

Лебедева Н.А.

кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Міжнародний гуманітарний університет, м. Одеса
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6924-6573>

Lebedieva Nataliia

International Humanitarian University, Odesa

РОЛЬ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В РОЗРОБЦІ КОНЦЕПЦІЇ ЛІДЕРСТВА ТА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

У науковій роботі досліджується застосування інструментів маркетингу, їх ключова роль в розробці концепції лідерства та корпоративної культури для формування та сталого розвитку конкурентоспроможності організацій. Лідерство, засноване на інноваціях і здатності до адаптації, визначає здатність організації ефективно реагувати на зміни, підтримувати стабільність і зростання, а також забезпечувати високий рівень залученості та мотивації співробітників. Аналіз сучасних викликів і потреб організацій в умовах кризи, особливо під час воєнного стану, який призводить до значних зрушень у бізнес-структурах і практиках управління, є ключовим для розуміння універсальних і специфічних чинників успішного лідерства. Це засновано на аналізі глобальних тенденцій та вивченні прикладів з різних країн, зокрема, врахування досвіду України під час військових дій та політичної нестабільності, що надає особливий контекст для вивчення лідерських стратегій. Лідерство є критично важливим елементом успішного функціонування організацій в умовах сучасного світу, що швидко змінюється. Глобалізація, цифровізація та нові соціально-економічні виклики змінюють вимоги до лідерів, які повинні адаптуватися до змінних умов, інновацій та нестабільності. В умовах постійних змін, на перший план виходять такі якості, як гнучкість, здатність до інновацій та стратегічне мислення. Лідери повинні керувати змінами, щоб не лише реагувати на виклики, але й бути агентами трансформації. Лідерство, корпоративна культура та креативність персоналу є важливими чинниками підвищення конкурентоспроможності організацій. Дослідження присвячене аналізу впливу лідерства та корпоративної культури на креативність працівників та розробці рекомендацій її вдосконалення для покращення рівня конкурентоспроможності організацій. Зміцнення корпоративної культури допомагає забезпечити стабільне робоче середовище, підвищити залученість співробітників, сприяє адаптації організацій до змін у бізнес-середовищі, а також є основою для підвищення конкурентоспроможності організації. Застосування результатів дослідження сприятиме зміцненню інноваційного потенціалу організацій та підвищенню рівня конкурентоспроможності. Проблема корпоративної культури та лідерства наразі є ключовою для ефективного функціонування організацій. Загальні наслідки формування корпоративної культури та лідерства в організація України в умовах глобалізації, розвитку емоційного та штучного інтелекту, стрімких змін в інтелектуальному управлінні людськими ресурсами та економічної кризи, впливають на успіх компаній на ринку. Ці питання потребують своєчасного ефективного управління для досягнення організаціями стратегічного успіху. Загальновідомо є те, що впровадження ефективної корпоративної культури та розвиток креативності створює позитивну робочу атмосферу, сприяє підвищенню продуктивності, лояльності працівників та залученню талановитих кадрів і, як наслідок, конкурентоспроможності самої організації. Реалізувати такі непрості завдання можна лише за умови усвідомлення сутності корпоративної культури, яка є складним і багатограним феноменом та має глибокі теоретичні основи. Її формування та розвиток визначаються різними факторами, що містять у собі історичні, соціальні, економічні та психологічні аспекти. Зазначене передбачає приведення сучасних вимог інноваційного управління у сферу розвитку лідерства, що дозволить ефективно досягати важливих соціально-економічних цілей організацій та суспільства. Формування інноваційної корпоративної культури вимагає розуміння потенційних ризиків та обґрунтованого підходу. Важливо визначити чітке бачення та стратегію розвитку, залучення керівництва, прозорості процесів, культурної чутливості

та адаптації до тенденцій. Цього можна досягти, використовуючи багатогранний підхід під компетентним керівництвом. Такий підхід не тільки покращить залученість працівників, але сприятиме виявленню потенційних ризиків до того, як вони переростуть у значні проблеми. При плануванні та впровадженні важливо заздалегідь розробити механізми мінімізації ризиків. В таких мінливих умовах саме застосування інноваційних інструментів ефективного управління корпоративною культурою, розвиток лідерських якостей персоналу, з новим набором компетентностей, застосуванням маркетингових комунікацій, посприяє розвитку високого рівня професіоналізму, що має відповідати викликам сьогодення.

Ключові слова: маркетингові комунікації, лідерство, корпоративна культура, креативність, конкурентоспроможність, інноваційний потенціал, управління персоналом.

Постановка проблеми. Важливим питанням у практиці лідерства та корпоративної культури є зв'язок з маркетинговими комунікаціями. Комунікативні компетентності необхідні лідерам для роботи в ринковій економіці, адже саме завдяки їм вони зможуть ставити та вирішувати стратегічні завдання, об'єднувати команди для досягнення поставлених цілей, а також вести перемовини та розв'язувати управлінські задачі. Також завдяки ефективному управлінню маркетинговими комунікаціями можна створити досвід, знання, цінності які визначатимуться у поведінці кожного із членів команди. Таким чином, дослідження ролі маркетингових комунікацій в розробці концепції лідерства та корпоративної культури є актуальним і необхідним з наукової точки зору стосовно сприяння розвитку комунікативних компетентностей у лідерів. Віртуальні зустрічі, електронні листи, миттєві повідомлення та платформи соціальних мереж стали невід'ємними інструментами для лідерства. У сучасну цифрову епоху лідерам необхідно орієнтуватися в проблемах та можливостях, представлених маркетинговими комунікаційними технологіями. Саме тому розгляд означеної проблеми є актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз літературних джерел науковців та експертів вказує, що ця проблема в сучасних умовах є актуальною і багато відомих західних і вітчизняних вчених присвятили їй свої праці. Зокрема, Ф. Котлер, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, П. Друкер, Р. Ділтс, Є. Дирінг, А. Менегетті, Г. Мінс, Дж. Рассел, Р. Стогділл, Ф. Фід, В. Є. Михайличенко, О. Г. Романовський, А. С. Рудська, С. О. Савченко, В. В. Стадник, Л. А. Пашко, І. Б. Чудаєва, А. В. Шегда та інші. Проте, не зважаючи на те, що теоретичні засади корпоративної культури та лідерства неодноразово були предметом дослідження у наукових працях вітчизняних і зарубіжних дослідників, системних наукових досліджень, які б, аналізували роль маркетингових комунікацій у розробці концепції лідерства та корпоративної культури проводилось недостатньо. У мінливих умовах важливість адаптивного лідерства та емоційного інтелекту стає вирішальним фактором у забезпеченні довгострокової стійкості організацій. Дослідження показують, що стратегічне мислення, здатність до інновацій та маркетингові комунікації є ключем до успішного лідерства.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Лідерство, корпоративна культура та креативність персоналу є важливими чинниками підвищення конкурентоспроможності сучасних організацій.

Їх розвиток та зміцнення допомагає забезпечити стабільне робоче середовище, підвищити залученість співробітників, сприяє адаптації організацій до змін у бізнес-середовищі. Загальновідомо є те, що впровадження ефективної корпоративної культури та розвиток креативності створює позитивну робочу атмосферу, сприяє підвищенню продуктивності, лояльності працівників та залученню талановитих кадрів і, як наслідок, конкурентоспроможності самої організації. Реалізувати такі непрості завдання можна лише за умови усвідомлення сутності корпоративної культури, яка є складним і багатогранним феноменом та має глибокі теоретичні основи. Її формування та розвиток визначаються різними факторами, що містять у собі історичні, соціальні, економічні та психологічні аспекти. Корпоративна культура охоплює основи психології, соціології, антропології, філософії, менеджменту, бізнесу тощо. Тобто можна стверджувати, що термін «корпоративна культура» нині немає єдиного тлумачення змісту. Різні значення поняття відрізняються один від одного обсягом й змістом і це є одним із методологічних труднощів його дослідження. Дослідження науковців передбачають, що культурна ефективність залежить від взаємодії між культурними цінностями, нормами та формальними інститутами. В умовах сьогодення ці ідеї узгоджуються з ширшим класичним розумінням корпоративної культури, що має вирішальне значення для конкурентоздатності організацій, яке безпосередньо має вплив на поведінковий та антропологічний підходи до управління корпоративною культурою організації. Узагальнюючи результати дослідження щодо теоретичних аспектів та на основі сучасних трактувань, можна запропонувати визначення сутності креативності й корпоративної культури: управління креативністю як процес перетворення зібраної інформації за допомогою конвергентного і дивергентного мислення для отримання нового розумового процесу, необхідного для створення нового ідеалу або рішення; формування корпоративної культури це послідовність взаємопов'язаних дій, набір елементів, відносин і процедур, які протікають у часі, спрямовані на розвиток навичок креативного мислення та мотивацію для досягнення конкурентоспроможності організації.

Формулювання цілей статті. Основною метою дослідження є застосування маркетингових комунікацій в розробці концепції інноваційного лідерства та корпоративної культури для формування стратегії відновлення роботи бізнесу в країні. Проаналізувати основні виклики лідерства та формування корпоративної

культури у контексті глобалізації, технологічних змін та управління змінами. Розглянути інноваційні підходи до розвитку лідерства, зокрема управління корпоративною культурою за допомогою інструментів маркетингових комунікацій. Виявити перспективи розвитку ефективного лідерства та корпоративної культури у сучасному суспільстві. Дослідження також спрямоване на прогнозування стратегічних перспектив розвитку в ширшому геополітичному контексті. Метою дослідження є аналіз основних викликів, що постають перед лідерами сучасного світу.

Виклад основного матеріалу. Дослідженню тематики наукової роботи присвячені праці таких науковців, як Філіп Котлер, Едгар Шейн й Герт Гофстеде, які зробили вагомий внесок у вивчення маркетингу, корпоративної культури, її елементів та ролі у формуванні середовища організації. Джон Коттер – досліджував питання лідерства та змін у корпоративній культурі, зокрема теорії про важливість управління змінами для організацій. Тереза Амабайл зосереджувала увагу на факторі креативності в організаціях, мотиваційних аспектах і тому, як культура впливає на творчий потенціал працівників. Фредерік Герцберг – його двофакторна теорія мотивації використовується для розуміння чинників, що сприяють задоволенню працею та креативності в корпоративній культурі. Річард Флорида – вивчає роль креативного класу і його значення в розвитку інновацій та економіки, що важливо для дослідження креативності персоналу. Арнольд Баккер та Евангелія Демеруті – розробники моделі JD-R (Job Demands-Resources Model), яка описує, як вимоги до роботи і ресурси впливають на залученість та продуктивність працівників. Використання цих теорій і досліджень дозволили глибше проаналізувати вплив корпоративної культури на креативність персоналу та розробити ефективні рекомендації для управління культурою в організації. Водночас дослідженню у встановленні зв'язку між корпоративною культурою та креативністю персоналу як фактору підвищення конкурентоспроможності організації присвячено не так багато уваги. Потрібно зазначити, що огляд літератури показав, що часто науковці не звертають уваги на відмінності й не відокремлюють визначення корпоративної та організаційної культури. Такі науковці як К. Камерон, Р. Куїнн, А. Кеннеді, Т. Діл, відомі дослідники в галузі організаційної культури, ототожнюють корпоративну та організаційну культуру як ідентичні поняття. Вивчення процесу розвитку творчих здібностей, заснованих на знаннях, є важливим напрямком досліджень, що має великий потенціал для розвитку корпоративної культури та креативності персоналу і, як наслідок, підвищення ефективності організації. Тим паче, що проблемами розвитку креативності зацікавилися представники органів державної влади та громадянського суспільства. Так на міжнародному форумі «Креативна Україна», який є найбільшою у Східній Європі платформою та збирає кількадесят спікерів з 10+ країн світу, з 2017 року фахівці цього напрямку залучаються до розробки оптимальних шляхів фор-

мування креативної економіки в Україні. Реальність така, що методологічні підходи є багатовимірними: методи встановлюються, потім еволюціонують, змінюються, іноді адаптуються до різних концептуальних підходів; весь час знаходяться нові інструменти. Тобто аналіз дослідження методик природи та властивостей творчості, практик до стимулювання творчості в організації показав велику кількість підходів до розуміння особливостей не тільки безпосередньо корпоративної культури організації, а й кожного працівника, виявлення його сильних сторін, талантів та мотивацій. Кілька десятків найкращих університетів світу мають серйозні консультаційні програми з творчості. Креативність є складною і багатогранною концепцією, що охоплює безліч різних аспектів, типів, методологій розвитку, а також численні фактори, що впливають на креативний процес. Окрім того, програми й методики з розвитку креативності в контексті корпоративної культури наразі тільки проходять апробування та аналізуються на практиці. Цей факт підтверджує актуальність наукової роботи та підштовхує до власної методики дослідження природи та властивостей творчості. Повного бачення творчих процесів у ставленні корпоративної культури організації можна досягти в процесі її оцінки підходів до визначення складного феномена креативності. Оскільки не існує ідеального оцінювання впливу корпоративної культури на конкурентоспроможність, що підходить для кожної організації або галузі, доцільно сформувати необхідні конкретні інструменти оцінювання впливу корпоративної культури на ефективність організації, які можна взяти на озброєння. Існує багато різних концептуальних моделей корпоративної культури, кожна з яких має свою унікальну перспективу та фокусується на різних вимірах. Порівняльний аналіз моделей дасть змогу зробити вибір на користь ліпшої з них з урахуванням специфіки організації.

У Звіті Центру досліджень організаційної поведінки (2020) «Оцінка корпоративної культури в українських компаніях: сучасні виклики та практики», говориться про домінування західних методик в українських практиках оцінки корпоративної культури. Незважаючи на те, що існують окремі напрацювання дослідження корпоративної культури в Україні та інших країнах, досі немає усталеної вітчизняної школи або методик, які б здобули таку саму популярність і вплив, як західні підходи. Це пов'язано з тим, що дослідження корпоративної культури як окремого наукового напрямку активно розвивалися у західних країнах, де вчені та практики мали більше ресурсів і можливостей для експериментів та досліджень у великих організаціях. Результати вивчення різних моделей іноземних науковців, свідчать про те, що доцільно застосовувати різні методи та інструменти оцінювання впливу корпоративної культури на ефективність організації. У цьому контексті доречно розглянути основні стимули в оцінюванні корпоративної культури. По-перше, наявність позитивної корпоративної культури стимулює працівників працювати ефективніше завдяки високому рівню

залученості і задоволення роботою. По-друге, чітко визначена й добре сприйнята корпоративна культура приваблює талановитих спеціалістів і допомагає утримати наявні кадри. Співробітники схильні залишатися в організаціях, де цінності й атмосфера відповідають їхнім очікуванням. По-третє, організація зі здоровою культурою, яка заохочує відкритість, готовність до впровадження інновацій – краще адаптується до змін. Це стимулює розвиток і дозволяє швидко реагувати на зовнішні виклики. По-четверте, корпоративна культура, що сприяє співпраці та взаємоповазі, стимулює ефективну роботу в команді, що призводить до кращих результатів (рис. 1).

Дослідження багатьох популярних моделей виявило й труднощі в оцінюванні корпоративної культури: нематеріальна природа – корпоративна культура важко піддається точному вимірюванню, оскільки включає нематеріальні елементи, такі як цінності, норми, відносини між працівниками; суб'єктивність – співробітники можуть по-різному сприймати корпоративну культуру, залежно від їхнього рівня в організації, особистих очікувань та професійного досвіду; культура, яка є частиною традицій та звичок, часто викликає опір змінам. Зміна культури в організації може бути тривалим і важким процесом. Іноді компанії концентруються на покращенні атмосфери або командного духу, не пов'язуючи це з конкретними бізнес-цілями, що призводить до слабого впливу на загальну ефективність. Серед інструментів оцінювання впливу корпоративної культури є популярними й дієвими опитування. Опитування співробітників – один із найпоширеніших методів оцінювання корпоративної культури, анкетування співробітників щодо їхнього рівня задоволення, залученості та сприйняття організаційних цінностей. Можна оцінювати реальні поведінкові прояви культури, наприклад, спосіб прийняття рішень, рівень комунікації між різними рівнями організації, стиль лідерства тощо. Це дозволяє виміряти відповідність задекларованих цінностей і фактичної поведінки

працівників. Оцінка культурної відповідності під час найму. Інструменти для оцінки відповідності корпоративним цінностям принаймні нових співробітників можуть допомогти визначити, що всі працівники поділяють цінності організації та швидко адаптуються до культури. Доведено, що незважаючи на існування низки підходів та визначень корпоративної культури, сучасні концепції та теоретичні підходи допомагають детальніше розібратися у феномені лідерства і корпоративної культури та їх значення для конкурентоспроможності організацій. Таким чином, необхідно використання поєднання кількісних і якісних інструментів, що дозволить отримати більш точне уявлення про те, як культура впливає на залучення, продуктивність та задоволення працівників й вплине на конкурентоспроможність організації в цілому.

В українських організаціях корпоративна культура та креативність часто формуються під впливом соціально-економічних факторів та загального рівня розвитку бізнес-середовища. Дослідження показують, що в умовах економічної нестабільності корпоративна культура може орієнтуватися на збереження ресурсів, посилення контролю та у сприятливих економічних умовах відкритості до інновацій, готовності до ризику і креативності. Розвиток культури інновацій та творчості також значною мірою залежить від підтримки з боку держави, активності ринку та інвестицій у людський капітал. Успішні українські компанії дедалі частіше інтегрують елементи гнучкості, орієнтації на співробітників і стимулюють неформальну креативність у робочих процесах. Зважаючи на те, що аналіз стану корпоративної культури в українських організаціях є складним і багатофакторним процесом, який потребує різних джерел для оцінки динаміки змін, окремої уваги заслуговує звіт Deloitte Ukraine: «Corporate Governance in Ukraine» (2020), в якому досліджується вплив корпоративного управління та культури на ефективність українських компаній. Дослідження вказує на поступовий перехід до сучасних методів управління,



Рис. 1. Стимули в оцінюванні корпоративної культури

Джерело: розроблено автором

які більше орієнтовані на залучення працівників та інноваційні підходи до управління. Перш за все, для підвищення конкурентоспроможності українських організацій, актуалізується увага на розв'язання основних проблем, але існує складність у впровадженні інновацій через бюрократію, недоліки в корпоративному управлінні. У звіті за 2022 рік ГІСК (Глобальний індекс стійкої конкурентоспроможності / The Global Sustainable Competitiveness Index) Україна на 49 місці і входить у найкращі 50 країн зі 180. В оприлюдненому детальному огляді поточного стану світу (глобального, регіонального та національного) за шістьма основними показниками конкурентоспроможності, саме за інтелектуальним капіталом наша держава займає 41 місце. Так само дослідження Ernst & Young (EY), міжнародний аудит консалтингових корпорацій, що надає професійні послуги у галузі аудиту, податкового консалтингу та бізнес-консалтингу, вказують на те, що понад 60 % організацій в Україні наголошують на важливості залученості працівників, як ключового фактору успішності корпоративної культури й ставлять інновації, лідерство, корпоративну культуру та креативність на чільне місце у своїй діяльності. Корпоративна культура менш відчутна і складається з культурних цінностей та норм. Культурні цінності – це ідеали, до досягнення яких прагнуть працівники, а культурні норми – це повсякденні практики. Методи оцінки корпоративної культури доречно класифікувати у дві групи: неформалізовані методи (інтерв'ю, спостереження, вивчення правил, традицій, аналіз документів тощо) й формалізовані. Формування корпоративної культури як основи підвищення конкурентоспроможності організації вимагає використання ефективних аналітичних інструментів. По-перше, слід визначитися з ключовими аналітичними інструментами, які згідно зі схемою є впровадженням різноманітних форм оцінювання, спрямовані на виявлення ставлення працівників до культури компанії, індексу корпоративної культури, місії, цінностей та норм, анкетування на тему залуче-

ності, задоволеності роботою та взаємодії в колективі, розуміння слабких та сильних сторін (рис. 2).

По-друге, слід визначитися зі сценарієм – алгоритмом дій для формування (покращення) корпоративної культури та підвищення конкурентоспроможності організації. По-третє, для створення здорової корпоративної культури зосередити увагу на потенційних ризиках, з якими можуть стикнутися українські організації. Важливо зауважити, що формування інноваційної корпоративної культури вимагає розуміння потенційних ризиків та обґрунтованого підходу. Важливо визначити чітке бачення та стратегію розвитку, залучення керівництва, прозорості процесів, культурної чутливості та адаптації до тенденцій. Цього можна досягти, використовуючи багатогранний підхід під компетентним керівництвом, який відіграє вирішальну роль у просуванні культури та усвідомлення ризиків, яка узгоджується з баченням компанії. Такий підхід не тільки покращить залученість працівників, але сприятиме виявленню потенційних ризиків до того, як вони переростуть у значні проблеми. При плануванні та впровадженні важливо заздалегідь розробити механізми мінімізації цих ризиків. Надалі доцільно розглянути потенційні ризики, які можуть супроводжувати формування інноваційної корпоративної культури: супротив колективу до змін; невизначеність результатів інноваційних ініціатив; короткостроковий фокус на результати; недостатня підтримка з боку керівництва; проблеми з комунікацією. Окрім того, потрібно не лише створювати умови для розвитку креативності та новаторства, але й управляти потенційними ризиками. Важливо враховувати людський фактор, надавати підтримку співробітникам у процесі адаптації до нововведень і забезпечувати збалансований підхід до формування корпоративної культури та конкурентоспроможності організації. Спираючись на те, що в основі нововведень базою є специфічні знання і компетенції – soft skills, hard skills, яких може бракувати в існуючій корпоративній культурі організації, колектив

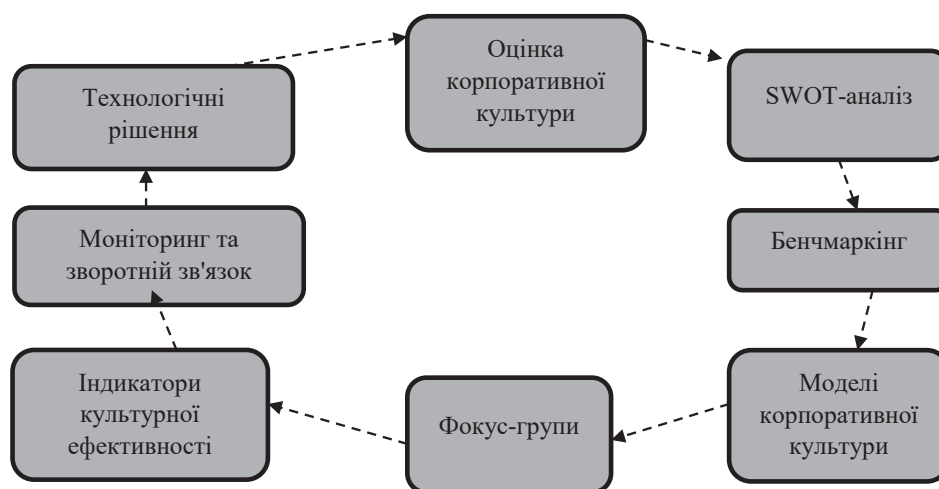


Рис. 2. Аналітичні інструменти для формування корпоративної культури

Джерело: розроблено автором

потребує програм підвищення кваліфікацій та різних заходів спрямованих на розвиток різноманітних активностей працівників. Крім того, можуть бути недоступні фінансові чи технічні ресурси для підтримки ініціатив, і це також потребує детального аналізу. Наслідками відсутності необхідних навичок та ресурсів з боку керівництва є невдалі проекти, затримки в реалізації нововведень, втрата конкурентних переваг. Ризики втрати контролю над ключовими операціями креативності, обережність у пропозиціях нових ідей від учасників корпоративної культури можуть виникати через нерівномірне залучення працівників. Окрім того, нерівність в умовах праці, що погіршує психологічний клімат у команді, призводять напруженість серед персоналу і це також має вплив на збільшення плинності кадрів, зниження продуктивності. Постійний тиск на досягнення результатів може створювати додаткове навантаження на працівників, що призведе до вигорання, що також негативно відображається на продуктивності організації.

Отже, формування корпоративної культури вимагає урахування потенційних ризиків. І саме системний підхід, що включає чітке визначення цінностей, розвиток навичок співробітників, створення прозорої системи управління комунікаціями та мотивацію, дозволяє організації не лише зберігати стабільність, але й стимулювати інновації та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність. Креативні ініціативи відіграють ключову роль у формуванні сучасної корпоративної культури. Основою для формування такої культури є комунікація та співпраця, а також розширення можливостей для особистісного та професійного розвитку. У цьому сенсі доцільно розглядати креативне середовище організації як систему із сукупності складових. Стан корпоративної культури та креативності в українських організаціях значною мірою залежать від економічного та соціального контексту країни, а також від інвестицій у розвиток людських ресурсів. Отже, сьогодні наглядно прослідковується вплив корпоративної культури на адаптацію українських організацій до глобальних ринків і викликів. Корпоративна культура України перебуває на етапі активного розвитку, і багато компаній усвідомлюють важливість створення інноваційного та гнучкого корпоративного середовища. Україна займає середню позицію між європейськими країнами та країнами з низькими доходами, вона має також потенціал для покращення корпоративної культури. Інвестування ресурсів у людський капітал та формування корпоративної культури організацій є одним із ключових елементів нематеріальних активів. Формування інноваційної корпоративної культури вимагає розуміння потенційних ризиків та обґрунтованого підходу. Для цього важливо визначити чітке бачення та стратегію розвитку, залучення керівництва, прозорості процесів, культурної чутливості та адаптації до тенденцій. Креативність є ключовим драйвером і є не тільки джерелом конкурентної переваги, але і дозволяє покращити загальне середовище роботи, що робить компанію більш привабливою для талантів і

знижує плинність кадрів. І це позитивно позначиться на конкурентоспроможності організації в цілому. Кількісні методи дозволяють отримати об'єктивні дані про взаємозв'язок між корпоративною культурою, креативністю та конкурентоспроможністю організації. Ці методи включають: опитування співробітників для вимірювання їхнього сприйняття корпоративної культури та рівня креативності, анкетування на тему залученості, задоволеності роботою та взаємодії в колективі тощо (опитування можуть бути і якісними, які дають змогу зібрати не тільки статистичні дані, але й детальні розповіді про досвід працівників); аналіз ключових показників ефективності організації. Це можуть бути будь-які показники, які надають повного бачення про стан корпоративної культури (наприклад плинність кадрів, рейтинг організації, опитування задоволеності споживачів). Використання SWOT-аналізу для оцінки сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, також пов'язане з корпоративною культурою (рис. 3).

Це дозволяє зрозуміти, як культура може вплинути на конкурентоспроможність; аналіз даних про обсяг інноваційних проектів та їх успішність, кількість запатентованих винаходів, нових продуктів або послуг.

Якісні методи дозволяють отримати глибоке розуміння впливу корпоративної культури й креативності. Ці методи включають: інтерв'ю з ключовими співробітниками, менеджерами та лідерами, щоб отримати їхнє сприйняття культури та творчості. Проведення інтерв'ю дозволяє розкрити цінності, норми та очікування, які формують культуру, а також ідентифікувати ключові виклики та можливості для покращення; спостереження за роботою команд, щоб виявити, як культура впливає на їхні взаємодії та рішення. Спостереження проводиться для розуміння стилю спілкування, рівня довіри та взаємодопомоги, а також реакції на різні ситуації. Спостереження дозволяє виявити невербальні сигнали та нюанси, які можуть бути недоступні через інші методи збору даних; аналіз документів, таких як внутрішні комунікації, стратегічні плани та звіти про успіхи, щоб зрозуміти цінності та норми організації; організація фокус-груп з працівниками для обговорення тем, пов'язаних з корпоративною культурою. Виявлення проблем та шляхи їх вирішення.

Перший етап – це визначення бажаної корпоративної культури, який є ключовим етапом у процесі формування культури, що сприяє конкурентоспроможності й відповідатиме стратегічним цілям. Це включає формулювання ясних цінностей, принципів, поведінкових норм та очікувань від співробітників. Важливо, щоб бажаний стан культури був реалістичним, зрозумілим та мотиваційним для всіх співробітників.

Другий етап. На цьому етапі важливо виконати ряд процесів таких як: бенчмаркінг - процес порівняння власних показників діяльності організації з еталонними показниками інших підприємств, які вважаються найкращими у управлінні. Найкращі практики та стандарти можна адаптувати до організації (використовуючи сильні та слабкі сторони для вибудови стійкої стратегії для досягнення успіху); про-

цес визначення індикаторів культурної ефективності у формуванні позитивної корпоративної культури (наприклад, співвідношення задоволеності працівників, залученості, продуктивності, оцінку внутрішніх ресурсів та можливостей організації, включаючи навички, досвід та цінності працівників); визначення ключових цінностей, які мають стати основою для бажаної корпоративної культури. Ці цінності повинні відображати місію, стратегічні цілі організації. Вибір моделі бажаної культури, яка визначає: поведінкові норми та очікування від працівників; принципи та цінності, які лежать в основі взаємодії між працівниками та з клієнтами: стиль лідерства, який сприяє досягненню поставлених цілей.

Третій етап – це адресна розробка корпоративної моделі, яка включає складання внутрішніх документів з урахуванням стратегічних цілей щодо посилення конкурентних переваг. Документи повинні відображати офіційні правила та цінності, які організація планує інтегрувати в систему корпоративної культури – стандарти, кодекси, встановлення показників, які будуть служити еталонами, процедури, створення набору поведінкових норм і принципів, які сприятимуть бажаній культурі; відкритість до змін, підтримка креативності, ефективна комунікація; описи посадових обов'язків, корпоративні цінності, матеріали для навчання, алгоритми внутрішніх комунікацій тощо. Важливим на цьому етапі є розробка алгоритма трансформації корпоративної культури. Визначення шляхів переходу від наявної культури до бажаної має вклю-

чати не тільки структурні зміни, а й зміну мислення співробітників.

Четвертий етап – це інтеграція моделі в систему управління. Після впровадження нововведень, актуалізується проведення постійного моніторингу та зворотного зв'язку від працівників щодо змін у культурі та їх впливу на робоче середовище. На цьому етапі є важливим використовувати отримані результати для корегування стратегії покращення. Корекція стратегії проводиться за необхідності внесення змін у план розвитку культури для більшої відповідності ринковим викликам і конкурентам. Набагато більшого ефекту інтеграції корпоративної моделі можна досягти, якщо долучити зовнішню експертну оцінку. Експерти в галузі креативності та корпоративної культури можуть надати свою оцінку рівня культури в організації, надати рекомендації з покращення, спираючись на свої знання та досвід. Вибір конкретного методу оцінки рівня організаційної креативності та корпоративної культури залежить від цілей, ресурсів та специфіки організації (рис.4).

П'ятий етап включає моніторинг та корегування інтеграції корпоративної моделі. Важливо використовувати комбінацію різних методів, щоб отримати більш всебічну картину рівня культури в організації. Крім того, використання програмного забезпечення для управління залученістю працівників (наприклад, платформи для проведення опитувань, аналізу даних, створення звітів) допоможуть організації краще розуміти свою корпоративну культуру та впроваджувати зміни, що можуть підвищити її конкурентоспроможність.



Рис. 3. Етапи розробки концепції формування корпоративної культури

Джерело: розроблено автором

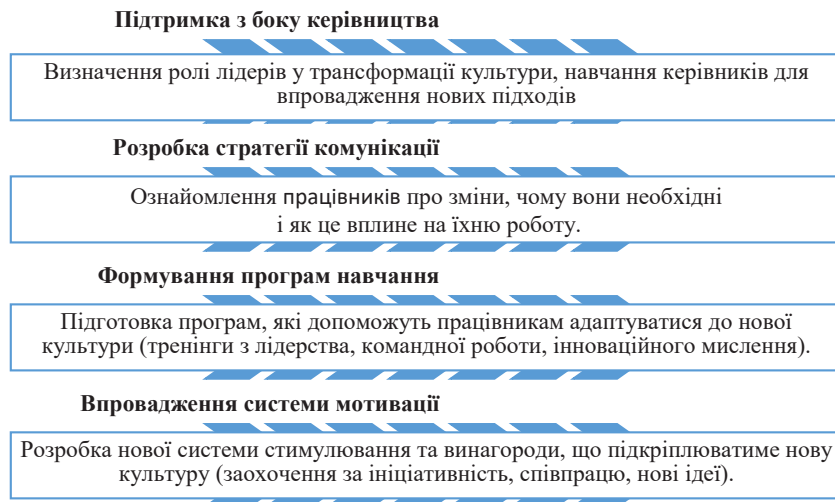


Рис. 4. Формування алгоритму трансформації лідерства та корпоративної культури

Джерело: розроблено автором

Висновки. Отже, маркетингові комунікації значною мірою впливають на розвиток лідерства та корпоративної культури, що в свою чергу сприяє зміцненню відносин між керівництвом і працівниками, підвищенню рівня залученості, зменшенню плинності кадрів та створенню сприятливого середовища для інновацій. Креативність персоналу виступає одним із ключових чинників, що дозволяє не лише підвищити ефективність виконання завдань, але й розвивати інноваційні підходи в організації, що особливо актуально в умовах сучасної глобальної конкуренції. Корпоративна культура виконує роль основи для створення стабільного середовища, яке об'єднує персонал навколо спільних цінностей та цілей. Вона формує у працівників відчуття причетності та підвищує їхню залученість. Корпоративна культура відіграє особливо важливу роль, оскільки забезпечує структурованість та стабільність, необхідні для виконання основних функцій. Креативність є ефективним інструментом адаптації компаній до змін, важливим ресурсом інноваційного розвитку. Результати дослідження підтверджують, що за умов ефективного управління маркетинговими комунікаціями, корпоративна культура може стимулювати креативність працівників, що, у свою чергу, сприяє розвитку інновацій. Особливо це актуально в умовах, де обмежені ресурси часто компенсуються творчими підходами до вирішення проблем. Вплив корпоративної культури на креативність персоналу доводить, що рівень креативності працівників значною мірою залежить від культурного клімату в

організації. Підтримка з боку керівництва, заохочення ініціативності та відкритість до змін сприяють підвищенню творчої активності співробітників. Формування креативного середовища потребує не лише підтримки з боку управління, а й цінностей, що заохочують співпрацю та обмін знаннями. Необхідно вдосконалювати корпоративну культуру, впроваджувати регулярні тренінги для розвитку творчого мислення, а також створювати умови для обміну знаннями та ідеями між працівниками. Важливим є також зворотний зв'язок із працівниками, щоб своєчасно враховувати їхні пропозиції та потреби. Формування культури, що заохочує ініціативність та відповідальність, дозволяє установам адаптуватися до сучасних викликів. Організація, яка застосовує маркетингові комунікації та підтримує корпоративну культуру, орієнтовану на інновації, має більше шансів підвищити свою конкурентоспроможність. Орієнтація на підтримку творчого потенціалу працівників здатна забезпечити стабільний розвиток організації навіть в умовах обмежених ресурсів.

Отже, завдяки управлінню маркетинговими комунікаціями, створюються умови для досягнення стабільного розвитку бізнесу на основі стійкої корпоративної культури та формування інноваційного лідерства. Застосування системного підходу до управління корпоративною культурою, який поєднує якісні та кількісні методи оцінювання, дозволить отримати більш повну картину її впливу на загальну ефективність та забезпечить конкурентні переваги компаніям на ринку.

Список літератури:

1. Амеліна С. М., Кубіцький С. О. Корпоративна культура у системі управління персоналом. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2020. № 7.39. С. 59–66.
2. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент: підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 336 с.
3. Близнюк Т. П., Майстренко О. В., Андрійченко Ж. О. Бізнес-етика та ділові комунікації в контексті теорії покоління. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 1 (77). С. 44–50.
4. Дзяна Г. О., Дзяний Р. Б. Управління комунікаціями в умовах криз. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. Вип. 2. С. 13–21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dnchpu_2022_2_4

5. Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. Київ : КМ-БУКС, 2019. 224 с.
6. Попова Н. В., Катаєв Л. В., Базалієва Л. В., Кононов О. І., Муха Т. А. Маркетингові комунікації: підручник. Харків : «Факт», 2020. 315 с.
7. Ромат С. В. Маркетингові комунікації: підручник. Київ : ННІЖ Київ. нац. унів-т імені Тараса Шевченка. Студ-центр. 2022. 354 с.

References:

1. Amelina, S. M., and Kubitsky, S. O. (2020). Corporate culture in the personnel management system. *International scientific journal «Internauka». Series: Economic sciences*, no. 7.39, pp. 59–66. (in Ukrainian)
2. Vojchak, A. V. (2019). *Marketynhovyj menedzhment* [Marketing Management], KNEU, Kyiv, Ukraine.
3. Blyznyuk, T., Maistrenko, O., & Andriichenko, Zh. (2022). Biznes-etyka ta dilovi komunikatsii v konteksti teorii pokolin [Business ethics and business communications in the context of generational theory]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia – Scientific view: economics and management*, 1(77), 44–50. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2022-77-6> (in Ukrainian)
4. Dzyana H. O., Dzyanyy R. B. (2022). Upravlinnya komunikatsiyamy v umovakh kryz [Management of communications in crisis conditions]. *Dniprovskyy naukovyy chasopys publichnoho upravlinnya, psykholohiyi, prava*. No. 2. P. 13–21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dnchpu_2022_2_4
5. Kotler, F. (2019). *Marketynh 4.0. Vid tradytsijnoho do tsyfrovoho* [Marketing 4.0. From Traditional to Digital], KМ-BUKS, Kyiv, Ukraine.
6. Popova N. V., Kataev L. V., Bazalieva L. V., Kononov O. I., Mukha T. A. (2020). *Marketynhovi komunikatsiyi: pidruchnyk* [Marketing communications: a textbook]. Kharkiv: «Fact», 315 p. (in Ukrainian)
7. Romat Ye. V. (2022). *Marketynhovi komunikatsiyi* [Marketing communications]. Pidruchnyk. Kyiv: NNIZH Kyiv. nats. univ-t imeni Tarasa Shevchenka. Studtsentr. 354 p. (in Ukrainian)

THE ROLE OF MARKETING COMMUNICATIONS IN THE DEVELOPMENT OF THE CONCEPT OF LEADERSHIP AND CORPORATE CULTURE

The scientific work explores the application of marketing tools, their key role in developing the concept of leadership and corporate culture for the formation and sustainable development of the competitiveness of organizations. Leadership, based on innovation and the ability to adapt, determines the ability of an organization to effectively respond to change, maintain stability and growth, as well as ensure a high level of employee engagement and motivation. Analysis of modern challenges and needs of organizations in times of crisis, especially during martial law, which leads to significant shifts in business structures and management practices, is key to understanding the universal and specific factors of successful leadership. This is based on the analysis of global trends and the study of examples from different countries, in particular, taking into account the experience of Ukraine during military operations and political instability, which provides a special context for the study of leadership strategies. Leadership is a critically important element of the successful functioning of organizations in the conditions of the modern, rapidly changing world. Globalization, digitalization and new socio-economic challenges are changing the requirements for leaders who must adapt to changing conditions, innovations and instability. In conditions of constant change, such qualities as flexibility, the ability to innovate and strategic thinking come to the fore. Leaders must manage change in order not only to respond to challenges, but also to be agents of transformation. Leadership, corporate culture and staff creativity are important factors in increasing the competitiveness of organizations. The study is devoted to analyzing the impact of leadership and corporate culture on employee creativity and developing recommendations for its improvement to improve the level of competitiveness of organizations. Strengthening corporate culture helps to ensure a stable working environment, increase employee engagement, promotes the adaptation of organizations to changes in the business environment, and is also the basis for increasing the competitiveness of the organization. The application of the research results will contribute to strengthening the innovative potential of organizations and increasing the level of competitiveness. The problem of corporate culture and leadership is currently key to the effective functioning of organizations. The general consequences of the formation of corporate culture and leadership in the organization of Ukraine in the context of globalization, the development of emotional and artificial intelligence, rapid changes in intellectual management of human resources and the economic crisis affect the success of companies in the market. These issues require timely effective management for organizations to achieve strategic success. It is well known that the implementation of an effective corporate culture and the development of creativity creates a positive working atmosphere, contributes to increasing productivity, employee loyalty and attracting talented personnel and, as a result, the competitiveness of the organization itself. Such difficult tasks can be implemented only if the essence of corporate culture is understood, which is a complex and multifaceted phenomenon and has deep theoretical foundations. Its formation and development are determined by various factors that include historical, social, economic and psychological aspects. The above involves bringing modern requirements of innovative management into the sphere of leadership development, which will allow to effectively achieve important socio-economic goals of organizations and society. The formation of an innovative corporate culture requires an understanding of potential risks and a reasoned approach. It is important to define a clear vision and development strategy, management involvement, process transparency, cultural sensitivity and adaptation to trends. This can be achieved by using a multifaceted approach

under competent leadership. Such an approach will not only improve employee engagement, but will also help identify potential risks before they develop into significant problems. When planning and implementing, it is important to develop risk minimization mechanisms in advance. In such changing conditions, it is the use of innovative tools for effective corporate culture management, the development of leadership qualities of personnel, with a new set of competencies, the use of marketing communications, that will contribute to the development of a high level of professionalism that should meet the challenges of today.

Key words: *marketing communications, leadership, corporate culture, creativity, competitiveness, innovative potential, personnel management.*