

УДК 330.34

DOI: 10.30857/2786-5398.2023.1.12

Тетяна О. Соболева, Анастасія О. Гончар

*Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна*  
**ВЗАЄМОВПЛИВ КУЛЬТУРИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ДИЗАЙНУ В ПРОЦЕСІ  
АКТИВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОРПОРАЦІЙ**

*Стаття присвячена розгляду шляхів активізації інноваційної діяльності корпорацій з урахуванням взаємовпливу процесів формування інноваційної культури та створення адаптивного до вимог реалізації інноваційних цілей організаційного дизайну. Мета дослідження полягає у визначенні напрямів та особливостей взаємовпливу інноваційної культури та організаційного дизайну в корпораціях в процесі посилення інноваційної активності. Розбудова організаційного дизайну та формування інноваційної культури є взаємопов'язаними, оскільки сприятливі для інноваційної діяльності організаційні умови є факторами утвердження та закріплення корпоративних інноваційних цінностей, а усвідомлені персоналом інноваційні цінності впливають на ефективність організаційного дизайну корпорації. Але кожен із цих напрямків потребує цілеспрямованих зусиль для їх реалізації, тому вимагає окремих специфічних дій щодо формування, посилення та адаптації до завдань реалізації інноваційних цілей та стратегії. Водночас ці напрями доповнюють один одного і потребують їх одночасної реалізації. Гнучка та швидка інноваційна реакція на сучасні запити ринку є можливою за умови розробки інноваційних стратегій, розбудови гнучких організаційних структур, створення сприятливих для інновацій середовища та культури, тобто забезпечення підтримки реалізації стратегій відповідним організаційним дизайном. Організаційний дизайн формується у відповідності до завдань реалізації інноваційної діяльності, її цілей та стратегії. Процеси стратегічного планування інноваційної діяльності є залежними від настанов керівництва до впровадження інновацій, організаційної спроможності забезпечити інноваційну активність ресурсами, кваліфікованими кадрами та злагодженої співпраці всіх елементів організаційної структури. Настанови до інноваційної діяльності формуються через проголошення та візуалізацію інноваційних цінностей, які поступово поширюються в корпорації та стають домінуючими в корпоративній культурі, трансформуючи її в інноваційну культуру. Організаційна підтримка реалізується через налагодження комунікаційних каналів, співпрацю між відділами, в тому числі шляхом створення тимчасових робочих груп, важливими є впровадження програм навчання та ротатії персоналу. Важливим напрямом адаптації оргдизайну до здійснення інноваційної діяльності є створення ефективної комплексної системи мотивації, яка сприяє поведінці співробітників як самостійних, відповідальних та ініціативних особистостей.*

**Ключові слова:** інноваційна культура; підприємницька субкультура; організаційний дизайн; підприємництво; інновації; корпорація; інноваційна діяльність.

Tetiana O. Sobolieva, Anastasiia O. Honchar

*Kyiv National Economic University named by Vadym Hetman, Ukraine*  
**THE RELATIONSHIP OF CULTURE AND ORGANIZATIONAL DESIGN IN THE  
PROCESS OF INTENSIFYING INNOVATIVE ACTIVITIES IN CORPORATIONS**

*The article is devoted to consideration of innovation intensification in corporations, taking into account the mutual influence of an innovative culture formation and an organizational design creation that is adaptive to the requirements of the innovative goals implementation. The purpose of the study is to determine the directions and features of the innovative culture interaction with organizational design in corporations within the innovative activity strengthening. Organizational*

*design development and innovative culture formation are interrelated since organizational conditions favorable to innovative activity are factors in the establishment and consolidation of corporate innovative values, and the innovative values perceived by the staff affect the effectiveness of the organizational design of the corporation. But each of these directions requires targeted efforts for their implementation, therefore requiring separate specific actions regarding the formation, strengthening, and adaptation to the tasks of implementing innovative goals and strategies. At the same time, these directions complement each other and require their simultaneous implementation. A flexible and quick innovative response to modern market demands is possible under the condition of developing innovative strategies, building flexible organizational structures, and creating an environment and culture favorable for innovation, i.e. providing support for the implementation of strategies with an appropriate organizational design. Organizational design is formed in accordance with the tasks of implementing innovative activities, goals, and strategies. Processes of strategic planning of innovative activity are dependent on the instructions of the management for the introduction of innovations, the organizational ability to provide innovative activity with resources, qualified personnel, and coordinated cooperation of all elements of the organizational structure. Guidelines for innovative activity are formed through the declaration and visualization of innovative values, which gradually spread in the corporation and become dominant in the corporate culture, transforming it into an innovative one. Organizational support is implemented through the establishment of communication channels, and cooperation between departments, including through the creation of temporary working groups, the implementation of training programs, and staff rotation are important. An important direction in the adaptation of organizational design to the implementation of innovative activities is the creation of an effective complex motivation system that promotes the behavior of employees as independent, responsible, and proactive individuals.*

**Keywords:** *innovative culture; entrepreneurial subculture; organizational design; entrepreneurship; innovation; corporation; innovative activity.*

**Вступ.** Сучасні тренди розвитку нових технологій, прискорені процесами діджиталізації, створили великий запит на активізацію розробки та реалізації інновацій в діяльності корпорацій. Інновації сьогодні є критичним фактором не тільки успіху, а й адаптації та виживання на ринку. Важливою передумовою для активізації інноваційної діяльності є формування інноваційних, зокрема, підприємницьких цінностей та норм поведінки в організаціях, тобто інноваційної культури з активною підприємницькою субкультурою, яка сприяє не тільки лояльному ставленню до впровадження інновацій, але й активній позиції щодо створення креативних ідей з орієнтацією на їх комерціалізацію. Одночасно, інноваційна діяльність, окрім формування інноваційної культури, вимагає створення сприятливого організаційного середовища в корпораціях, що передбачає розбудову гнучкої адаптивної оргструктури, посиленої ефективними комунікаційними каналами, тобто оргдизайну корпорації. Виклики розбудови такого середовища в реальному секторі економіки й обумовлюють актуальність даного дослідження щодо визначення особливостей взаємозв'язку організаційного дизайну та інноваційної культури в процесі посилення інноваційної активності корпорацій.

**Аналіз останніх публікацій по проблемі.** Корпоративна культура є важливим інструментом впливу на економічну ефективність організації [1]. Особливе значення організаційна культура має при формуванні її організаційного дизайну. Існує думка, що культура в цілому є найважливішою частиною компанії, яка координує її діяльність і дозволяє досягати показників ефективності [2]. Організаційний дизайн в наукових працях отримав різноманітне, іноді суттєво відмінне трактування. Одночасно, зустрічається звужене

визначення організаційного дизайну, який ототожнюється з проектуванням організаційної структури підприємства, або організаційним проектуванням, тобто організаційний дизайн переважно ототожнюється з формуванням організаційної структури підприємства. Зазначений підхід, на нашу думку, може отримати пояснення трактуванням параметрів організаційного дизайну, які були визначені класиком організаційної теорії Г. Мінцбергом [3], і які відповідають завданням, необхідним для вирішення на різних етапах організаційного проектування. Разом з тим, з ускладненням, рухливістю, непередбачуваністю зовнішнього середовища, з одного боку, а також зрушенням фокусу уваги менеджерів з «жорстких» елементів системи управління організації до більш «м'яких», асоційованих з культурними, емоційно-психологічними та комунікаційними аспектами діяльності, з іншого, поступово розширює трактування оргдизайну через більший наголос на характеристиках персоналу, спроможності налагодження ефективних взаємозв'язків між підрозділами та формуванні організаційної культури як носії цінностей та важливого драйверу реалізації цілей та стратегії компанії [5]. Деякі дослідники, наголошуючи на «забезпечувальній», відносно функції планування, ролі оргдизайну, формування якого відбувається саме з метою реалізації, у відповідності зі сформульованими цілями, розроблених стратегій, включають також до розгляду візію, місію організації, цілі та стратегії організацій [5-8].

**Мета дослідження.** Мета дослідження полягає у визначенні напрямів та особливостей взаємовпливу інноваційної культури та організаційного дизайну в корпораціях в процесі активізації їх інноваційної активності.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** Організаційний дизайн, як гнучкий та адаптивний інструмент реалізації цілей стратегічного розвитку, може розглядатися як процес адміністрування та виконання стратегічного плану організації [6]. Крім того, оскільки цілі та стратегія формулюються відповідно до викликів та можливостей внутрішнього та зовнішнього середовища корпорації, після чого зазвичай відбувається адаптація організаційної структури з метою досягнення цих цілей, наголошується, що стратегія є визначальною щодо оптимальної конфігурації організаційного дизайну [7]. Також, як процес, організаційний дизайн трактується з точки зору механізму, за допомогою якого менеджери створюють певний тип організаційної структури та культури, щоб компанія могла працювати у найбільш ефективний та результативний спосіб [5]. На призначенні організаційного дизайну забезпечувати реалізацію місії організації наголошується й за результатами дослідження [7], де перший розглядається не як процес, а як результат формування та узгодження всіх організаційних компонентів.

У широкому розумінні організаційна культура визначається як спільні норми, переконання, принципи та способи поведінки, які формують відмінні особливості кожної організації [8]. Цінності корпоративної культури визначають явища та події, які сприймаються як важливі, принципи, підходи до діяльності та управлінські рішення щодо формування організаційної структури, механізмів комунікації та взаємодії, інструментів мотивації тощо, які домінують в організації та схвалюються більшістю співробітників. Чітко визначені цінності корпоративної культури викликають довіру та лояльність клієнтів [9], створюють сильні стимули для працівників до роботи, підвищують бажання працювати в такій організації [10]; сприяють ефективному розподілу та використанню ресурсів (трудових, фінансових, матеріальних, інформаційних, нематеріальних), стимулюють розвиток і використання інтелектуального потенціалу персоналу (через освіту, підвищення кваліфікації, стимулювання творчості та підприємливості, реалізацію управлінського та духовно-культурного потенціалів); зменшують опір інноваціям, підвищують якість продукції,

зміцнюють його бренд, покращують взаємодію з ключовими групами зацікавлених сторін (стейкхолдерів).

Основною метою формування інноваційної культури є створення системи інноваційних цінностей. Система цінностей у корпораціях є ключовим чинником формування її культури [11–13]. Важливим джерелом формування інноваційної культури є засновники компанії, а також члени її правління. Саме на цьому рівні визначаються місія компанії, стратегія її розвитку, пріоритети, особливості організаційного проектування, мотиваційна система та інструменти контролю. Домінуючі цінності та принципи визначають норми поведінки, які впливають на інноваційну активність, розподіл доходів, ставлення до екологічних питань та інші результати реалізації інновацій.

Інноваційна культура є важливою складовою оргдизайну корпорації, ефективний симбіоз яких уможлиблює інтенсифікацію інноваційної діяльності та отримання значних конкурентних переваг в тому випадку, якщо вони узгоджуються з інноваційними цілями компанії та її цінностями, домінуючими в нормах поведінки персоналу. Підприємницька культура визначає рівень готовності індивідів і корпорації розглядати інновації як важливу і необхідну складову своєї діяльності. Ця готовність включає здатність і бажання розробляти та впроваджувати інновації. Як правило, це передбачає високий рівень інтелекту, креативне мислення та навички, якісну та сучасну освіту, досвід участі або управління інноваційними проектами. Співробітники корпорації будуть прагнути до креативності та ризикової діяльності, як внаслідок особистісного усвідомлення важливості та цінності інновацій для компанії, так і в результаті адаптивного гнучкого організаційного дизайну, який уможлиблює створення сприятливих умов для реалізації інноваційної діяльності.

Таким чином, для ефективного реалізації процесу формування інноваційної культури в корпорації необхідно одночасно генерувати інноваційні цінності та демонструвати їх пріоритетність через відповідні управлінські рішення під час створення сприятливого середовища для інноваційної діяльності, що може ефективно відбуватися в межах розбудови організаційного дизайну.

Візуалізація інноваційних корпоративних цінностей повинна здійснюватися через їх чітке формулювання та включення в місію та принципи діяльності компанії. Невід'ємною частиною іміджу сучасної корпорації є процес включення в місію стандартів корпоративної соціальної відповідальності як відображення її соціальної позиції та врахування в стратегічній діяльності імперативу соціального розвитку. Велике значення для офіційного декларування інноваційних принципів та цінностей має їх включення до корпоративних документів: корпоративного кодексу, кодексу етики, кодексу корпоративної культури.

Також, у процесі формування інноваційної культури слід погоджувати та гармонізувати системи корпоративних та особистих цінностей персоналу [11], враховувати культурні та ментальні особливості іноземних працівників в міжнародних компаніях. Іншими словами, в корпораціях слід враховувати особливості різних субкультур [13].

Розбудова сприятливого для інноваційної діяльності оргдизайну, за відсутності в корпорації інноваційних цінностей, унеможлиблює формування інноваційної культури, і, відповідно, розробку та впровадження інновацій. Так само декларовані інноваційні цінності, які не підкріплені організаційними можливостями їх реалізації, за відсутності реальних механізмів перетворення інноваційних ідей в інновації, знецінюватимуться та призведуть до атрофії інноваційної культури та зниження інноваційної активності. Іншими словами, формування сприятливого для інновацій організаційного дизайну можна розглядати як необхідну умову посилення інноваційної культури, а утвердження інноваційних цінностей, – як необхідну умову формування сприятливого для інновацій оргдизайну компанії.

Розбудова сприятливого для інновацій організаційного дизайну може бути досягнута шляхом застосування управлінських, організаційних та мотиваційних інструментів. Щоб консолидувати інноваційні цінності в корпорації, одним із завдань розбудови організаційного дизайну, з одного боку, є реалізація сильної лідерської позиції щодо підтримки інновацій. З іншого боку, потребує уваги нейтралізація опору інноваціям всередині організації шляхом поширення інформації про необхідність інновацій, роз'яснення їх змісту та завдань, залучення персоналу до їх впровадження через ефективну систему мотивації, лояльне сприйняття невдалих спроб впровадження інноваційних проєктів та відкритість до нових ідей.

Ресурсне забезпечення інноваційної діяльності також здійснюється за допомогою організаційних засобів [14]. Одним із завдань їх застосування є створення умов для творчості всередині корпорації. Це надає можливості для реалізації творчого потенціалу працівників. Одним із основних факторів, що впливають на успішність організаційного дизайну з точки зору розвитку креативності, є доступ до інформації та ефективність процесу обміну ідеями. Тому, не менш важливим завданням є налагодження ефективних комунікаційних зв'язків усередині корпорації, орієнтованих на поширення та просування інноваційного мислення та ідей. Цей механізм можна реалізувати через особисті контакти, зустрічі, конференції, стенди для реклами, буклети тощо.

Іншим напрямом узгодження взаємовпливу інноваційної культури та організаційного проектування, є заохочення ініціативи в привнесенні нових ідей; надання часу і можливості для самостійної творчої діяльності колективу [3]. Забезпечення працівників мобільними телефонами, ноутбуками та іншими засобами дозволяє покращити зв'язок, інформаційну підтримку, використовувати гнучкий графік роботи. Підвищення таким чином ефективності робочого часу може звільнити робочий час для творчої роботи, пошуку нових ідей, раціоналізації та інновацій. Крім того, робочі зони повинні створювати атмосферу, яка сприяє творчості.

Важливою ланкою у розбудові сприятливого для інновацій оргдизайну є робота з персоналом, оскільки саме працівники є джерелом інноваційних ідей, вони прискорюють впровадження інноваційних процесів або протистоять впровадженню інновацій. Така робота пов'язана із цілеспрямованим підбором персоналу. Особливої уваги потребують тренінги, процеси підвищення кваліфікації, участь у різноманітних конференціях та симпозіумах, круглих столах, пов'язаних із впровадженням як технологічних, так і організаційних інновацій. Особливої уваги при розбудові оргдизайну та формуванні інноваційної культури в корпорації вимагають інструменти мотивації. До таких інструментів можна віднести широке застосування матеріального та нематеріального стимулювання інноваційної діяльності, у тому числі рацпропозицій, яка передбачає оплату інноваторам окремо визначеного відсотка від отриманого ефекту. Стимулювання інновацій може бути досягнуто шляхом просування по службі, або передбачати використання бонусів.

**Висновки.** Активізація інноваційної діяльності корпорацій вимагає врахування взаємовпливу та одночасної уваги як до формування та посилення інноваційної культури в корпораціях, так і розбудови організаційного дизайну шляхом створення умов для декларування, розповсюдження та демонстрації прихильності інноваційним принципам та цінностям, які заохочують розробку та впровадження інновацій, підтримують проактивний та творчий підхід до виконання інноваційних завдань. Для цього необхідно сформулювати інноваційне мислення менеджерів та працівників корпорацій, чітко задекларувати інноваційні цінності в корпоративній культурі через включення їх у корпоративні документи та візуалізацію в місії, принципах, міфах, ритуалах тощо; адаптувати організаційні умови до вимог, необхідних для інноваційної діяльності.

Іншим напрямом активізації є, - в процесі адаптації організаційного дизайну, забезпечення підрозділів, які залучені до інноваційної діяльності, необхідними ресурсами та каналами комунікацій, в тому числі через створення умов для припливу креативних менеджерів та професіоналів, забезпечення умов для їх навчання та підвищення кваліфікації.

Зазначені напрями взаємовпливу організаційного дизайну та корпоративної інноваційної культури не можна вважати вичерпними, оскільки багато інших факторів та елементів оргдизайну посилюють або послаблюють здатність корпорацій до інноваційної активності. Тому, подальших досліджень потребують питання впливу таких зовнішніх факторів, як національний менталітет і культура, серед внутрішніх факторів – особливості організаційної структури (рівень формалізації, централізації тощо), стиль керівництва.

### References

### Література

1. Peters, T. & Waterman, R. (1982). In Search of Excellence, Sydney: Harper & Row.
  2. Davila, T., Epstein, M., Shelton, R. (2006). Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It. New Jersey: Pearson Education, Inc.
  3. Mintzberg, H. (1983). Structure in fives: designing effective organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 312 p.
  4. Jones, G. R., George, J. M. (2020). Contemporary management. 11th ed. McGraw-Hill Education. 608 p.
  5. Daft, R. L. (2021). Organization Theory and Design. 10th ed. Cengage Learning. 649 p.
  6. Van Vulpen, E. (2023, January 25). Organizational Design: A Complete Guide. AIHR. URL: <https://www.aihr.com/blog/organizational-design/#What>.
  7. Stanford, N. (2007). Guide to organisation design: creating high-performing and adaptable enterprises. London: The Economist. 343 p.
  8. Brown, A. (1995). Organizational Culture, London, Pitman Publishing.
  9. Schneider, B. (1990). Organizational Climate and Culture. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
  10. Heskett, J., Sasser, E., Wheeler, J. (2008). The Ownership Quotient: Putting the Service Profit Chain to Work for Unbeatable Competitive Advantage. Harvard Business Publishing Corporation.
  11. Schein, E. H. (1992). Organizational Culture and Leadership. 2nd ed. San Francisco, Jossey-Bass.
1. Peters T., Waterman R. In Search of Excellence, Sydney: Harper & Row, 1982.
  2. Davila T., Epstein M., Shelton R. Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It. New Jersey: Pearson Education, Inc., 2006.
  3. Mintzberg H. Structure in fives: designing effective organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1983. 312 p.
  4. Jones G. R., George J. M. Contemporary management. 11th ed. McGraw-Hill Education, 2020. 608 p.
  5. Daft R. L. Organization Theory and Design. 10th ed. Cengage Learning, 2021. 649 p.
  6. Van Vulpen E. Organizational Design: A Complete Guide. AIHR. 2023, January 25. URL: <https://www.aihr.com/blog/organizational-design/#What>.
  7. Stanford N. Guide to organisation design: creating high-performing and adaptable enterprises. London: The Economist, 2007. 343 p.
  8. Brown A. Organizational Culture, London, Pitman Publishing, 1995.
  9. Schneider B. Organizational Climate and Culture. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1990.
  10. Heskett J., Sasser E., Wheeler J. The Ownership Quotient: Putting the Service Profit Chain to Work for Unbeatable Competitive Advantage. Harvard Business Publishing Corporation, 2008.
  11. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. 2nd ed. San Francisco, Jossey-

12. Cameron, K. S., Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on Competing Values Framework*. Reading, MA: Addison – Wesley.

13. Martin, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. Tjusand Oaks: Sage.

14. Martins, E. C., Terblanche, F. (2003). Building Organizational Culture that Stimulates Creativity and Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64–74.

Bass, 1992.

12. Cameron K. S., Quinn R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on Competing Values Framework*. Reading, MA: Addison – Wesley, 1999.

13. Martin J. *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. Tjusand Oaks: Sage, 2002.

14. Martins E. C., Terblanche F. Building Organizational Culture that Stimulates Creativity and Innovation. *European Journal of Innovation Management*. 2003. No. 6(1). P. 64–74.