



УДК 65.01:331.1

<https://doi.org/10.31713/ve120247>

JEL: M14, D23

Дзюрах Ю. М. [1; ORCID ID: 0000-0001-7131-7468],

доктор філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», доцент,

Іванович Ю. Р. [1; ORCID ID: 0009-0008-6539-4385],

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня

*¹Інститут адміністрування, державного управління та професійного розвитку
Національного університету «Львівська політехніка»*

РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ У СТИМУЛЮВАННІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Стаття досліджує роль організаційної культури у стимулюванні інноваційної діяльності організації. Перш за все, у статті аналізується вплив культурних аспектів на мотивацію працівників, створення сприятливого середовища для творчості та готовності до прийняття ризику, що є ключовими чинниками успішної інноваційної діяльності. Зосереджуючись на концепціях та теоріях, що стосуються взаємозв'язку між організаційною культурою та інноваціями, стаття пропонує глибше розуміння цієї взаємодії. Висвітлюється роль лідерства та його вплив на культурні аспекти організації через відношення, поведінку та управлінські рішення. Розглядається важливість колективного зусилля та відповідальності всіх рівнів менеджменту у впровадженні організаційної культури організації. Зазначається, що ефективне впровадження культури вимагає активної участі керівництва на всіх рівнях, HR-відділу та команди керівників з розвитку культури. Вагома роль у формуванні сприятливої інноваційної культури відводиться відділу досліджень і розробок (R&D). У статті наводяться результати наукових досліджень, які ілюструють важливість розвитку певних аспектів культури для стимулювання інноваційної активності. Акцентується увага на ключових аспектах цифрової трансформації, таких як використання передових технологій, змін в комунікаційних процесах та організаційній структурі, які впливають на культурні цінності та підходи в організації, а також на інноваційну активність.

Ключові слова: організаційна культура; корпоративна культура; інновації; інноваційна діяльність; відділ досліджень і розробок; цифровізація; мотивація.

Постановка проблеми. Ефективність інноваційної діяльності організації залежить від різноманітних чинників. Фінансова підтримка, наявність талановитого персоналу, інвестиції у дослідження та розвиток, чітка стратегія, наявність технологічної

бази та патентна підтримка є ключовими компонентами успішної інноваційної діяльності. Крім того, важливою є здатність організації адаптуватися до ринкових умов і конкуренції, а також швидко реагувати на зміни. Гармонійне поєднання цих чинників сприяє створенню сприятливого середовища для інновацій та забезпечує успіх на ринку. Поряд із зазначеними чинниками, організаційна культура відіграє важливу роль у сприянні ефективності інноваційної діяльності організації. Організаційна культура визначається цінностями, віруваннями, нормами та практиками, які характеризують спільність між працівниками та організаціями в цілому.

У сучасному бізнес-середовищі, де інновації визначають конкурентну перевагу, дослідження ролі організаційної культури у стимулюванні інноваційної діяльності організації має велике значення. Ефективна організаційна культура, що сприяє відкритому обміну ідеями, творчому підходу, комунікації та лідерству, створює сприятливе середовище для розвитку та впровадження інновацій. Це допомагає організаціям адаптуватися до динамічного ринкового середовища, залучати талановитих працівників та зберігати їх, а також забезпечує конкурентоспроможність та довгостроковий успіх. Таким чином, подальше дослідження цієї теми є важливим для формування та розвитку стратегій управління інноваційною діяльністю організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Роль організаційної культури в стимулюванні інноваційної діяльності організації добре підтверджена науковими дослідженнями. Зокрема, у наукових джерелах знаходимо підтвердження, що організаційна культура значно впливає на інноваційність фірми, причому кланова, адхократична та ринкова культури демонструють позитивний зв'язок з інноваціями в продуктах і процесах [1]; інноваційна культура та організаційна структура сприяють інноваціям, але відповідність між ними не має істотного ефекту [2]; корпоративна культура, орієнтована на інновації, створює конкурентні переваги, сприяючи сприйнятливості до нових ідей, підвищуючи готовність до ризику та покращуючи проактивність у вивченні нових можливостей [3]; організаційна культура має велике значення для успішної реалізації стратегії інноваційного розвитку, оскільки вона формує сприятливий бізнес-клімат і ділову репутацію, які сприяють виконанню поставлених завдань і роблять свій внесок в досягнення успіху [4].



Дослідники Kraśnicka, T., Głód, W., & Wronka-Pośpiech, M. [5] акцентують на тому, що інновації в управлінні відіграють важливу роль у підвищенні конкурентної переваги та продуктивності підприємства, а проінноваційна організаційна культура є посередником у цих відносинах.

Український науковець Гринько П. [6] також підтверджує важливу роль організаційної культури у можливості впровадження інновацій та уникнення копіювання стратегії конкурентів, плинності кадрів, втрати прибутковості для організацій. Показано місце інноваційної культури в умовах цифрової економіки, оскільки провідна роль і значущість належить персоналу організації, а успішність впровадження інновацій, перш за все, забезпечується сформованою ефективною інноваційною культурою в організації, яка передбачає інноваційний і творчий спосіб мислення співробітників і топ-менеджменту.

Попри наявність вже наявних досліджень, інноваційна сфера постійно еволюціонує, а також змінюються самі принципи формування організаційної культури. Подальше дослідження дозволить краще зрозуміти, які аспекти організаційної культури найбільш критично впливають на інноваційну діяльність та як цей вплив може змінюватися з часом.

Метою статті є розгляд та аналіз ролі організаційної культури у стимулюванні інноваційної діяльності організації. Стаття спрямована на розкриття важливості культурних аспектів в контексті розвитку та впровадження інновацій, визначення їх впливу на мотивацію працівників, сприяння творчості та створення сприятливого середовища для інновацій.

Виклад основного матеріалу. Організаційна культура – це сукупність цінностей, вірувань, норм, традицій та практик, що формують атмосферу та спосіб життя всередині підприємства. Вона визначає, які цінності є важливими для організації, як співробітники повинні вести себе, які стандарти професійної поведінки мають дотримуватися, як вирішуються конфлікти, як виявляється та підтримується творчість і інноваційність тощо. У джерелі [7] організаційна культура трактується як багатовимірне поняття, яке впливає на різні аспекти організаційного життя, включаючи місію, структуру, зміни, інновації, продуктивність та етичну поведінку.

Організаційна культура і інноваційна діяльність організації тісно взаємопов'язані, оскільки культура організації визначає її спроможність до інновацій. Організаційна культура, що підтримує та стимулює творчість, сприяє появі нових ідей та підходів.

Співробітники відчують свободу у висловлюванні своїх ідей та пропозицій, що сприяє пошуку інноваційних рішень та вирішенню складних проблем. Організаційна культура, що підтримує відкритий обмін ідеями та знаннями, стимулює співпрацю між працівниками та відділами. Це сприяє швидшому поширенню інформації та ідей, що може викликати новаторські відкриття та сприяти розвитку інноваційних проєктів.

Організаційна культура організації формується зверху донизу, і лідери відіграють важливу роль у створенні сприятливого середовища для інновацій. Лідери, які активно підтримують ініціативи щодо інновацій, створюють мотивацію та надихають персонал до активної участі в інноваційних процесах. Лідери не лише надихають своїх співробітників, але й формують атмосферу відкритості та довіри, що сприяє обміну ідеями та колективному пошуку новаторських рішень. Лідери, які демонструють приклад зверху та підтримують інноваційні ініціативи, забезпечують розвиток культури, що сприяє створенню нових продуктів, послуг та процесів, які відповідають вимогам конкурентного ринку. Ефективне лідерство є ключовим чинником у формуванні організаційної культури, яка стимулює інноваційну діяльність організації і сприяє його успіху та конкурентоспроможності.

У джерелі [8], на прикладі туристичних підприємств, науковці показують, що, застосовуючи модель «трансформаційного» лідерства, керівництво підприємства характеризується високим рівнем довіри, емпатії та підтримки серед персоналу, що сприяє формуванню позитивної організаційної культури. Ця культура стимулює працівників брати на себе відповідальність за свою роботу, розвивати нові ідеї та ефективно співпрацювати для досягнення спільних цілей.

Впровадження організаційної культури в організації є колективним зусиллям та відповідальністю всіх рівнів менеджменту. Ключовими учасниками, які зазвичай беруть на себе ведення цього процесу, є:

- керівництво. Директор організації, керівники відділів та менеджери відділів мають важливу роль у встановленні та поширенні організаційної культури. Вони повинні визначити цілі, цінності та норми, які вони хочуть вбудувати в культуру компанії, та виступати прикладом для інших у відповідності до цих цінностей;

- HR-відділ. Відділ кадрів відіграє важливу роль у розвитку та підтримці організаційної культури. Він може організовувати тренінги,



розвивати комунікаційні канали та впроваджувати програми, спрямовані на зміцнення цінностей та норм культури компанії;

– команда керівників з розвитку культури. Деякі організації можуть створити спеціальну команду або сформувати відділ, який відповідатиме за розвиток та впровадження організаційної культури. Ця команда зазвичай працює поруч із керівництвом та HR-відділом для розробки стратегій та ініціатив, спрямованих на підтримку культурних змін;

– усі працівники, незалежно від їхнього рівня або посади, мають відповідальність за підтримку та впровадження організаційної культури. Їхні дії, вчинки та взаємодія впливають на формування та підтримку культурних цінностей та норм.

Відділ досліджень і розробок (R&D) відіграє ключову роль у формуванні сприятливої інноваційної культури з таких причин:

– сприяє створенню інноваційного середовища в організації, де працівники мають можливість творити та розвивати нові ідеї, продукти та послуги. Це сприяє формуванню культури, що підтримує та заохочує інновації;

– може ділитися своїми знаннями та досвідом щодо інноваційних методів та практик з іншими відділами та працівниками організації. Це допомагає поширити культуру інновацій та залучити більше працівників до процесу розвитку новацій;

– може створити програми та ініціативи, що сприяють співпраці та комунікації між відділами та працівниками. Це створює атмосферу відкритості та довіри, що є ключовими елементами сприятливої організаційної культури;

– може впроваджувати програми та ініціативи, спрямовані на розвиток творчого мислення та інноваційного підходу серед працівників. Це допомагає створити культуру, що поштовхує працівників до новаторських дій та ідей.

R&D відділ відіграє важливу роль у формуванні сприятливої організаційної культури шляхом створення інноваційного середовища, поширення інноваційних практик, стимулювання співпраці та комунікації, а також розвитку творчого мислення серед працівників.

Діяльність у сфері НДДКР має вирішальне значення для створення знань, що лежать в основі винаходів та інновацій, що відображає зростаючу спеціалізацію та професіоналізацію, а наявність інноваційних лідерів, команд та окремих осіб разом із організаційним контекстом, який сприяє інноваціям, сприяє розвитку

інноваційної культури [9]. Soloviov, V., & Kaasa, A. [10] стверджують, що інвестиції в дослідження та розробки відіграють значну роль як посередники між культурою та інноваціями, що вказує на те, що непрямий вплив культури на інновації є сильнішим, ніж прямий вплив. Погоджуємося із твердженням Lorga, P., & de Andrés, J. [11], що інвестиції в НДДКР залежать від культурних аспектів, а культура впливає на інтенсивність НДДКР. Якщо в організації встановлена культура, що стимулює творчість, відкритий обмін ідеями та прийняття ризику, це може позитивно вплинути на готовність керівництва виділяти ресурси на НДДКР. Вони можуть розуміти важливість інновацій та бути більш схильними до інвестицій у цю область. Культура організації також може впливати на її структуру та процеси прийняття рішень. Якщо вона має гнучкі та демократичні процеси, це може полегшити процес виділення коштів на НДДКР, роблячи його більш ефективним та швидким.

Навпаки, організаційна культура, що стримує інновації або характеризується бюрократією та консервативним підходом, може стати перешкодою для інвестицій у НДДКР. Керівництво може бути менш схильним до ризику або не бачити важливості інновацій, що призведе до обмеження фінансування цих напрямків.

Організаційна культура відіграє вирішальну роль у стимулюванні інноваційної діяльності через різні типи. Зокрема, у наукових джерелах [1; 12] визначено культури клану, адхократії, ринку та ієрархії як впливові на сприяння інновацій. Кожен з цих типів культури має свої особливості, які можуть стимулювати або гальмувати інноваційні процеси в організації:

1. Культура клану. Цей тип культури характеризується сильним підтриманням внутрішнього співробітництва, взаємодопомогою та спільними цінностями. Організація з культурою клану зазвичай надає велике значення взаєминам між працівниками та командною роботою. Це створює сприятливі умови для інновацій, оскільки сприяє вільному обміну ідеями та спільному розвитку нових концепцій.

2. Культура адхократії. У цьому типі культури ставиться акцент на гнучкість, творчість та швидкість реагування на зміни. Організація з культурою адхократії заохочує інноваційність шляхом сприяння творчості та ризику. Тут працівникам надається велика автономія та можливість експериментувати з новими ідеями.

3. Культура ринку. Організація з цією культурою орієнтована на результати та конкурентоспроможність. Вона ставить на перше місце задоволення потреб клієнтів і активно вивчає ринок для розробки



нових продуктів та послуг. Культура ринку сприяє інноваціям, оскільки створює підґрунтя для розвитку новаторських продуктів, які відповідають потребам клієнтів.

4. Культура ієрархії. Цей тип культури характеризується сильною структурованістю та ієрархією. В такій організації рішення зазвичай приймаються зверху вниз, а нововведення можуть бути повільно впроваджені через бюрократичні перешкоди. Однак деякі організації з культурою ієрархії можуть бути успішними в інноваціях, якщо вони активно впроваджують системи управління змінами та стимулюють креативність серед працівників.

Тип культури організації може визначати її здатність до інновацій та новаторства, причому кожен тип має свої переваги та обмеження у цьому контексті. Виявлено, що культура клану, адхократія та ринкова культура мають позитивний зв'язок з інноваціями в продуктах і процесах, що свідчить про те, що ці культури можуть ефективно стимулювати інноваційну діяльність [1].

Французькі науковці Davies, M., & Buisine, S. [13; 14] для виміру організаційної культури запропонували модель ETOiLe (Enabler, Trigger, Organization, Individuals, Learning), яка концептуалізує інноваційну культуру зі специфічними характеристиками в п'яти вимірах: інноваційні лідери та менеджери, інноваційні команди, інноваційні особи, сприятливий організаційний контекст і зв'язки із зовнішніми структурами. Модель ETOiLe надає комплексний підхід до розуміння інноваційних процесів в організаціях, допомагаючи ідентифікувати та аналізувати ключові чинники, які впливають на їхню успішність в цьому напрямку.

Варто відзначити, що цифровізація організаційної культури суттєво впливає на інновації в сучасних організаціях. Ось деякі способи, якими це відбувається [15; 16; 17]:

1. Цифрові технології дозволяють швидко і ефективно обмінюватися інформацією між працівниками та відділами, що сприяє поширенню ідей та співпраці в інноваційних процесах.

2. Цифрові інструменти, такі як внутрішні соціальні мережі та спільні робочі платформи, дозволяють працівникам з різних відділів та географічних регіонів співпрацювати над проєктами, що сприяє зростанню інновацій.

3. Використання цифрових інструментів для автоматизації рутинних завдань може звільнити час працівників для більш творчих інноваційних зусиль.

4. Аналіз великих обсягів даних (big data) за допомогою цифрових інструментів дозволяє організаціям здійснювати

прогнозування, ідентифікувати нові можливості та розуміти потреби ринку, що сприяє розвитку інноваційних продуктів та послуг.

5. Цифрові технології дозволяють організаціям ефективно взаємодіяти зі своїми клієнтами, збираючи відгуки, відстежуючи поведінку користувачів та швидко реагуючи на зміни потреб ринку через інновації.

Усі ці аспекти підтримують розвиток інноваційної культури в організаціях та сприяють їхньому конкурентному успіху у сучасному цифровому світі. Група китайських науковців [18] провели дослідження впливу оцифрування бізнес-процесів на інноваційну ефективність фірми. Результати показали, що оцифрування бізнес-процесів позитивно впливає на ефективність інновацій фірми, пошук знань відіграє посередницьку роль між оцифровкою бізнес-процесів та ефективністю інновацій фірми, а цифрова культура має позитивний модеруючий ефект, який головним чином відображено в оцифровці бізнес-процесів і пошуку, що охоплює межі.

Організаційна культура стимулює інноваційну діяльність організації за допомогою таких механізмів:

- підтримка творчості та експериментів;
- відкритий обмін ідеями та знаннями;
- прийняття ризику та навчання на помилках;
- гнучкість та адаптивність.

Створення інноваційного середовища через організаційну культуру є ключовим для стимулювання інноваційної діяльності у організації. Це вимагає підтримки творчості, відкритості та довіри, створення сприятливого робочого середовища, заохочення до співпраці та комунікації, підтримки ідеї «від ідеї до реалізації», налагодження системи зворотного зв'язку та підтримки навчання та розвитку працівників. Ці принципи допомагають створити атмосферу, де інновації є не лише прикметою окремих ініціатив, але і вбудованою частиною культури, що сприяє постійному розвитку та конкурентоспроможності організації.

Висновки. Організаційна культура відіграє важливу роль у стимулюванні інноваційної діяльності організації. Шляхом створення сприятливого середовища, що підтримує творчість, відкритий обмін ідеями, прийняття ризику та гнучкість, організаційна культура стимулює працівників до пошуку новаторських рішень та розвитку інноваційних проєктів. Лідерство, підтримка зверху та активна участь керівництва також відіграють важливу роль у формуванні та підтримці організаційної культури, яка сприяє інноваціям. В результаті, організаційна культура, що сприяє інноваціям, стає



ключовим чинником у конкурентному успіху організації в умовах динамічного ринкового середовища.

За результатами дослідження можемо виокремити такі ключові тези щодо ролі організаційної культури у стимулюванні інноваційної діяльності організації:

– організаційна культура відіграє важливу роль у стимулюванні інноваційної діяльності організації. Вона впливає на мотивацію працівників, їхню творчість та готовність до прийняття ризику, що є ключовими аспектами успішної інноваційної діяльності;

– створення сприятливої організаційної культури, що підтримує відкритий обмін ідеями, командну роботу та відкритість до нових підходів, є важливим для розвитку інноваційного середовища в організації;

– культура, що сприяє інноваціям, може стимулювати працівників до активної участі у НДДКР, що в свою чергу сприяє зростанню конкурентоспроможності організації;

– успішна інтеграція організаційної культури з інноваційними процесами може стати стратегічною перевагою для організації, допомагаючи забезпечити його стійкість та розвиток у змінному бізнес-середовищі.

Розуміння і активна підтримка ролі організаційної культури у стимулюванні інноваційної діяльності є важливими для досягнення успіху та забезпечення конкурентоспроможності організації в сучасному бізнес-середовищі.

Оскільки організаційна культура може відрізнятися в залежності від галузі та контексту організації, важливо проводити дослідження в різних секторах та середовищах, щоб зрозуміти її різноманітні впливи на інноваційну діяльність організації.

1. Asaah J. A., Yunfei S., Wadei K. A. The effects of single-dominant organizational cultures on the innovativeness of a firm. *ACM International Conference Proceeding Series*. 2018. Pp. 13–19. DOI: <https://doi.org/10.1145/3277139.3277158>.
2. Jacobsen D. I., Hillestad T., Yttri B., Hildrum J. Alternative routes to innovation – The effects of cultural and structural fit. *International Journal of Innovation Management*. 2020. Vol. 24(1). DOI: <https://doi.org/10.1142/S1363919620500061>.
3. Stock R. M., Six B. Exploring Outcomes of Different Layers of an Innovation-Oriented Culture in Uncertain Environments: Insights from a Multisource Data Analysis. *In Developments in Marketing Science : Proceedings of the Academy of Marketing Science*. 2015. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-10873-5_186.
4. Штанько О. І., Могилевская О. Ю. Формування інноваційної організаційної культури в умовах глобалізації бізнесу. *Сучасні питання економіки і права*. 2018. Вип. 1. С. 52–60.
5. Kraśnicka T., Głód W., Wronka-Pośpiech M. Management innovation, pro-innovation organisational culture and enterprise performance: testing the mediation effect. *Review of Managerial Science*. 2018. Vol. 12(3). Pp. 737–769. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0229->

0. **6.** Гринько П. Л. Концепція управління інноваційним розвитком організації в умовах цифрової економіки в ракурсі інноваційної культури. *Бізнес Інформ*. 2020. № 2. С. 73–80. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-2-73-80>. **7.** Morales O., Rees G., Morales S. Assessment of the theoretical evolution of organizational culture: Pending need for human focus. In *Human Centered Organizational Culture: Global Dimensions*. 2021. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003092025-7-9>. **8.** Копець Г. Р., Кулиняк І. Я., Дзюрах Ю. М. Теоретичні аспекти розвитку туристичних підприємств із застосуванням сучасних концепцій менеджменту при роботі з персоналом. *Modern Economics*. 2019. № 16 (2019). С. 27–33. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V16\(2019\)-04](https://doi.org/10.31521/modecon.V16(2019)-04). **9.** Pavitt K., Hu M.-C. Research and Development in Organizations. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. Second Edition. 2015. DOI: <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.73089-3>. **10.** Soloviov V., Kaasa A. Mediators of the relationship between national culture and innovation. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*. 2023. Vol. 27(3–4). Pp. 269–288. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2023.133391>. **11.** Lorca P., de Andrés J. The Importance of Cultural Factors in R&D Intensity. *Cross-Cultural Research*. 2019. Vol. 53(5). Pp. 483–507. DOI: <https://doi.org/10.1177/1069397118813546>. **12.** Pedraza-Rodríguez J. A., Ruiz-Vélez A., Sánchez-Rodríguez M. I., Fernández-Esquinas M. Management skills and organizational culture as sources of innovation for firms in peripheral regions. *Technological Forecasting and Social Change*. 2023. Vol. 191. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122518>. **13.** Davies M., Buisine S. Innovation culture in organizations. In *Science, Technology and Innovation Culture*. 2018. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781119549666.ch6>. **14.** Davies M., Buisine S. Modelling and Measuring Innovation Culture. *Proceedings of the European Conference on Management, Leadership and Governance*. 2022-Novem, 2022. Pp. 114–121. **15.** Kuusisto M. Organizational effects of digitalization: A literature review. *International Journal of Organization Theory and Behavior*. 2017. Vol. 20(3). Pp. 341–362. DOI: <https://doi.org/10.1108/ijotb-20-03-2017-b003>. **16.** Parihar A. S., Sinha V. Cultural traits influencing the adoption of new ways of workings. *International Journal of Innovation Science*. 2021. Vol. 13(2). Pp. 145–160. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJIS-09-2020-0158>. **17.** Serpa S., Sá M. J., Ferreira C. M. Digital Organizational Culture: Contributions to a Definition and Future Challenges. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*. 2022. Vol. 11(4). Pp. 22–33. DOI: <https://doi.org/10.36941/ajis-2022-0095>. **18.** Wang H., Zhou W., Li Y. Business process digitisation and firm innovation performance: The role of knowledge search and digital culture. *Knowledge Management Research and Practice*. 2024. Vol. 22(1). Pp. 49–60. DOI: <https://doi.org/10.1080/14778238.2023.2166880>.

REFERENCES:

1. Asaah J. A., Yunfei S., Wadei K. A. The effects of single-dominant organizational cultures on the innovativeness of a firm. *ACM International Conference Proceeding Series*. 2018. Pp. 13–19. DOI: <https://doi.org/10.1145/3277139.3277158>. **2.** Jacobsen D. I., Hillestad T., Yttri B., Hildrum J. Alternative routes to innovation – The effects of cultural and structural fit. *International Journal of Innovation Management*. 2020. Vol. 24(1). DOI: <https://doi.org/10.1142/S1363919620500061>. **3.** Stock R. M., Six B. Exploring Outcomes of Different Layers of an Innovation-Oriented Culture in Uncertain Environments: Insights from a Multisource Data Analysis. In *Developments in*



Marketing Science : Proceedings of the Academy of Marketing Science. 2015. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-10873-5_186. **4.** Shtanko O. I., Mohylevskaia O. Yu. Formuvannya innovatsiinoi orhanizatsiinoi kultury v umovakh hlobalizatsii biznesu. *Suchasni pytannia ekonomiky i prava*. 2018. Vyp. 1. S. 52–60. **5.** Kraśnicka T., Głód W., Wronka-Pośpiech M. Management innovation, pro-innovation organisational culture and enterprise performance: testing the mediation effect. *Review of Managerial Science*. 2018. Vol. 12(3). Pp. 737–769. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0229-0>. **6.** Hryenko P. L. Kontseptsiiia upravlinnia innovatsiinym rozvytkom orhanizatsii v umovakh tsyfrovoy ekonomiky v rakursi innovatsiinoi kultury. *Biznes Inform*. 2020. № 2. S. 73–80. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-2-73-80>. **7.** Morales O., Rees G., Morales S. Assessment of the theoretical evolution of organizational culture: Pending need for human focus. In *Human Centered Organizational Culture: Global Dimensions*. 2021. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003092025-7-9>. **8.** Kopets H. R., Kulyniak I. Ya., Dziurakh Yu. M. Teoretychni aspekty rozvytku turystychnykh pidpriemstv iz zastosuvanniam suchasnykh kontseptsii menedzhmentu pry roboti z personalom. *Modern Economics*. 2019. № 16 (2019). S. 27–33. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V16\(2019\)-04](https://doi.org/10.31521/modecon.V16(2019)-04). **9.** Pavitt K., Hu M.-C. Research and Development in Organizations. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. Second Edition. 2015. DOI: <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.73089-3>. **10.** Soloviov V., Kaasa A. Mediators of the relationship between national culture and innovation. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*. 2023. Vol. 27(3–4). Pp. 269–288. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2023.133391>. **11.** Lorca P., de Andrés J. The Importance of Cultural Factors in R&D Intensity. *Cross-Cultural Research*. 2019. Vol. 53(5). Pp. 483–507. DOI: <https://doi.org/10.1177/1069397118813546>. **12.** Pedraza-Rodríguez J. A., Ruiz-Vélez A., Sánchez-Rodríguez M. I., Fernández-Esquinas M. Management skills and organizational culture as sources of innovation for firms in peripheral regions. *Technological Forecasting and Social Change*. 2023. Vol. 191. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122518>. **13.** Davies M., Buisine S. Innovation culture in organizations. In *Science, Technology and Innovation Culture*. 2018. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781119549666.ch6>. **14.** Davies M., Buisine S. Modelling and Measuring Innovation Culture. *Proceedings of the European Conference on Management, Leadership and Governance*. 2022-Novem, 2022. Pp. 114–121. **15.** Kuusisto M. Organizational effects of digitalization: A literature review. *International Journal of Organization Theory and Behavior*. 2017. Vol. 20(3). Pp. 341–362. DOI: <https://doi.org/10.1108/ijotb-20-03-2017-b003>. **16.** Parihar A. S., Sinha V. Cultural traits influencing the adoption of new ways of workings. *International Journal of Innovation Science*. 2021. Vol. 13(2). Pp. 145–160. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJIS-09-2020-0158>. **17.** Serpa S., Sá M. J., Ferreira C. M. Digital Organizational Culture: Contributions to a Definition and Future Challenges. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*. 2022. Vol. 11(4). Pp. 22–33. DOI: <https://doi.org/10.36941/ajis-2022-0095>. **18.** Wang H., Zhou W., Li Y. Business process digitisation and firm innovation performance: The role of knowledge search and digital culture. *Knowledge Management Research and Practice*. 2024. Vol. 22(1). Pp. 49–60. DOI: <https://doi.org/10.1080/14778238.2023.2166880>.

Dziurakh Y. M. [1; ORCID ID: 0000-0001-7131-7468],
PhD, Associate Professor,
Ivanovych Y. R. [1; ORCID ID: 0009-0008-6539-4385],
Post-graduate Student

*¹Institute of Public Administration, Governance and Professional Development
Lviv Polytechnic National University*

THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN PROMOTING THE INNOVATIVE ACTIVITIES OF THE ORGANIZATION

Organizational culture and innovative activities of the enterprise are closely interconnected, since the culture of the organization determines its ability to innovate. The article examines the role of organizational culture in stimulating the innovative activity of the enterprise. First of all, the article analyzes the influence of cultural aspects on the motivation of employees, creation of a favorable environment for creativity and willingness to take risks, which are key factors of successful innovative activity. Focusing on concepts and theories related to the relationship between organizational culture and innovation, the article offers a deeper understanding of this interaction. The role of leadership and its impact on cultural aspects of an organization through attitudes, behaviors and management decisions are highlighted. The importance of collective effort and responsibility of all levels of management in implementing organizational culture at the enterprise is considered. It is noted that the effective implementation of culture requires the active participation of management at all levels, the HR department and the culture development management team. An important role in the formation of a favorable innovative culture is assigned to the department of research and development (R&D). The article presents the results of scientific research that illustrate the importance of the development of certain aspects of culture to stimulate innovative activity. Attention is focused on key aspects of digital transformation, such as the use of advanced technologies, changes in communication processes and organizational structure, which affect cultural values and approaches in the organization, as well as innovative activity. The main conclusion of the article emphasizes the importance of creating a favorable environment in the organization that supports creativity, open exchange of ideas and knowledge, risk-taking and learning from mistakes, as well as flexibility and adaptability in stimulating innovation. The article provides enterprises with valuable insights and recommendations for increasing their innovation potential through the development of organizational culture, which



contributes to the creation of a favorable environment for creativity, open exchange of ideas and effective management of the innovation process.

Keywords: organizational culture; corporate culture; innovation; innovative activity; research and development department; digitization; motivation.

Отримано: 10 березня 2024 року

Прорецензовано: 15 березня 2024 року

Прийнято до друку: 29 березня 2024 року