративної культури, серед яких на одному з перших місць стоїть цінність творчості, спрямовані на створення гарного зовнішнього іміджу організації, що дозволяє підвищити впізнаваність компанії у суспільстві та галузі, а це, у свою чергу, надає велику допомогу компанії у виході на нові ринки та підвищення частки на вже зайнятому ринку.

Підприємства з новаторською культурою стикаються з меншим внутрішнім опором персоналу під час оновлення продуктів і виявляють велику готовність та ініціативу у створенні нових продуктів. В епоху технологічних змін креативна організація може краще адаптуватися до нової моделі розвитку, викликаній новими технологіями, зайняти вигідніше становище на ринку і раніше завершити технологічну та організаційну трансформацію.

Висновки. У нинішніх непростих умовах господарювання, створивши систему інтегрованого управління культурним будівництвом та інноваціями, підприємство може ставити та успішно вирішувати нові завдання щодо підвищення ефективності виробництва шляхом виведення на ринок нових продуктів, зайняття нових ринкових ніш та зміцнення ринкових позицій.

Підсумовуючи, корпоративна культура здійснює широкий вплив на роботу організації. Цілеспрямоване створення корпоративної культури дає можливість ефективно застосовувати людські ресурси для здійснення стратегії організації, підвищити ступінь керованості організацією, посилити згуртованість команди співробітників, застосовувати як мотиваційний стратегічний фактор, що направляє працівників на досягнення цілей компанії.

З метою підтримки інноваційного потенціалу організаціям необхідно приділяти увагу факторам, що характеризує процеси управління знаннями, новаторством і раціоналізацією, що надають значний вплив на розвиток бізнесу, виживання, створення конкурентної переваги. Важливими аспектами культури інновацій є терпимість до помилок, підтримка керівництва, відкрите спілкування, згуртованість та визнання праці. Взаємозв'язок організаційної культури та інновацій з погляду теорії управління вимагає високого рівня узгодженості між цілями управління та цілями організації як соціальної системи.

Бібліографічний список:

1. Колянко О.В. Структура корпоративної культури організації. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2021. № 62. С. 81–85. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-62-11>
2. Корпоративна культура як потужний стратегічний інструмент. URL: https://biznesua.com.ua/korporativna-kultura-yak-potuzhnyy-strategichnyy-instrument/?fbclid=IwAR0rp5_5-1chkoEAUtYWwHROOIu059h10owogZZKK9xFRXgXoxd4OVT-Nz0 (in Ukrainian)

3. Лозова Т.І., Олійник Г.Ю., Кадацька Т.О. Корпоративна культура у системі реалізації маркетингової стратегії компанії. *Економіка та держава*. 2021. № 1. С. 10–16. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.1.10>
4. Ринкевич Н.С. Особливості розвитку організаційної культури підприємства в сфері інформаційних послуг. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.3.151>
5. Савченко М., Шкуренко О. Концепція формування моделі управління організаційною культурою підприємства. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2020. № 9(18). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-9\(18\)-12](https://doi.org/10.33296/2707-0654-9(18)-12)
6. Смесова В.Л., Ковтун Н.В. Оцінювання рівня розвитку корпоративної культури промислового підприємства в контексті управління та інноваційного розвитку. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. № 1. С. 172–180. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/81.172>

References:

1. Kolyanko O. V. (2021) Struktura korporatyvnoyi kultury organizatsiyi [Structure of corporate culture of an organization]. *Herald of Lviv University of Trade and Economics*, vol. 62, pp. 81–85. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-62-11> (in Ukrainian)
2. Korporatyvna kultura yak potuzhnyy strategichnyy instrument (2021) [Corporate culture as powerful strategic tool]. Available at: https://biznesua.com.ua/korporativna-kultura-yak-potuzhnyy-strategichnyy-instrument/?fbclid=IwAR0rp5_5-1chkoEAUtYWwHROOIu059h10owogZZKK9xFRXgXoxd4OVT-Nz0 (in Ukrainian)
3. Lozova T., Oliynyk G. & Kadatska T. (2021) Korporatyvna kultura u systemi realizatsiyi marketyngovoyi strategiyi kompaniyi [Corporate culture in the implementation system marketing strategy of the company]. *Ekononika ta derzhava*, vol. 1., pp. 10–16. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.1.10> (in Ukrainian)
4. Rynkevich N. (2020) Osoblyvosti rozvytku organizatsionoyi kultury pidpryyemstva v sferi informatsijnykh poslug [Features of organizational culture development of the enterprise in the field of information services]. *Efektivna ekonomika*, vol. 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.3.151> (in Ukrainian)
5. Savchenko M., Shkurenko O. (2020) Kontseptsiia formuvannia modeli upravlinnia orhanizatsiinoiu kulturoiu pidpryyemstva. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriya Ekonomika*, no. 9(18). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-9\(18\)-12](https://doi.org/10.33296/2707-0654-9(18)-12)
6. Smiesova, V. L., Kovtun, N. V. (2023) Otsiniuvannia rivnia rozvytku korporatyvnoi kultury promyslovoho pidpryyemstva v konteksti upravlinnia ta innovatsiinoho rozvytku. *Ekononichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki*, no. 1, pp. 172–180. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/81.172>