

10.2 Адаптивність корпоративної культури у глобальному контексті: виклики та стратегії для сучасного управління організаціями

У глобальному світі підприємництва, корпоративна або організаційна культура є ключовим елементом, що визначає не тільки спосіб ведення бізнесу та взаємодію з зацікавленими сторонами, але й здатність організації до інновацій, відкритості до експериментів, адаптації до змін та впровадження ефективних стратегій менеджменту та маркетингу, можливість здійснити перехід на інший етап розвитку, віднайти та реально впровадити дієві методи щодо реалізації обраних стратегічних цілей і задач.

Ми вважаємо за необхідне приділити увагу дослідженню і з'ясуванню сутності поняття «культура». Безумовно наявна велика кількість робіт з даного питання, але кожен науковець та практик формує індивідуальний сенс, виділяє ті чи інші ключові характеристики, що надає базис для подальших розробок. В даному контексті нашим завданням постає формування власного розуміння поняття «корпоративна культура». Дослідники Л. Гізо, П. Сапієнца та Л. Зінгалес надають чітке визначення культури як міжпоколінно передані та відносно стабільні звичаї, цінності, вірування та особисті переконання, що втілюються у релігійних, расових та соціальних групах. Культура як неформальна інституція відіграє ключову роль у когнітивному та поведінковому розвитку [470]. Тобто, показово те, що культура являє собою фундаментальну основу ідентичності та поведінки людей. Деякі дослідники вказують, що культура прямо впливає на соціальну кооперацію та економічну ефективність, оскільки вона визначає, як індивіди взаємодіють між собою та з інституційною структурою суспільства [482]. В табл. 1 наведено перелік визначень поняття «корпоративна культура» різних фахівців з метою з'ясування об'єднувальних характеристик, що визначають сенс та зміст дефініції.

Таблиця 1. Визначення сутності категорії «корпоративна культура»

№ з/п	Автор, джерело	Визначення
1	E. Schein	Група колективних базових уявлень, які вона використовує під час вирішення проблем адаптації до змін зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, ефективність якої виявляється достатньою для того, щоб уважати його цінним і передавати новим членам як правильну систему сприйняття і розгляду названих проблем
2	M. Armstrong	Модель цінностей, норм, переконань, установок і припущень, які, можливо, не виражені словами, але формують те, як люди поведуться і як вони діють
3	A. Linert	Система матеріальних і духовних цінностей, які взаємодіють між собою й відбивають індивідуальність організації, виявляються в поведінці, взаємодії та спілкуванні працівників між собою й із зовнішнім середовищем
4	О. Балика	Сукупність ідей, прийнятих в організації ціннісних установок, норм і правил поведінки, традицій і образу мислення, що формуються в ході спільної діяльності для досягнення загальних цілей певної організації
5	Г. Чайка	Система базових цінностей і норм організацій, які визначають правила поведінки її персоналу, діловий стиль, ритуали, символи
6	Г. Чайка	Система цінностей, правил та норм поведінки в конкретній організації, система взаємин і спілкування людей, що в ній працюють
7	А. Чернишова, Т. Немченко	Специфічна форма існування взаємозалежності системи, яка включає ієрархію цінностей, що домінують серед співробітників організації, та сукупність способів їх реалізації, що переважають у ній на певному етапі розвитку
8	О. Апостолук	Система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, дійових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів, які складаються в організації та приймаються її більшістю
9	Л. Петрашко	Система колективних, базових уявлень, набутих групою при вирішенні проблем адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, які довели свою ефективність і тому розглядаються як цінності і передаються новим членам групи в якості системи сприйняття, мислення і почуттів по відношенню до названих проблем
10	В. Юрченко, Ю. Мельник, Н. Богданова	особлива сфера організаційної діяльності, яка складається з комплексів спеціалізованих і певним чином упорядкованих матеріальних і віртуальних ресурсів і результатів праці працівників, що включають систему міжособистісних стосунків, об'єднують сукупність взаємозв'язаних організаційних явищ і процесів, в надрах яких завдяки цілеспрямованим діям персоналу відбувається перетворення цих ресурсів на кінцеві продукти діяльності системи у цілому
11	А. Баранова	Добре сформована система керівних переконань, принципів і технологій у життєдіяльності підприємства
12	Н. Фіщук, І. Ломачинська	Сукупність найважливіших положень діяльності організації, обумовлених місією та стратегією розвитку, що знаходять своє відображення в соціальних нормах і цінностях більшості працівників

Продовження табл. 1

13	Ю. Романова	Сукупність норм, правил, звичаїв та традицій, які підтримуються в органі державної влади і задають загальні напрямки поведінки у всіх сферах діяльності державних службовців
14	Л. Савчук, А. Бурлакова	Специфічна, характерна для певної організації система зв'язків, взаємодій і відносин, що здійснюються в рамках конкретної діяльності, способу постановки і ведення справи
15	T. Deal, A. Kennedy	Набір найбільш важливих положень, прийнятих членами організації, що виражаються в заявлених організацією цінностях, які задають людям орієнтири їх поведінки і дій

Складено авторами за [453], [454], [456], [457], [458], [459], [460], [461], [462], [463], [465], [466] [474], [478].

Маємо відзначити, що аналіз наведених визначень доводить складність та системність поняття «корпоративна культура». Елементи, що пояснюють сенс даної системи наступні: цінності, норми, переконання, установки і припущення, які пояснюють чому саме люди вчиняють певні дії, демонструють конкретну поведінку, взаємодіють і спілкуються у тій чи іншій формі. На рівні окремих суб'єктів (господарчої діяльності, корпорацій, організацій, певних неприбуткових утворень) доведеною і розповсюдженою є теза, що від стану корпоративної культури залежать результати конкретні діяльності, які зумовлюються поведінкою співробітників даного суб'єкта. Так науковці пропонують визначати культуру як те, що має організація, а не те, чим є організація. Організаційна культура охоплює всі аспекти організації, включаючи неформальні аспекти. Фундаментальні норми, звичаї та мораль, а також певні традиції направляють організації до досягнення їхніх цілей [475]. Згідно з Е. Шейном [478], культура організації визначається як колективна поведінка людей в організації. Це включає стилі лідерства та домінуючі свідомі та несвідомі цінності та вірування, дрес-коди, назви посад серед іншого в організації. Вона також визначається як система спільних цінностей, які служать для опису людей на різних рівнях в організації. Ми підтримуємо і вважаємо за необхідне розповсюджувати концептуальний підхід А. Кпакол та Е. Амах, які дотримуються думки, що організація це її культура. Це означає відмінну природу організації як складної системи з укладеними цінностями, принципами,

ставленнями та унікальним способом сприйняття, який служить для відрізнєння її від інших організацій [473]. Тобто, з одного боку є підхід до визначення організаційної культури як те, що має організація, а не те, чим є організація. Це розглядає культуру з призми ресурсу. З іншого боку, визнання організаційної культури як сутності самої організації підкреслює її вплив на ідентичність та поведінку людей, як всередині та і ззовні, що відрізняють одну організацію від іншої. Маємо наголосити, що визначення наявності різних поглядів спеціалістів, виокремлення їхнього ставлення до культури чітко вказують на те, що організаційна культура являє собою важливий елемент, як зовнішнього вираження ідентичності та внутрішньої основи, що стимулює поведінку співробітників і спрямовує організацію на шляху до її стратегічних цілей.

З точки зору реалізації стратегічних та тактичних цілей і бізнес-завдань кожною організацією, прагнення переходу на новий рівень розвитку, виконання всією організаційною системою конкретних процесів і дій, вельми важливим та цікавим є аспект організаційної культури, який наголошує на формуванні поведінки, взаємодії та сприйняття її членів. Оскільки члени організації надають значення подіям і людям всередині та зовні організації подібним чином і обробляють їх подібно, організаційну культуру розглядають як форму колективної інтерпретативної схеми. Така колективна інтерпретація подій та поведінки формує характер різних компонентів управління та організації, включаючи стратегію, структуру, стиль лідерства, організаційне навчання, систему винагород і мотивацію. Це означає, що всі члени організації мають схоже розуміння організації, її функціонування, управління та зміни [472]. Вважаємо за необхідне наголосити, що поведінковий аспект організаційної культури є одним із найскладніших, але таким, що не може бути залишеним осторонь. Як ми вже визначали раніше «цінності пояснюють та обґрунтовують те, яким чином система буде досягати запланованих результатів, виконувати завдання та зобов'язання перед зацікавленими сторонами» [455]. Поведінка всієї організації, окремих структурних підрозділів, її співробітників визначається наявним рівнем культури. Постає важливе науково-практичне завдання розробити методичні

засади ідентифікації поточного рівня культури, який обумовить найбільш ефективний інструментарій реалізації необхідних змін, забезпечить адаптивність всієї організації до глобальних зрушень, дозволить обрати раціональні методи та засоби не лише долання викликів і проблем, а й досягнення нових результатів. За своєю суттю такий підхід має зумовлювати конкретні кроки і реальну поведінку людей, що будуть втілювати в життя стратегічні організаційні завдання.

В роботі «Посібник лідера з корпоративної культури» [469] зауважено, будь-яка організація має тактичний соціальний порядок як культуру, яка формує ставлення та поведінку в широкому та тривалому способі. Культурні норми визначають те, що заохочується, забороняється, приймається або відхиляється в групі. Ця культура, коли правильно узгоджена з особистими цінностями, мотивами та потребами, може звільнити величезні кількості енергії до спільної мети і сприяти здатності організації процвітати [469]. Цінності та норми, які існують всередині організації, складають систему спільного значення, що стосується неформального дизайну, який контролює взаємодію людей і груп всередині організації, а також сторін поза організацією. Члени організації мають спільні сприйняття і вірування, які впливають на рішення, виконання роботи та комунікацію, тим самим впливаючи на робочу продуктивність та задоволеність, а також на загальну продуктивність та конкурентну перевагу організації. Організація може використовувати організаційну культуру як стратегічний актив для адаптації організації та її середовища [464].

Комунікації та взаємодії між людьми всередині та зовні організації можуть розвивати та уточнювати сприйняття та вірування людей, які складають культуру організації. Ці сприйняття та вірування можуть впливати та бути такими, що впливають на поведінку людей при пропонуванні рішень проблем, як виконувати роботу та як спілкуватися, серед іншого. Не потрібно говорити, що все це, в свою чергу, впливає на робочу продуктивність та задоволеність окремої особи, а також на продуктивність організації та конкурентну перевагу. Прийняті моделі мислення, що випливають з минулого досвіду та майбутніх очікувань, розглядаються як результати цінностей, які формують індивідуальну та спільну

поведінку через сприйняття та взаємодію. Цінності як основа та точка відліку для дій, які були здійснені та ще мають бути здійснені, впливають на вибір та прийняття рішень [473]. Тож, організаційна культура створює основу для внутрішньої та зовнішньої взаємодії, впливаючи на прийняття рішень через сприйняття та взаємодію, базуючись на вже існуючих цінностях, досвіді та поведінці. Маємо наголосити, що взаємодія з різними стекхолдерами організації та управління даними взаємодіями на сьогодні є домінуючими управлінськими концепціями. То ж розуміння базису цих взаємодій, системи цінностей, які проявляють себе через культуру є основоположним для досягнення цілей розвитку організації, її змін відповідно до глобальних викликів та трендів, роботи організаційної системи на різних ринках.

Окрему увагу заслуговує той факт, що організаційна культура може не відповідати очікуванням працівників, і тому дуже важливо розуміти значну різницю між бажаною організаційною культурою та існуючою. Це може впливати не тільки на мотивацію та загальне задоволення працівників, але й на їхню готовність до впровадження змін та сприйняття нових стратегічних планів [480]. На нашу думку, шлях до зміни культури повинен бути не тільки у визначенні та формулюванні бажаних аспектів культури керівництвом, але й в адекватній оцінці та розумінні поточних цінностей та практик, які існують всередині організації. Саме це дозволить розробити більш ефективні стратегії залучення та управління змінами, які резонують з співробітниками та сприяють плавному переходу до нової організаційної культури.

Вважаємо за потрібне представити комплексний підхід до зміни корпоративної культури, визначаючи фактори, які сприяють зміні, стратегії для її імплементації та можливі результати такої трансформації.



Рисунок 1. Комплексний підхід для управління культурною зміною в організації [467]

Рисунок 1 наочно представляє взаємозв'язки між чотирма ключовими блоками: причинні умови, контекстні умови, стратегії дії та очікувані наслідки. Ці блоки спільно визначають динаміку та необхідні елементи для ефективної культурної трансформації в організаційному контексті.

Блок з назвою причинні умови описує аспекти, які є необхідними у культурних змінах, а саме вплив національної культури, нові бачення та місії організації, та існуючі переконання. Можна сказати, що зміна організаційної культури часто виходить за рамки самої організації і це можуть або сприяти, або перешкоджати процесу змін.

Блок контекстні умови зосереджуються на ментальних моделях та необхідності їх трансформації, вказуючи на важливість ефективних менеджерів та перепроєктування систем управління людськими ресурсами для відображення нових цінностей і бачення. Як зазначає Д. Гібсон та С. Барсаде, ефективні менеджери можуть сприяти поділу бажаних цінностей і переконань всередині

організації, тому буде менше опору слуханню та змінам. Двосторонній напрямок комунікації щодо змін видається суттєвим. Від менеджерів очікується активне слухання наданої зворотної інформації [468]. В той же час, інші автори звертають увагу на те, що менеджери відіграють важливу та впливову роль в адаптації культури через низку процесів, включаючи вибір персоналу, соціалізацію, механізми культурного спілкування та рольове моделювання відповідної поведінки [475].

Блок стратегії дії представляють конкретні шляхи до досягнення корпоративної перебудови. Це включає формулювання нових стратегій, узгодження структур і процесів з новою культурою, що вимагає від організації адаптації.

Блок наслідки визначає остаточні цілі культурної зміни, до яких належать інновації, соціальна відповідальність, гуманізм, та орієнтація на цілі, що відображає бажану культуру. Дослідники А. Кпакол та Е. Амах підкреслюють, що успіх або невдача у здійсненні інновацій, прогресу або досягненні цілей залежить від організаційної культури. Вона розглядається як важливий інгредієнт у управлінні змінами. Ставлення членів організацій визначають готовність до змін. Добре розуміння змін в організації ґрунтується на заохоченні гнучкості, інновацій та очікування змін в тій організації. Чітке спілкування, участь працівників, переглянутий підхід до винагороди та визнання, а також сприяння навичкам та розвитку слід включити в зміну культури [473].

Нарешті, умови, що втручаються, такі як корпоративний імідж та державна політика, мають великий вплив на всі вищезгадані компоненти. Вони можуть модифікувати чи змінювати прогрес і напрям культурних змін. Це забезпечує розуміння того, що для організаційної культури також існують зовнішні чинники.

Наведений вище опис кожного з блоків свідчить про те, що управління культурною зміною в організації вимагає детального стратегічного планування на різних рівнях організаційної структури. Тобто, можна стверджувати, що для такого підходу необхідно не тільки розуміння існуючих культурних цінностей,

але й широкий огляд у відповідності до змінюваних зовнішніх та внутрішніх вимог. Дуже слушною є думка науковця А. Лінерт, який описав наступні аспекти:

по-перше, суспільна культура має значний вплив на формування корпоративної культури організацій, особливо у міжнародному бізнесі, де вони мають адаптувати свої стратегії та підходи для відповідності культурним нормам та очікуванням різних країн. Це може включати адаптацію управлінських стилів, комунікаційних методів та підходів до прийняття рішень для забезпечення успішної взаємодії з місцевими ринками та співробітниками;

по-друге, лідери відіграють вирішальну роль у формуванні та управлінні корпоративною культурою. Їх поведінка як приклад для наслідування, визначаючи, які дії винагороджуються або караються в організації. Лідери, які ефективно здатні розпізнавати культурні нюанси в організації та адаптувати свої підходи для сприяння позитивним змінам, можуть значно підвищити продуктивність та загальний успіх організації;

по-третє, організаційна культура є сукупністю цінностей, переконань, традицій та поведінкових норм, які спільно формують унікальний соціальний і психологічний клімат організації. Вона впливає на всі аспекти діяльності організації, включаючи прийняття рішень, внутрішню та зовнішню комунікацію, а також стратегії управління людськими ресурсами;

по-четверте, культурні зміни в організаціях вимагають колективних зусиль і часто є відповіддю на зовнішні виклики, такі як технологічні інновації, зміни на ринку або суспільні тенденції. Ефективні культурні зміни вимагають послідовності у повідомленнях, цілях, напрямках та лідерстві, а також готовності організації до адаптації та інновацій [474].

Наразі, вважаємо за потрібне звернути увагу на таке поняття, як «організаційна моральна структура» (ОМС), що тісно пов'язане з корпоративною культурою. Поняття ОМС описують дослідники П. Рошковська та Д. Меле [477] як таке, що формується на підставі корпоративної культури та впливає на індивідуальну етичну поведінку в організації. У контексті концепції ОМС,

корпоративна культура визначається як одна з семи складових (таблиця 2), що сприяють формуванню загальної організаційної моральної структури.

Таблиця 2. Організаційна моральна структура (ОМС) та її складові [477]

Складова ОМС	Опис складової ОМС
Цінності та характер лідера	Лідери виступають у ролі прикладів для наслідування: їхні цінності та характер сприяють поведінці людей у організації.
Бачення та здійснення влади	Дії окремих співробітників у організаційному контексті умовлені розумінням та використанням влади вищими керівниками.
Системи корпоративного контролю	Система корпоративного контролю тисне на моральну поведінку людей всередині організації.
Внутрішня мережа впливів	Мережа впливів всередині організації, що відбувається через зв'язки, залежності та взаємодії між окремими особами та групами, впливає на моральну поведінку індивідів.
Організаційна культура	Організаційна культура, яка включає спільні переконання, цінності та загальні практики, впливає на індивідуальну поведінку.
Внутрішні та конкурентні тиски	Внутрішні тиски, особливо ті, що йдуть згори, разом із конкурентним тиском, можуть впливати на неправильну поведінку.
Зовнішні впливи	Зовнішні елементи корпоративного середовища впливають на поведінку менеджерів, і непрямо — на всіх людей в організації.

Так названі моральні структури включають всі види факторів, які здійснюють певний вплив або тиск на індивіда. В організаційному контексті це формує поняття «організаційної моральної структури», яке автори [477] визначають як сукупність організаційних факторів, що зумовлюють, стимулюють або впливають на добру чи погану моральну поведінку в організації.

В науковій праці «Організаційні чинники в етичній поведінці особистості. Поняття організаційної моральної структури» автори акцентують увагу на власному досвіді в компанії, де керівництво офіційно пропагувало чотири корпоративні цінності (чесність, повага, комунікація та відмінність), тоді як на практиці персональна поведінка була насправді мотивована неформальними цінностями, які просуvalися вищими виконавцями: жадібність, арогантність, безжальність, корупція та переслідування цілей за будь-яку ціну [477]. Це

демонструє реальний стан справ в бізнес-середовищі, між «офіційною» корпоративною культурою та реальною поведінкою, що може підривати поведінкові стандарти та цінності організації. Це свідчить про те, що завжди необхідно ретельно аналізувати прописану культуру та реальні дії як керівництва, так і співробітників. Також автори вважають, що не офіційно оголошена культура має значення, а та, яка практикується. Менеджери реалізують корпоративну культуру через спосіб, яким вони керують організацією.

Тож, корпоративна культура та індивідуальна поведінка взаємно впливають одна на одну в організаційному контексті. Лідери формують корпоративну культуру, просуваючи певні поведінки в повсякденній практиці, а встановлена корпоративна культура впливає на етичну поведінку нових співробітників та цінності нових лідерів. Загалом система ОМС визначає, що корпоративна культура не є ізольованою, а скоріше частиною мережі факторів, які сприяють етичній або неетичній поведінці в організації [477]. Підсумком до сказаного є те, що в організації є критичним зважати на реальну корпоративну культуру, а не тільки посилатись на офіційно оголошену. Іноді взаємозв'язок між задекларованою корпоративною культурою та індивідуальною поведінкою в організації є не таким міцним, як того очікують керівники і на це треба зважати.

Зміни бізнес-світу останніми роками, перехід до віддаленої роботи співробітників, активне використання он-лайн інструментів організації бізнес-процесів та інші численні зрушення доводять необхідність та актуальність дослідження культури довіри та співпраці в корпоративному середовищі в умовах віддаленої роботи. Автори С. Шмідт і Б. Шмідт описують процеси впровадження віддаленої роботи та її вплив на корпоративну культуру. На їхню думку, ключовим аспектом є довіра, що вважається «безкоштовним» ресурсом, який відкриває потенціал, має важливе значення для таких ситуацій, як домашній офіс, і є конкурентною перевагою, особливо в часи дефіциту кваліфікованої робочої сили. Проблеми вирішуються шляхом діалогу між членами правління та представниками працівників, що сприяє розвитку культури довіри та співпраці.

Також, як зазначають дослідники, існує потреба в культурній зміні мислення, яка полягає не лише у зміні документів, а й у поведінці керівництва та розробці відповідних критеріїв для підтримки віддаленої роботи. Наприклад, сприяння культурі, яка дозволяє працівникам створювати свій найбільш продуктивний графік, наголошуючи на індивідуальній оптимізації робочого середовища та врахуванні особистих біоритмів. Автори вбачають, що висока частка віддаленої роботи є ознакою хорошого лідерства, тоді як низька – ознакою того, що керівник ще не зрозумів можливостей діджиталізації [479].

На часі розглянути аспекти технологічності та інноваційної в контексті корпоративної культури. На думку вченого Т. Джабера, роль організаційної культури у впровадженні нових сталих технологій у компаніях має вирішальне значення. Організаційна культура впливає на те, як працівники сприймають і приймають зміни, в тому числі інтеграцію сталих практик; на ставлення, поведінку та процеси ухвалення рішень працівників, які, в свою чергу, впливають на здатність компанії успішно впроваджувати нові сталі технології. Організаційна культура відіграє значну роль у формуванні цінностей, норм і переконань всередині компанії, які можуть сприяти або перешкоджати переходу до сталих технологій [471].

Цікавим є дослідження, яке описує використання інструментів штучного інтелекту, а саме ChatGPT у наукомістких професіях і його вплив на корпоративну культуру. Як зазначають П. Рітала, М. Руоконен та Л. Рамауль, інструменти штучного інтелекту привносять нову динаміку в те, як співробітники взаємодіють з технологіями. Цей зсув може призвести до формування більш технічно підкованої та адаптивної культури, оскільки працівники звикають інтегрувати інструменти штучного інтелекту, такі як ChatGPT, у свої повсякденні робочі процеси. Крім того, впровадження ChatGPT може також вплинути на організаційне мислення, сприяючи розвитку культури допитливості, експериментів і безперервного навчання. Співробітники можуть відчувати заохочення до вивчення нових способів використання штучного інтелекту для покращення своєї роботи, що призведе до формування культури

інновацій та перспективного мислення. Крім того, використання ChatGPT може спонукати до переоцінки певних аспектів корпоративної культури, зокрема щодо процесів співпраці та комунікації. Також, дослідження розповідає, що один консультант з програмного забезпечення розглядав ChatGPT навіть як члена команди [476].

У той же час, надмірне використання штучного інтелекту може потенційно мати негативні наслідки. Наприклад, застосування ChatGPT та подібних інструментів може призвести до недовіри до достовірності інформації. Результати запитів, згенерованих штучним інтелектом базуються на прогнозах та відкритих даних інтернету, що може вплинути на точність та надійність отриманого контенту. Тобто, це сформує зниження довіри до наданої інформації, що також безсумнівно вплине на процеси ухвалення рішень в організації. Іншим негативним наслідком є послаблення креативності та оригінальності. Надмірне використання та залежність від штучного інтелекту створює ризик того, що власне творче мислення і здатність вирішувати проблеми можуть з часом деградувати. Також, штучний інтелект неодмінно викликає занепокоєння щодо заміщення робочих місць «роботами» або знецінення важко здобутих навичок, через те, що ШІ може розглядатися як заміна, а не як інструмент доповнення [476].

Таким чином, в контексті впливу сучасних технологій на корпоративну культуру, можна стверджувати, що нові, інноваційні підходи зумовлюють необхідність розробки вдосконаленої організаційної культури, що повинна враховувати корпоративні стратегічні цілі та підтримують виконання нормативних вимог. Це означає не лише адаптацію до технологічних інновацій, але й забезпечення відповідності використання, слідування правил та етичних норм, принципів, що буде вирішальним для збереження корпоративного іміджу та довіри зацікавлених сторін.

Проведене дослідження дозволяє сформулювати наступні висновки із з'ясуванням напрямків подальших напрямків роботи:

по-перше, корпоративна (організаційна) культура є складним і системним поняттям, яке включає в себе цінності, норми, переконання, установки і припущення, які пояснюють чому саме люди вчиняють певні дії, демонструють конкретну поведінку, взаємодіють і спілкуються у тій чи іншій формі;

по-друге, одним із найскладніших та найважливіших аспектів дослідження корпоративної культури є поведінковий, що обумовлює необхідність розробки методичні засади ідентифікації поточного рівня культури, вибору найбільш ефективного інструментарію реалізації необхідних змін, забезпечить адаптивність всієї організації до глобальних зрушень, дозволить обрати раціональні методи та засоби не лише долати викликів і проблем, а й досягнення нових результатів;

по-третє, управління культурними змінами в організації має базуватися на ретельному вивченні та врахуванні причинних умов, контекстних умов, стратегій дій та очікуваних наслідків, які дозволять обрати найбільш ефективний метод переходу до вищого рівня культури, змінити поведінку всієї організації, наповнити управлінську модель взаємодії із різними зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами реальними порадами, принципами, вчинками та діями;

по-четверте, зміни бізнес-світу мають обов'язково бути враховані під час розвитку корпоративної культури через свідоме використання технологічних та інноваційних методів та інструментів.

В полі наших подальших наукових інтересів є пошук шляхів підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю організацій на стратегічному та тактичному рівнях, що має базуватися на особливостях розвитку корпоративної культури.