

[https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-28](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-28)

УДК: 005.346:005.591:658.114.9

ПОМАЗ Олександр

Полтавський державний аграрний університет

<https://orcid.org/0000-0003-1782-3890>

e-mail: oleksandr.pomaz@pdau.edu.ua

ЧУЙКО Валерія

Полтавський державний аграрний університет

<https://orcid.org/0009-0007-0798-3037>

e-mail: valeriia.chuiko@st.pdau.edu.ua

ІОФФЕ Єлизавета

Полтавський державний аграрний університет

<https://orcid.org/0009-0000-4868-9052>

e-mail: yelyzaveta.ioffe@st.pdau.edu.ua

ЧУЙ Клавдія

Полтавський державний аграрний університет

<https://orcid.org/0009-0001-1012-9823>

e-mail: klavdiia.chui@st.pdau.edu.ua

РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ У ФОРМУВАННІ ІМІДЖУ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджено ключову роль організаційної культури у формуванні іміджу та успішній реалізації інноваційної стратегії сучасного підприємства. Проаналізовано взаємозв'язок між цінностями, нормами та переконаннями, що панують у колективі, та їхнім впливом на сприйняття компанії зовнішнім середовищем, а також на здатність до генерації та впровадження нових ідей. Визначено основні механізми, за допомогою яких організаційна культура сприяє створенню сприятливого інноваційного клімату та зміцненню позитивного іміджу.

Розкрито, як сильна та адаптивна організаційна культура може стати конкурентною перевагою, сприяючи не лише залученню талантів та лояльності споживачів, а й стимулюючи інноваційну діяльність. Представлені практичні рекомендації щодо формування та підтримки організаційної культури, орієнтованої на інновації та позитивний імідж.

Ключові слова: імідж, інноваційна стратегія, підприємства, конкурентна перевага, організаційна культура.

POMAZ Oleksandr, CHUIKO Valeriia, IOFFE Yelyzaveta, CHUI Klavdiia

Poltava State Agrarian University

THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN FORMING THE IMAGE AND IMPLEMENTING THE INNOVATION STRATEGY OF AN ENTERPRISE

This article systematically investigates the multifaceted role of organizational culture in the modern enterprise, focusing on its crucial impact on forming an appealing image and successfully implementing an innovation strategy. It acknowledges that in an environment of escalating competition and dynamic external changes, a company's operational effectiveness largely depends not only on its resource potential but also on the internal values, norms, and beliefs that shape its unique culture.

A thorough analysis is conducted on the interconnection between organizational culture elements (such as openness to change, collaboration orientation, risk tolerance, and customer-centricity) and their influence on two key areas. First, it examines how these cultural factors contribute to creating a favorable innovation climate that encourages the generation of new ideas, experimentation, and their subsequent implementation. Emphasis is placed on the importance of psychological safety, fostering initiative, and cultivating knowledge exchange to stimulate innovative activity. Second, the study explores how organizational culture is projected externally, shaping a positive enterprise image among consumers, partners, investors, and potential employees. It highlights that an authentic image is a reflection of the internal culture, which demonstrates the company's values and ethical principles.

Particular attention is given to the main mechanisms through which organizational culture acts as a strategic factor actively building competitive advantages. These mechanisms include leadership support for innovative behavior, fostering an atmosphere of trust and mutual respect, encouraging a willingness to take risks and learn from mistakes, and focusing on continuous improvement and customer orientation. The research findings confirm that purposeful management of organizational culture is a necessary condition for ensuring sustainable innovative development and strengthening the enterprise's reputation in the contemporary market.

Keywords: image, innovative strategy, enterprises, competitive advantage, organizational culture.

Стаття надійшла до редакції / Received 14.04.2025

Прийнята до друку / Accepted 12.05.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах стрімких змін, цифровізації та глобалізації бізнес-середовища зростає значення внутрішніх чинників, які забезпечують конкурентоспроможність і стабільний розвиток організацій. Одним із ключових елементів, що формує основу функціонування будь-якої організації, є організаційна культура. Вона визначає систему цінностей, норм, переконань і моделей поведінки, які поділяють співробітники, а також

впливає на стиль управління, внутрішню комунікацію, мотивацію персоналу та загальний клімат у колективі. Завдяки цьому організаційна культура виступає важливим інструментом управління та може стати стратегічним ресурсом компанії.

Одночасно з цим, у XXI столітті зростає потреба в реалізації інноваційних стратегій, які дозволяють організаціям адаптуватися до змін, створювати нові продукти й послуги, підвищувати ефективність процесів та виходити на нові ринки. Однак ефективність впровадження інновацій значною мірою залежить від наявності в організації культури, що підтримує інноваційність, сприяє відкритості до нового, заохочує ініціативність, гнучкість і готовність до змін. Без відповідного культурного середовища інноваційні стратегії ризикують залишитися лише на папері.

Крім того, організаційна культура суттєво впливає на формування іміджу компанії — її зовнішнього образу в очах клієнтів, партнерів, інвесторів та суспільства загалом. Саме через культуру компанія транслює свої цінності, місію та стиль роботи, що безпосередньо відображається у сприйнятті її як надійного партнера, інноваційного лідера чи соціально відповідального суб'єкта. Тобто організаційна культура є містком між внутрішнім середовищем компанії та її зовнішнім образом.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасних дослідженнях проблема взаємозв'язку між організаційною культурою, іміджем підприємства та впровадженням інноваційної стратегії розглядається як одна з ключових у контексті стратегічного управління. У працях таких авторів, як Е. Шейн, Ч. Хенді, Г. Морган та ін., започатковано ґрунтовне вивчення організаційної культури як чинника, що впливає на поведінку працівників, стиль керівництва та здатність компанії до змін. Особливу увагу приділено формуванню позитивного іміджу підприємства через цінності, традиції та норми поведінки, що панують у внутрішньому середовищі.

У вітчизняних публікаціях (зокрема, роботах Н. Глушенко, І. Дорошенка, С. Харченка, Н. Ринкевич) висвітлено роль організаційної культури як інструменту забезпечення конкурентоспроможності підприємства, підвищення його репутаційного капіталу та сприяння інноваційному розвитку. Дослідники наголошують, що відкритість до змін, підтримка ініціативності, гнучкість у прийнятті рішень є тими характеристиками культури, які найбільше сприяють успішній реалізації інноваційної стратегії.

Однак, незважаючи на наявність значного теоретичного доробку, залишаються невирішеними деякі аспекти даної проблематики. Зокрема, потребує подальшого аналізу механізм інтеграції цінностей організаційної культури в систему стратегічного управління інноваціями. Недостатньо вивченим є вплив культурних чинників на формування зовнішнього іміджу підприємства у динамічному та конкурентному середовищі, а також роль неформальних елементів культури (міфів, символів, ритуалів) у підтримці інноваційного клімату. Таким чином, дослідження потребує подальшого розвитку в частині розробки практичних моделей взаємозв'язку організаційної культури, іміджу та стратегічної інноваційності підприємств.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою цієї статті є комплексне дослідження ролі організаційної культури у формуванні позитивного іміджу компанії, а також в реалізації інноваційної стратегії. У роботі буде проаналізовано сутність організаційної культури, її основні типи та вплив на стратегічну діяльність організацій. Особливу увагу приділено виявленню взаємозв'язків між культурними характеристиками організації, її спроможністю до інновацій та ефективністю позиціонування на ринку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Під організаційною культурою слід розуміти систему колективно поділених цінностей, норм, моделей поведінки та управлінських установок, які визначають взаємодію працівників між собою та з навколишнім середовищем. Вона є невід'ємною частиною стратегічної ідентичності компанії, її «невидимим кодом», що об'єднує працівників та впливає на прийняття рішень на всіх рівнях управління. Залежно від типу організаційної культури підприємство може бути або схильним до ризику та змін, або орієнтованим на стабільність і мінімізацію невизначеності. Саме тому організаційна культура визначає готовність до впровадження інновацій, швидкість реакції на зовнішні виклики, рівень підтримки з боку персоналу та ефективність внутрішньої комунікації.

Вивчення організаційної культури дозволяє краще зрозуміти її специфіку, оцінити рівень стабільності підприємства, передбачити ефективність управлінських рішень і сприяти досягненню поставлених цілей. Окрім цього, воно допомагає правильно організувати командну роботу та планувати розвиток трудового колективу.

Основна мета організаційної культури – сформувати таку модель поведінки працівників, яка підтримуватиме реалізацію стратегічних цілей компанії. Для досягнення цього необхідно вирішувати такі завдання: стимулювати залученість співробітників до спільної діяльності; зміцнювати стабільність соціальних зв'язків; заохочувати ініціативу; підтримувати особистісний і професійний розвиток працівників;

формувати атмосферу довіри між керівництвом і персоналом; делегувати відповідальність; розвивати корпоративну культуру, зокрема, підтримуючи працівників у важливих моментах їхнього життя [1].

Формування організаційної культури тісно пов'язане з впливом зовнішнього середовища та суспільства, в якому діє підприємство. Дотримання певних культурних норм - таких як адаптація новачків, правила поведінки під час нарад, неформальні стосунки, дрес-код, оформлення офісного простору - створює сприятливий психологічний клімат у колективі, що стає стратегічною перевагою.

Розбудова збалансованої організаційної культури у контексті соціальної відповідальності включає три ключові завдання [2]:

- чітко сформулювати основні цінності, орієнтири та установки, які підтримують стратегічний курс підприємства.
- визначити культурні чинники, що можуть сприяти або перешкоджати досягненню стратегічних цілей.
- оцінити розрив між поточною культурою та бажаним вектором розвитку організації.

Основні елементи організаційної культури включають:

- історію компанії та її традиції.
- цілі та стратегію фірми.
- систему правил і норм.
- дрес-код або його відсутність.
- символіку.
- форми комунікації між працівниками.

Зазвичай формуванням організаційної культури займається керівництво. Чим чіткіше прописані правила, тим легше співробітникам їх зрозуміти та дотримуватись. Важливо, щоб працівники почувалися впевнено, комфортно та мали змогу у будь-який момент звернутися до керівника за роз'ясненнями [3].

Головна мета розвитку організаційної культури - забезпечити комерційний успіх компанії шляхом її адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Вирішальну роль у цьому відіграє управлінська команда та її дії в умовах економічних і культурних викликів [4].

Аналіз типів організаційної культури свідчить про наявність прямого зв'язку між характером внутрішнього середовища підприємства та його інноваційною спроможністю. Найсприятливішими умовами для реалізації інноваційної стратегії вирізняються підприємства з адхократичною та клановою культурами, де переважають гнучкість, ініціативність, взаємна підтримка та відкритість до змін. Натомість ієрархічні структури із надмірним контролем та формалізмом демонструють низьку здатність до нововведень, тоді як ринкові організації орієнтують інновації переважно на досягнення короткострокових бізнес-цілей. Це свідчить про необхідність врахування типу організаційної культури при плануванні й реалізації інноваційних стратегій. За потреби, підприємства можуть цілеспрямовано формувати або трансформувати культурне середовище для забезпечення стратегічної гнучкості, підтримки інноваційних ініціатив та підвищення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Важливим аспектом є зв'язок між організаційною культурою та іміджем підприємства. Імідж формується не лише через маркетинг чи публічні комунікації, а насамперед через внутрішні цінності, стиль управління, клімат у колективі, соціальну відповідальність і здатність компанії до саморозвитку. Якщо культура підтримує відкритість, соціальну ініціативу, прозорість рішень і розвиток персоналу, це створює позитивне враження не тільки у співробітників, а й у партнерів, клієнтів, інвесторів. Зовнішній імідж інноваційної компанії може сприяти розширенню ринків збуту, залученню кращих фахівців, а також створенню довготривалих стратегічних альянсів.

Щоб досягти позитивного іміджу, підприємство повинно виконати ряд основних завдань, серед яких можна виділити наступні [6]:

- компетентність у своїй галузі;
- ефективну роботу з клієнтами;
- підтримку іміджу успішної компанії, що викликала би в клієнтів довіру.

Кожне підприємство повинне створювати свою іміджеву політику, як зовнішню, так і внутрішню, покликану забезпечити максимальний прибуток на певному етапі роботи [6].

Імідж керівника є важливою складовою загального іміджу організації та значною мірою впливає на її сприйняття як всередині колективу, так і з боку зовнішніх стейкхолдерів. Образ керівника формується під впливом багатьох чинників: як об'єктивних (зовнішність, стиль поведінки, професійні якості), так і суб'єктивних (сприйняття оточенням, символічні асоціації, соціальна роль). Важливо усвідомлювати, що імідж не є статичним – він змінюється залежно від контексту, особистих дій керівника та комунікаційної стратегії компанії.

Професійний образ керівника відіграє ключову роль у формуванні організаційної культури підприємства. Він є представником його цінностей і стратегій, а також особою, яка сповіщає про важливі рішення та стратегічні кроки. Успішний керівник здатний збудувати довіру серед співробітників та громадськості, бути чесним та прозорим щодо проблем, з якими зіштовхується підприємство, і взяти на себе відповідальність за помилки. Його позитивний імідж і стиль управління можуть впливати на загальне

сприйняття підприємства, мотивуючи співробітників і збільшуючи їхню довіру до нього та компанії. Негативний імідж керівника, навпаки, може викликати шкідливий вплив на організацію [8].

У сучасному бізнес-середовищі побудова позитивного іміджу керівника є важливим елементом стратегічного управління. Залежно від амбітності цілей, керівник може вдаватися до співпраці з професійними іміджмейкінговими агентствами або окремими експертами, особливо якщо йдеться про вихід на глобальний рівень. Однак, для вирішення локальних завдань цілком можливо досягти бажаних результатів, використовуючи власні ресурси та розуміння.

Приймаючи рішення самостійно працювати над вдосконаленням свого іміджу, керівнику необхідно усвідомлювати багатогранність цього процесу. Ефективна самостійна робота передбачає ретельний аналіз усіх складових іміджу, таких як зовнішній вигляд, комунікаційні навички, публічна поведінка та особисті якості. У разі виявлення потреби у спеціалізованих знаннях чи навичках у певній сфері, розумним кроком буде звернення до профільних фахівців для отримання цільової допомоги. Такий підхід дозволяє оптимізувати витрати та водночас забезпечити якісне опрацювання ключових аспектів іміджу.

Таким чином, імідж керівника є невід'ємною складовою успішної діяльності як окремої особистості, так і очолюваного нею підприємства. Його позитивне сприйняття сприяє не лише особистісному зростанню та професійній самореалізації керівника, але й безпосередньо впливає на успішність його бізнесу, зміцнення зв'язків з громадськістю, залучення клієнтів та налагодження ефективної комунікації з підлеглими. Інвестиції в імідж керівника є стратегічно вигідними, оскільки вони сприяють формуванню довіри та авторитету, що є критично важливими для досягнення довгострокових цілей організації.

В практичному застосуванні організаційна культура виступає ключовим фактором, що визначає успіх або невдачу на кожному етапі впровадження інноваційної стратегії. На початковій стадії генерації ідей, культура, яка плекає ініціативність та креативне мислення, стає потужним каталізатором для появи новаторських продуктів та бізнес-моделей, що вирізняються унікальністю. Переходячи до етапу оцінки та відбору проєктів, саме організаційна культура визначає рівень схильності компанії до ризику, її готовність до експериментів та здатність до об'єктивної оцінки потенційних нововведень.

На фазі безпосереднього впровадження інновацій критично важливим є розуміння персоналом цілей змін та їхня готовність до трансформації усталених операційних процесів. Культура, що базується на довірі, прозорості та відкритій комунікації, відіграє тут вирішальну роль, мінімізуючи опір нововведенням та сприяючи їхньому сприйняттю серед працівників. Коли співробітники відчують себе залученими до процесу змін та розуміють їхню необхідність, ймовірність успішної інтеграції інновацій значно зростає.

Результати досліджень та аналіз досвіду українських підприємств чітко демонструють, що організації з розвинутою інноваційною культурою демонструють кращі показники в реалізації стратегічних ініціатив, відзначаються вищою лояльністю співробітників та здатністю оперативно адаптуватися до мінливих умов ринку. На противагу цьому, компанії, що зберігають застарілі авторитарні моделі управління, часто стикаються з внутрішнім опором, пасивністю персоналу та, як наслідок, втратою конкурентних позицій. З огляду на це, формування гнучкої, орієнтованої на інновації організаційної культури має стати стратегічним пріоритетом у контексті будь-якої бізнес-трансформації, спрямованої на забезпечення довгострокового успіху та стійкості. Роль організаційної культури у формуванні іміджу та реалізації інноваційної стратегії підприємства є ключовою, адже вона визначає внутрішню атмосферу, стиль управління, рівень мотивації персоналу та відкритість до змін. Ось як саме організаційна культура впливає на ці два аспекти [9, 10].

1. Формування іміджу підприємства. Організаційна культура є тим невидимим клеєм, що скріплює уявлення про компанію в очах ключових стейкхолдерів. Чітко визначені та послідовно впроваджувані цінності та місія транслиують філософію компанії, формуючи довіру та лояльність серед клієнтів, партнерів та інвесторів. Комунікаційний стиль, що характеризується відкритістю, доброзичливістю та відповідальністю, відображає внутрішню культуру спілкування та безпосередньо впливає на якість відносин з зовнішнім світом. Високі етичні стандарти та позитивна репутація, що базуються на повазі до співробітників, чесності та соціальній відповідальності, створюють образ надійного партнера та привабливого роботодавця. Не менш важлива й лояльність персоналу: задоволені та залучені працівники стають найкращими амбасадорами бренду, їхнє позитивне ставлення до компанії безпосередньо впливає на її імідж.

2. Реалізація інноваційної стратегії. Впровадження інновацій є процесом, тісно пов'язаним зі змінами, що вимагають від організації гнучкості, відкритості до нового, готовності до експериментів та сприйняття можливих помилок як цінного досвіду. Організаційна культура може стати як потужним рушієм цих процесів, так і значною перешкодою. Культура, що заохочує сприйняття змін через підтримку навчання, саморозвитку та допитливості, значно полегшує впровадження нових підходів та технологій. Заохочення ініціативності створює атмосферу, в якій працівники не бояться пропонувати свої ідеї, що є ключовим джерелом інновацій. Толерантність до помилок, коли невдачі розглядаються як уроки, а не як привід для покарання, стимулює експериментування та пошук нестандартних рішень. Ефективна командна робота та кросфункціональна взаємодія, що об'єднують зусилля фахівців з різних підрозділів, сприяють генерації та втіленню новаторських ідей. Нарешті, лідерство, що базується на натхненні та підтримці, а не на жорсткому контролі, створює сприятливу динаміку для розвитку інновацій в усій організації. Організаційна культура – це невидимий «каркас» підприємства, який формує його внутрішню силу, відображається у зовнішньому іміджі та визначає,

наскільки ефективно компанія здатна реалізовувати інноваційну стратегію. Формування культури, орієнтованої на розвиток, прозорість та відкритість до змін, є однією з головних умов конкурентоспроможності сучасного бізнесу.

Реалізація інноваційної стратегії на підприємстві неможлива без належної підтримки з боку організаційної культури. Саме вона створює умови для народження та втілення нових ідей, визначає межі допустимого ризику, підтримує інноваційну ініціативу або, навпаки, її блокує. Успішна інноваційна діяльність вимагає культури, яка стимулює експериментування, заохочує креативність, визнає цінність навчання з помилок і формує довіру в колективі. Таке культурне середовище сприяє тому, що нові ідеї не лише генеруються, а й вільно обговорюються, доопрацьовуються та втілюються у практичні продукти чи процеси.

Підприємства з розвиненою інноваційною культурою, як правило, мають децентралізовану структуру управління, гнучку систему комунікації, мінімум бюрократії та максимальну прозорість у прийнятті рішень. Це дозволяє підвищити швидкість реагування на ринкові виклики та створює передумови для внутрішнього підприємництва. Організаційна культура, орієнтована на довіру й автономію, формує відповідальне ставлення працівників до проєктів і створює умови для самореалізації в інноваційній діяльності. Навпаки, авторитарна культура, що базується на контролі та покаранні, призводить до уникнення ризику, приховування помилок і загального зниження активності персоналу [11].

Інноваційна стратегія зазвичай охоплює кілька етапів - від ідеї до впровадження і масштабування нововведень. Організаційна культура впливає на кожен із них. На стадії генерації ідей вона визначає, наскільки відкритим є підприємство до нових пропозицій, чи існують канали для їх подання (наприклад, внутрішні хакатони, «коробки ідей», електронні платформи), чи підтримується працівник у висловленні думок. На етапі аналізу та оцінки культура впливає на критерії прийняття рішень - чи буде ідея відхилена через консерватизм керівництва, чи навпаки - оцінена за її потенціалом, навіть якщо вона ризикована. Під час впровадження інновацій культура відіграє ключову роль у готовності колективу до змін: наскільки активно працівники взаємодіють, чи підтримують одне одного, як сприймають зворотний зв'язок, як реагують на перешкоди чи невдачі. Зрештою, на етапі масштабування культура визначає здатність до стандартизації інноваційного підходу, передачі знань і сталого розгортання інновацій в усіх підрозділах [12].

Не менш важливим є вплив організаційної культури на імідж підприємства. Компанії з репутацією інноваційних лідерів, як правило, вирізняються відкритою та прогресивною культурою, що підкреслюється як у внутрішній комунікації, так і в зовнішньому позиціонуванні. Такий імідж дозволяє залучати найкращі таланти, підвищувати лояльність клієнтів і партнерів, розширювати ринкові можливості. Наприклад, компанії, які декларують сталий розвиток, екологічну відповідальність, цифровізацію та інноваційність - мають вищу довіру з боку споживачів та інвесторів. Але за цим іміджем має стояти реальна культура, а не формальна комунікація, інакше компанія ризикує втратити довіру.

Крім того, організаційна культура впливає на здатність компанії до адаптації в кризових умовах. У періоди нестабільності підприємства з культурою відкритості, командної взаємодії та швидкого прийняття рішень можуть перебудовувати операційні процеси, шукати альтернативні шляхи розвитку, залучати внутрішні резерви. Це особливо актуально для українських компаній в умовах війни, які були змушені швидко адаптувати логістику, моделі управління, а іноді й повністю змінити бізнес-напрямок. Ключову роль у таких трансформаціях відіграє саме організаційна культура - наскільки вона готова до змін і як підтримує персонал у час викликів.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що організаційна культура не просто супроводжує процес реалізації інноваційної стратегії - вона є її невід'ємною основою. Без належної культурної підтримки навіть найбільш перспективна стратегія ризикує залишитися на рівні декларацій. Тому при розробці інноваційної стратегії керівництво має приділити увагу не лише технічним і фінансовим аспектам, а й глибинним культурним чинникам: мотивації персоналу, цінностям, принципам взаємодії та управління. Лише така комплексна інтеграція дозволить досягти сталого успіху та реального інноваційного прориву.

Зміст інноваційної стратегії, у свою чергу, часто базується на цінностях, що підтримуються культурою: прагнення до зростання, творчий підхід, інтелектуальна допитливість, партнерство. Якщо ці цінності справді діють в організації, стратегія впроваджується не «зверху вниз», а отримує підтримку на всіх рівнях структури. Також стратегія сама по собі формує нові очікування, вимоги та орієнтири, які з часом трансформують культуру - тобто взаємозв'язок між культурою та стратегією є двостороннім. Організаційна культура стає одночасно фундаментом і рушієм інноваційної стратегії [13].

Не менш важливим є те, що сильна організаційна культура та позитивний імідж сприяють легшій реалізації інноваційних ініціатив через підвищення довіри до підприємства. У зовнішньому середовищі інвестори, бізнес-партнери й споживачі більш охоче співпрацюють з компаніями, які асоціюються з інноваціями, стабільністю та відкритістю. А всередині організації позитивна культура знижує опір змінам, підвищує лояльність персоналу та сприяє об'єднанню працівників навколо спільної мети. Таким чином, організаційна культура, імідж і стратегія взаємно підсилюють одне одного, формуючи своєрідний «трикутник стратегічної стабільності».

Зв'язок між організаційною культурою та інноваційною стратегією підприємства є глибоким та багатограним. Організаційна культура виступає як фундамент, на якому будується та успішно реалізується інноваційна стратегія (рис. 1). Сильна інноваційна стратегія потребує підтримуючої організаційної культури. Без відповідної культури навіть найкраще розроблена інноваційна стратегія може зазнати невдачі через опір змінам, брак мотивації, недостатню співпрацю або страх ризику.

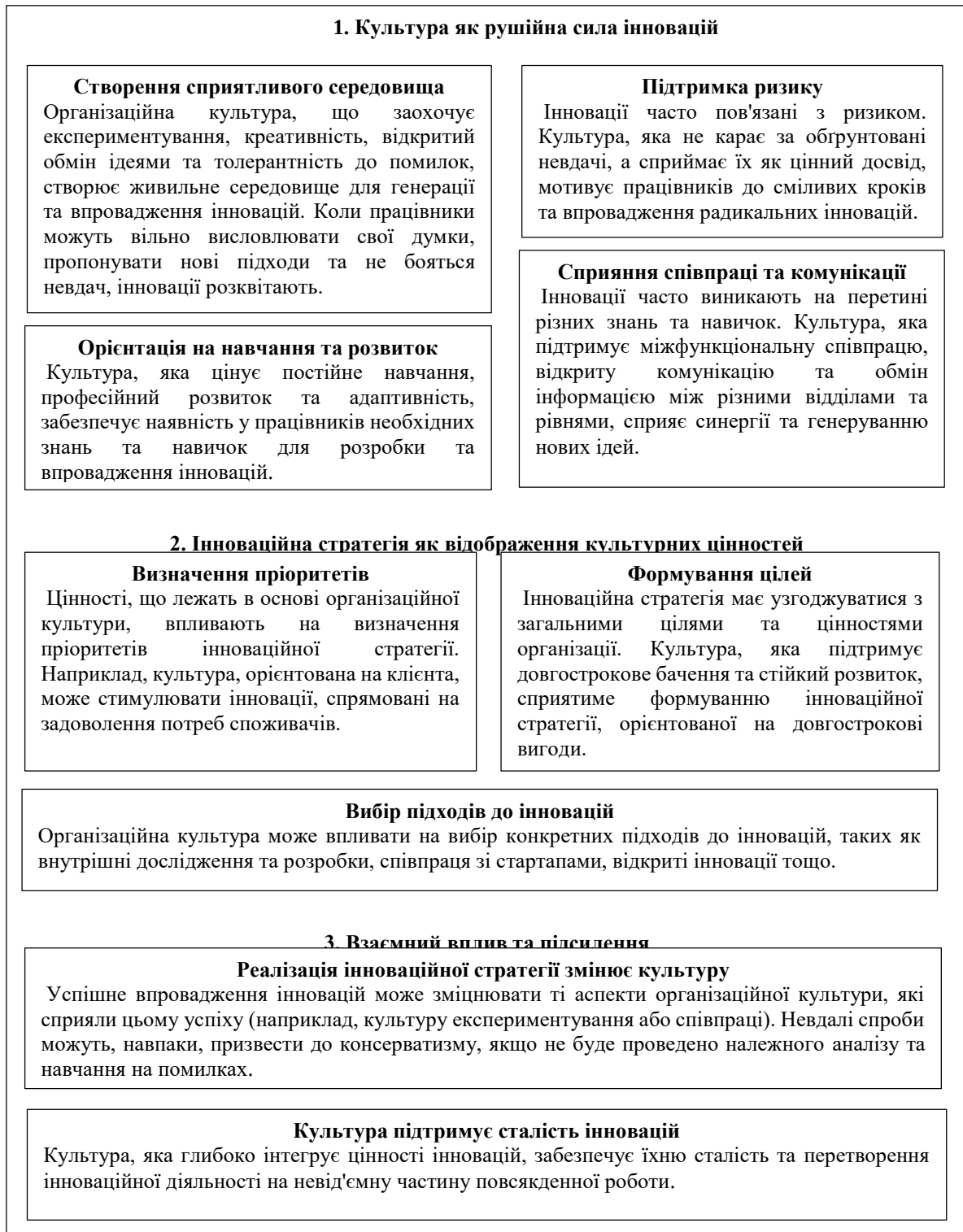


Рис. 1. Зв'язок між організаційною культурою та інноваційною стратегією підприємства

Організаційна культура, що заохочує та підтримує інновації, є не просто бажаною рисою сучасного підприємства, а стратегічно важливим активом, що забезпечує йому стійку конкурентну перевагу. В умовах динамічного ринкового середовища, де технології розвиваються надзвичайно швидко, а потреби споживачів постійно змінюються, здатність компанії до швидкої адаптації стає ключовим фактором виживання та

зростання. Інноваційна культура створює внутрішнє середовище, в якому генерування нових ідей, експериментування та впровадження змін є невід'ємною частиною робочого процесу. Це дозволяє підприємству оперативно реагувати на виклики та можливості, що виникають на ринку, випереджаючи конкурентів у здатності до трансформації.

Одним із найважливіших наслідків інноваційної організаційної культури є її прямий вплив на здатність підприємства створювати нові продукти та послуги. Заохочення креативності та надання співробітникам свободи для експериментів призводить до появи проривних рішень, які можуть задовольнити існуючі потреби споживачів більш ефективно або навіть створити абсолютно нові ринки. Крім того, така культура відіграє вирішальну роль у залученні та утриманні талановитих працівників. Амбітні та креативні професіонали прагнуть працювати в компаніях, де їхні ідеї цінуються, де є можливості для розвитку та реалізації їхнього потенціалу. Створення інноваційного середовища робить компанію привабливим роботодавцем, забезпечуючи її висококваліфікованими кадрами, що є критично важливим для довгострокового успіху.

Таблиця 1

Механізми впливу організаційної культури на інноваційний клімат та імідж підприємства

Основний механізм	Вплив на інноваційний клімат (внутрішнє середовище)	Вплив на імідж (зовнішнє сприйняття)
1. Створення культури довіри та психологічної безпеки	Заохочує співробітників висловлювати ідеї, не боячись помилок чи критики. Стимулює відкритість та конструктивний діалог, що є фундаментом для генерації інновацій.	Формує імідж надійної та етичної компанії, що підвищує довіру партнерів, клієнтів та потенційних співробітників.
2. Заохочення до ризику та експериментів	Створює середовище, де співробітники готові пробувати нове, виходити за межі звичного та вчитися на невдачах. Це критично важливо для розвитку проривних інновацій.	Формує імідж прогресивної, динамічної та інноваційної компанії-лідера, яка не боїться сміливих рішень.
3. Культивування співпраці та обміну знаннями	Руйнує бар'єри між відділами, сприяє міждисциплінарній роботі та синергії. Стимулює обмін ідеями та досвідом, що є джерелом нових рішень.	Створює імідж відкритого та інтегрованого партнера, який цінує колективний інтелект та взаємодію, в тому числі й ззовні.
4. Орієнтація на клієнта та постійне вдосконалення	Мотивує співробітників шукати інноваційні шляхи для задоволення потреб клієнтів та покращення якості продуктів/послуг. Підтримує безперервний процес інновацій.	Формує імідж клієнтоорієнтованої, відповідальної та якості-спрямованої компанії, яка постійно працює над покращенням для своїх споживачів.
5. Лідерство та цінності як приклад	Керівництво, що демонструє та підтримує інноваційну поведінку, стає рольовою моделлю. Це транслює цінності інновацій та змін на всі рівні організації.	Створює автентичний та цілісний імідж компанії, чії цінності (інноваційність, етичність, відповідальність) послідовно втілюються у дії, викликаючи повагу та довіру.

Підсумовуючи, можна зазначити, що організаційна культура, імідж підприємства та його інноваційна стратегія є складно переплетеними елементами стратегічного управління, кожен з яких впливає на інші та визначає загальний успіх організації в умовах змінного середовища. Компанії, що усвідомлено працюють над формуванням цілісної культурно-стратегічної моделі розвитку, здатні ефективно реалізовувати інновації, розширювати ринки і забезпечувати довгострокову стійкість свого бренду на національному та міжнародному рівнях.

У табл. 1 розкрито авторське бачення систематизації ключових механізмів, що визначають роль організаційної культури у формуванні сприятливого інноваційного клімату всередині підприємства та зміцненні його позитивного іміджу назовні. Ця систематизація ілюструє, як базові внутрішні цінності, норми та моделі поведінки, що вкорінені в організації, чинять прямий вплив на її здатність ефективно генерувати, впроваджувати та комерціалізувати інновації, а також на загальне сприйняття компанії усіма зацікавленими сторонами.

Кожен із п'яти деталізованих механізмів – починаючи від формування культури довіри і закінчуючи лідерством як прикладом – аналізується з урахуванням подвійної перспективи. По-перше, розглядається його внесок у створення внутрішнього середовища, що активно заохочує креативність та експерименти. По-друге, досліджується його одночасний вплив на зовнішню репутацію компанії. Ця нерозривність зв'язку підкреслює, що сильна та позитивна організаційна культура, свідомо орієнтована на інновації, слугує каталізатором як для внутрішнього прогресу, так і для підвищення зовнішньої привабливості.

Отже, організаційна культура постає не лише як «м'який» управлінський елемент, а як фундаментальний стратегічний чинник, який активно формує та посилює конкурентні переваги підприємства. Це зумовлює критичну необхідність цілеспрямованого та ефективного управління корпоративною культурою для досягнення амбітних цілей у сфері інноваційності та підтримки стабільно сильного та позитивного іміджу на сучасному конкурентному ринку.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У підсумку, дослідження доводить, що організаційна культура є ключовим чинником стратегічного управління, який одночасно впливає як на внутрішні процеси підприємства, так і на його зовнішнє сприйняття. Саме вона формує основу для сталого розвитку, відкритості до змін, внутрішньої згуртованості колективу та визначає здатність організації впроваджувати інновації. Залежно від типу культури, підприємство або створює сприятливе середовище для нововведень, або, навпаки, гальмує їх реалізацію через надмірну формалізованість і консерватизм.

Формування позитивного іміджу підприємства нерозривно пов'язане з внутрішньою культурною політикою, яка базується на цінностях, прозорості, довірі та соціальній відповідальності. Імідж не є суто маркетинговим продуктом - він виникає з реального досвіду взаємодії співробітників із компанією, а також із культурних ритуалів, символів та поведінкових моделей, які сповідує організація.

У свою чергу, інноваційна стратегія не може бути успішно реалізована без культурної підтримки. На кожному етапі, від ідеї до масштабування, саме культура забезпечує відкритість, діалог, кооперацію та віру в результат. Підприємства, які мають адхократичну або кланову культуру, мають значно вищу інноваційну активність, гнучкість та здатність до самотрансформації.

Особливо актуально це для сучасних українських компаній, які в умовах криз, війни та глобальних трансформацій мають діяти швидко, нестандартно й соціально відповідально. Культура, яка підтримує співробітника навіть у складні моменти, стає не лише моральним орієнтиром, а й джерелом конкурентної переваги.

Важливою є й двосторонність зв'язку між культурою та стратегією: не лише культура підтримує впровадження стратегій, але й стратегія змінює культуру, формуючи нові цінності та очікування. Цей динамічний процес вимагає від керівництва глибокого розуміння взаємозалежностей і готовності до культурного лідерства.

Отже, організаційна культура, імідж і інноваційна стратегія утворюють триєдину модель стратегічної стабільності підприємства. Їх гармонійна інтеграція є запорукою стійкого розвитку, лояльності персоналу, довіри партнерів і здатності витримати будь-які зовнішні виклики. Тому формування сильної, гнучкої та інноваційно-орієнтованої культури слід вважати одним із головних стратегічних пріоритетів сучасного менеджменту.

Література

1. Гайдученко С. О. Організаційна культура. Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова. 2020. С. 5-68.
2. Ареф'єва О. В. Управління організаційною культурою та розвитком як основа стабільної діяльності підприємства. Дніпровської політехніки. Економічний вісник. 2020. С. 109-117.
3. Гриценко Н. В. Особливості формування корпоративної культури організації. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. С. 284–290.
4. Суліма Ю. В. Формування та розвиток організаційної культури підприємства. Донецький національний університет імені Василя Стуса. 2021. С. 8-70.
5. Тимошко Г. М.. Сучасні тенденції розвитку організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу на засадах іміджології. Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Серія : Педагогічні науки. 2015. С. 1-4.
6. Дячук М., Буга Н. Формування та підтримка іміджу підприємства. Вінницький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету. Вінниця. 2017. С. 1-5.
7. Браєвська А. І. Формування успішного іміджу керівника в дистанційних умовах роботи. Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". 2021. С. 1-7.
8. Воронько-Невідничка Т. В. Вплив професійного іміджу керівника на розвиток організаційної культури підприємства. Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". 2023. С. 1-4.
9. Чупир О. М. Необхідність формування позитивного іміджу підприємства як інструменту внутрішнього стратегічного управління. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. С. 1-8.
10. Сіденко С. В. Інноваційна стратегія України. Стратегія розвитку України. 2017. С. 3-6
11. Лохман Н. В. Розробка інноваційної стратегії розвитку підприємства. Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія: Економічні науки. 2016. С. 5-10.
12. Мельник Ю. М. Інноваційна стратегія підприємства як джерело його конкурентних переваг. Економіка харчової промисловості. 2015. С. 67–72.
13. Малюта Л. Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. Навчальний посібник тернопільський навчальний технічний університет імені Івана Пулюя. 2016. 232 с.

14. Ринкевич Н. С. Стратегічне управління розвитком організаційної культури підприємств. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. Випуск 14 / за ред. Яцишиної І.В. Кам'янець-Подільський : Аксіома, 2019. С. 227-232

References

1. Haiduchenko S. O. Orhanizatsiina kultura. Kharkivskiy natsionalnyi universytet miskoho hospodarstva imeni O. M. Beketova. 2020. S. 5-68.
2. Arefieva O. V. Upravlinnia orhanizatsiinoiu kulturoiu ta rozvytkom yak osnova stabilnoi diialnosti pidpriemstva. Dniprovskoi politekhniki. Ekonomichni visnyk. 2020. S. 109-117.
3. Hrytsenko N. V. Osoblyvosti formuvannia korporativnoi kultury orhanizatsii. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. 2017. S. 284-290.
4. Sulima Yu. V. Formuvannia ta rozvytok orhanizatsiinoi kultury pidpriemstva. Donetskiy natsionalnyi universytet imeni Vasylia Stusa. 2021. S. 8-70.
5. Tymoshko H. M.. Suchasni tendentsii rozvytku orhanizatsiinoi kultury kerivnyka zahalnoosvitnoho navchalnoho zakladu na zasadakh imidzhelohii. Visnyk Chernihivskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu. Seriya : Pedahohichni nauky. 2015. S. 1-4.
6. Diachuk M., Buha N. Formuvannia ta pidtrymka imidzhu pidpriemstva. Vinnytskyi torhovelno-ekonomichniy instytut Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Vinnytsia. 2017. S. 1-5.
7. Braievska A. I. Formuvannia uspishnoho imidzhu kerivnyka v dystantsiinykh umovakh roboty. Ekonomichni visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy "Kyivskiy politekhnichniy instytut". 2021. S. 1-7.
8. Voronko-Nevidnycha T. V. Vplyv profesiinoho imidzhu kerivnyka na rozvytok orhanizatsiinoi kultury pidpriemstva. Ekonomichni visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy "Kyivskiy politekhnichniy instytut". 2023. S. 1-4.
9. Chupyr O. M. Neobkhidnist formuvannia pozytyvnoho imidzhu pidpriemstva yak instrumentu vnutrishnoho stratehichnoho upravlinnia. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. 2019. S. 1-8.
10. Sidenko S. V. Innovatsiina stratehiia Ukrainy. Stratehiia rozvytku Ukrainy. 2017. S. 3-6
11. Lokhman N. V. Rozrobka innovatsiinoi stratehii rozvytku pidpriemstva. Visnyk Donetskoho natsionalnoho universytetu ekonomiky i torhivli im. Mykhaila Tuhana-Baranovskoho. Seriya: Ekonomichni nauky. 2016. S. 5-10.
12. Melnyk Yu. M. Innovatsiina stratehiia pidpriemstva yak dzherelo yoho konkurentnykh perevah. Ekonomika kharchovoi promyslovosti. 2015. S. 67-72.
13. Maliuta L. Ya. Stratehichne upravlinnia innovatsiynym rozvytkom pidpriemstva. Navchalnyi posibnyk ternopilskiy navchalnyi tekhnichniy universytet imeni Ivana Puluiia. 2016. 232 s.
14. Rynkevych N. S. Stratehichne upravlinnia rozvytkom orhanizatsiinoi kultury pidpriemstv. Visnyk Kamianets-Podilskoho natsionalnoho universytetu imeni Ivana Ohienka. Ekonomichni nauky. Vypusk 14 / za red. Yashchynshynoi I.V. Kamianets-Podilskiy : Akxioma, 2019. S. 227-232