

УДК 658.3:305.1

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.44.54

JEL classification: J15, M14, M54

МОДЕЛЬ ІНКЛЮЗИВНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ОСНОВІ ВЗАЄМОДІЇ КУЛЬТУРНИХ ПОЛІВ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

ФЕДОТОВА І. В., доктор економічних наук, професор.

E-mail: irina7vf@gmail.com, Scopus Author ID: 57210234720, ORCID:
0000-0002-3277-0224

ХОЛОДКОВ Є. М., здобувач вищої освіти третього освітнього рівня
(доктор філософії).

E-mail: holodkov.evgeniy@sollyplus.com.ua,

ORCID: 0009-0002-4888-7272

РІЗНИК І. Є., здобувач вищої освіти другого освітнього рівня (магістр).

E-mail: igor.reznik.safe@gmail.com

Кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-
дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

***Анотація.** У сучасних умовах розвитку бізнесу інклюзивність корпоративної культури стає ключовим елементом для забезпечення ефективності організацій, підвищення їх конкурентоспроможності та адаптації до динамічного середовища. Актуальність теми зумовлена необхідністю інтеграції інклюзивних практик у стратегічне управління підприємствами, що забезпечує не лише етичні, але й економічні переваги. В умовах зростаючої різноманітності робочої сили важливо розуміти, як культурні поля персоналу на різних рівнях взаємодіють для формування інклюзивного середовища.*

У дослідженні було проведено детальний аналіз типологій і моделей корпоративної культури, що підкреслило значну розбіжність у підходах до визначення елементів і факторів, які впливають на інклюзивність. Аудит існуючих практик показав, що багато моделей не враховують складність і динаміку взаємодії між індивідуальними характеристиками працівників, колективними динаміками та управлінськими стратегіями. Це, у свою чергу, призводить до недостатньої адаптації організаційних практик до потреб різних груп працівників.

Метою цього дослідження є розробка моделі формування інклюзивної корпоративної культури, що враховує інтеграцію різних культурних полів на трьох рівнях: індивідуальному, колективному та організаційному. Удосконалена трирівнева модель включає в себе персоналізацію підходів, що дозволяє адаптувати інклюзивні практики до унікальних особливостей кожної організації. На індивідуальному рівні підкреслюється важливість врахування особистісних характеристик працівників, що впливають на їх сприйняття різноманітності. Колективний рівень акцентує на важливості комунікації та ставлення керівництва до інклюзивних цінностей, що створює підтримуюче середовище. Організаційний рівень моделі спрямований на розробку стратегій управління, що підсилюють культурну різноманітність.

Висновки дослідження підтверджують необхідність подальшого вивчення інклюзивності в корпоративному управлінні. Результати цієї роботи можуть бути корисними для менеджерів, HR-спеціалістів, дослідників і студентів, які зацікавлені у впровадженні

інклюзивних практик у своїй діяльності. Створена модель дозволяє організаціям зрозуміти та оптимізувати складні взаємозв'язки між різними культурними факторами, що позитивно вплине на загальну ефективність управління та розвиток підприємства.

***Ключові слова:** інклюзія, корпоративна культура, персонал, працівники, культурні поля, соціально-культурний простір, соціальна відповідальність, трирівнева модель.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку бізнесу інклюзивність корпоративної культури стає невід'ємним компонентом успішної стратегії підприємства. Підвищення уваги до різноманітності серед працівників, створення умов для їх професійного й особистісного розвитку, а також забезпечення рівного доступу до можливостей сприяє підвищенню ефективності організації, стимулює інновації та зміцнює репутацію підприємства на ринку. Особливо важливою є інтеграція інклюзивних практик у контексті сучасних вимог до корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку, що робить це питання актуальним не лише з етичної точки зору, але й з позиції економічної доцільності.

Зважаючи на загальну тенденцію до інклюзивного розвитку в різних сферах життя, включаючи бізнес та організаційний менеджмент, поняття «інклюзивна корпоративна культура» набуває все більшого значення. У загальному розумінні інклюзивний (від англ. *inclusiveness* – залученість) є «новітнім трактуванням сучасного розвитку, сутність якого полягає в необхідності посилення залучення до вирішення проблем соціально-економічного розвитку усіх верств населення й різних за статусом груп, а також включення до цього процесу усіх територій» [1]. Інклюзивна культура являє собою важливий рівень розвитку суспільства, який базується на принципах толерантності, гуманності, терпимості і безпеки у взаємодії між людьми [2]. Вона виявляється у сприянні співпраці та стимулюванні розвитку кожного учасника робочого процесу, де кожна людина цінна і важлива для загального успіху.

Різні дослідники та практики підкреслюють значення корпоративної культури як інструменту підвищення продуктивності та конкурентоспроможності організації [3-6]. Проте багато підприємств досі стикаються з труднощами у впровадженні інклюзивних практик, зокрема через відсутність системних моделей, які б враховували взаємодію між індивідуальними та організаційними чинниками. Відсутність цілісної методологічної бази ускладнює розроб-

лення ефективних стратегій, які могли б забезпечити конвергенцію особистих інтересів працівників з цілями організації, враховуючи при цьому сучасні інструменти.

Існуючі моделі корпоративної культури недостатньо враховують взаємозв'язок між індивідуальними особливостями працівників, колективними динаміками та стратегічними управлінськими підходами організації. Це призводить до недостатньої адаптації організаційних практик до потреб різноманітних груп працівників. Однією з основних проблем, з якою стикаються сучасні підприємства, є недостатнє розуміння взаємозв'язку між індивідуальними та організаційними елементами корпоративної культури. Традиційні підходи часто зосереджені на загальних принципах управління людськими ресурсами, не враховуючи потреби й особливості окремих груп працівників, таких як люди з обмеженими можливостями або представники різних культурних груп. Це приводить до недостатньої адаптації корпоративних практик, що негативно позначається на рівні задоволеності працівників, їх лояльності до організації та, в кінцевому підсумку, на загальній ефективності підприємства.

Таким чином, актуальність даного дослідження полягає в необхідності створення системної моделі, що дозволила б підприємствам інтегрувати культурні чинники всіх рівнів у процес формування інклюзивної корпоративної культури. Ця модель допоможе гармонізувати взаємодію між працівниками, враховуючи їх особливості та потреби, і в той же час сприяти досягненню загальних організаційних цілей, що підвищить не тільки соціальну відповідальність підприємства, але і його ринкові позиції та конкурентоспроможність. Інклюзивна корпоративна культура визначається як така, що відзначається створенням робочого середовища, де кожен працівник відчуває себе прийнятим, поважним і важливим членом команди, незалежно від його/її особистих характеристик, включаючи стать, расу, етнічне походження, вікову групу, інвалідність, сексуальну орієнтацію та інші особисті особливості [6].

Інклюзивна корпоративна культура прагне забезпечити рівні умови для всіх співробітників і створити атмосферу, де різноманітність бачиться як сила, а не як перешкода, що сприяє створенню більш успішного, здорового і стабільного підприємства. Така модель може стати дієвим інструментом для досягнення стійкого

розвитку підприємства та створення умов, які сприяють гармонійному співіснуванню інтересів працівників і зовнішніх стейкхолдерів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз сучасних наукових робіт у сфері корпоративної культури вказує на наявність великої кількості моделей і підходів, які акцентують увагу на різних аспектах розвитку організацій. Багато дослідників присвятили свої роботи вивченню цієї теми [3; 4; 7–13]. Таким чином, виникає необхідність створення теоретичної основи, що об'єднує всі чинники функціонування корпоративної культури. Саме так з'явилися перші типології в цій галузі. У міжнародній практиці існує безліч класифікацій організаційних культур.

Однією з перших класифікацій корпоративної культури є типологія, запропонована Т. Ділом та А. Кеннеді [4]. Її основою є два критерії, які впливають на корпоративну культуру: ризик і зворотний зв'язок. На думку авторів, різноманіття типів організаційної культури можна пояснити варіативністю галузей виробництва, що зумовлює різні прояви ризику і зворотного зв'язку. Цю типологію ілюструє рис. 1.

Зворотній зв'язок	Швидкий	Культура торгівлі	Спекулятивна культура (культура вигідних угод)
	Повільний	Інноваційна культура	Адміністративна культура
33 P		Низький	Високий
		Ризик	

Рис. 1. Типологія організаційної культури Т. Діла та А. Кеннеді [4]

Ці типології корпоративної культури акцентують увагу на значенні ризику та зворотного зв'язку у формуванні організаційної культури. Вони демонструють взаємозв'язок між галузевими характеристиками підприємства та культурними відмінностями. Проте

варто зазначити, що ці типології мають обмежену здатність пояснити глибокі процеси взаємодії між індивідуальними та організаційними компонентами, особливо в аспекті інклюзії. Такі моделі часто не враховують динамічність соціально-культурного середовища, в якому функціонують підприємства, і як це впливає на формування інклюзивної корпоративної культури. Відтак постає необхідність у більш комплексних підходах, які могли б охопити всі ці фактори та врахувати специфіку сучасного ринку.

Голландський дослідник Г. Хофстеде [14] представив класифікацію типів організаційної культури, спираючись на результати масштабного дослідження, в якому взяли участь понад 160 000 менеджерів і працівників з різних організацій в більше ніж 60 країнах. Хофстеде визначив, що більшість відмінностей у робочих цінностях і стосунках між співробітниками зумовлені національною культурою, а також залежать від ролі в організації, професії та інших чинників. Ця типологія представлена на рис. 2.

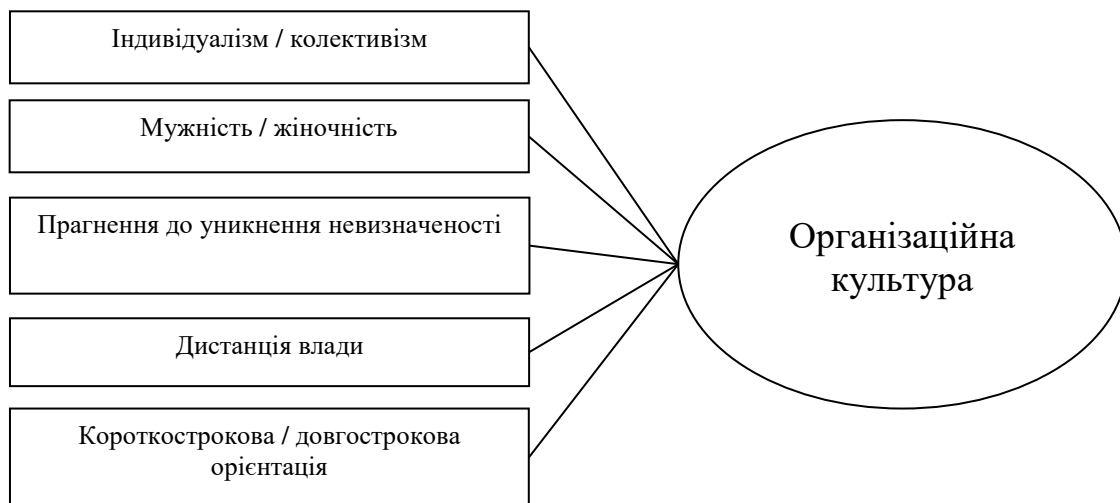


Рис. 2. Типологія корпоративної культури Г. Хофстеде [14]

В основі його класифікації лежить матриця, яка дозволяє систематизувати корпоративну культуру в організаціях відповідно до виявлених відмінностей у зазначених аспектах. Типологія Хофстеде є важливим інструментом для розуміння культурних особливостей організацій та їх впливу на ефективність діяльності. Однак слід зазначити, що в умовах сучасного глобалізованого світу, де культурні фактори можуть взаємодіяти й впливати один на одного, ця модель може потребувати адаптації та розширення.

Модель Г. Хофстеде акцентує увагу на впливі національних культур на організаційні процеси, надаючи багатогранний аналіз корпоративної культури з урахуванням культурних особливостей. Цей підхід є корисним для розуміння міжкультурних відмінностей у корпоративній поведінці, однак його застосування має обмеження, оскільки зосереджено на макрорівні. Це означає, що важливі внутрішні процеси, які сприяють розвитку інклюзії на рівні конкретного підприємства, можуть залишатися поза увагою.

Важливо зазначити, що хоча типології корпоративної культури мають істотний вплив на формування організаційної культури, знання лише про них не є достатніми для розробки ефективної культури в конкретній організації. Тому, створюючи корпоративну культуру, варто враховувати ці моделі як основу для побудови.

Серед моделей, що варті уваги, виділяється модель організаційної культури Е. Шейна [12]. Він пропонує виділити три рівні структури організаційної культури: поверхневий, підповерхневий та глибинний. Ця модель продовжує бути актуальною та широко цитованою в наукових колах, оскільки дозволяє глибше зрозуміти, як формуються цінності, норми та припущення в рамках організації. Графічне зображення цієї моделі представлено на рис. 3.

Розглядаючи поверхневий рівень, звертаємо увагу на артефакти та символи, які є помітними і легко розпізнаються з першого погляду. До них можна віднести архітектурні рішення офісу, корпоративний дрес-код, логотипи, слогани, а також різноманітні ритуали та церемонії, що практикуються в організації. Артефакти поділяються на матеріальні (конкретні фізичні об'єкти) і нематеріальні (моделі поведінки, комунікація, ритуали).

Підповерхневий рівень охоплює цінності, норми та правила, прийняті в організації, які не є настільки очевидними, але справляють значний вплив на її функціонування. Цінності формулюють те, що є важливим для організації, і слугують орієнтирами для прийняття рішень і поведінки співробітників. Норми та правила створюють структуру та порядок у діях, забезпечуючи координацію і контроль.

Глибинний рівень містить основні припущення та переконання, які часто залишаються непомітними і підсвідомими для членів організації. Ці припущення формують базові уявлення про природу людини, її взаємодію з навколишнім світом, а також про реальність

і істину. Вони є найбільш стійкими елементами організаційної культури, оскільки часто не усвідомлюються та не підлягають раціональному аналізу.

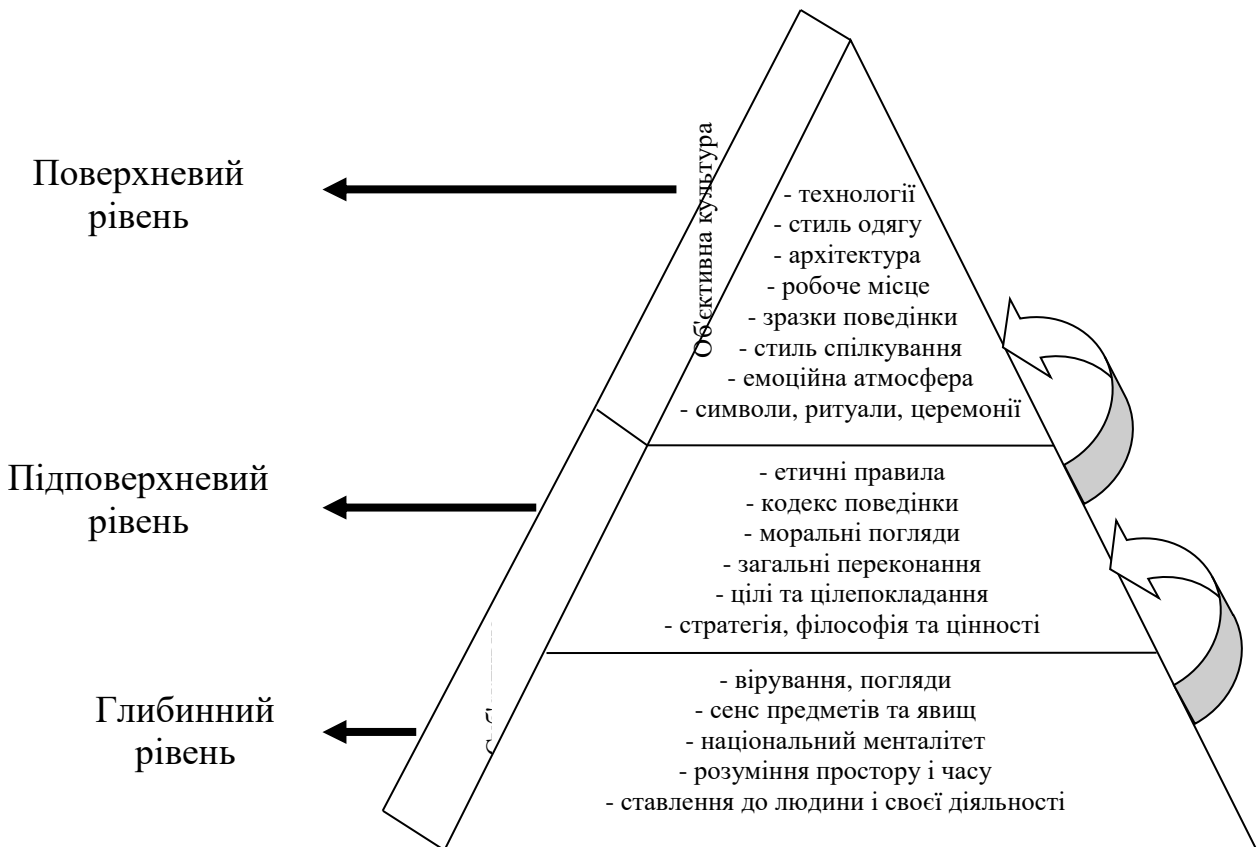


Рис. 3. Модель корпоративної культури Е. Шейна [12]

Модель корпоративної культури, розроблена Е. Шейном, становить основоположний елемент для розуміння рівневих структур організаційної культури, зокрема артефактів, цінностей і основних припущень. Вона забезпечує можливість глибокого аналізу корпоративної культури на різних рівнях. Однак, незважаючи на свою цінність, ця модель не пропонує детальних інструментів для розвитку інклюзії, враховуючи сприйняття окремим працівником існуючої корпоративної культури, що має особливе значення в умовах сучасного різноманітного персоналу.

Загалом застосування моделей Хофстеде і Шейна у комбінації може дати більш повну картину організаційної культури, оскільки поєднує макроаналіз з глибоким вивченням внутрішніх процесів,

що впливають на розвиток інклюзії в підприємствах. Це дозволяє не лише зрозуміти культурні відмінності на міжнародному рівні, але й адаптувати корпоративні цінності до потреб конкретної організації, що, в свою чергу, сприяє створенню інклюзивного середовища.

Однією з найвідоміших моделей для аналізу корпоративної культури є OCAI, розроблена Р. Куїнном та К. Камероном [4]. У цій моделі представлено матрицю, де горизонтальне вимірювання контрастує внутрішній фокус і інтеграцію з зовнішнім фокусом і диференціацією. Вертикальний вимір, у свою чергу, порівнює гнучкість і дискретність зі стабільністю та контролем. Модель виділяє чотири типи організаційної культури: клан, адхократія, ринок та ієрархію. Графічно ця модель зображена на рис. 4.

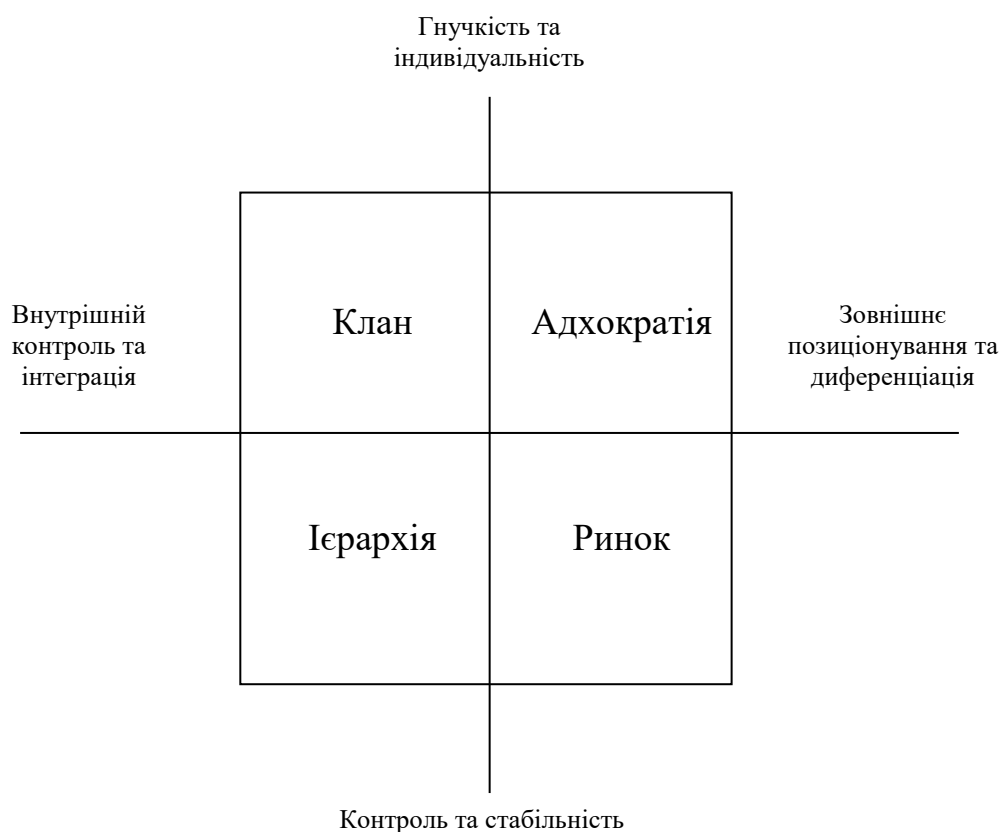


Рис. 4. Модель корпоративної культури Р. Куїнна та К. Камерона [4]

Кланова культура відзначається близькими, майже сімейними зв'язками, де ключовими є співпраця, участь і командна робота. У свою чергу, адхократична культура наголошує на інноваціях, гнуч-

кості та динамічності, що дозволяє організаціям швидко реагувати на зміни. Ринкова культура акцентує увагу на досягненні результатів, конкуренції та високих показниках продуктивності, тоді як ієрархічна культура зосереджується на стабільності, контролі та формальних структурах.

Завдяки своїй універсальності та практичності, модель ОСАІ отримала широке визнання в багатьох організаціях, які використовують її для самооцінки та визначення напрямків розвитку. Вона надає керівникам можливість зрозуміти, як співробітники сприймають існуючу культуру, та виявити відмінності між поточним і бажаним станом. Це, в свою чергу, сприяє ухваленню обґрунтованих рішень у контексті управління змінами та підвищення ефективності роботи організації.

Однак, незважаючи на ефективність моделі ОСАІ у діагностиці корпоративної культури, вона не враховує аспекти інклюзії в контексті інтеграції індивідуальних й організаційних елементів, що є надзвичайно важливим для розвитку інклюзивної корпоративної культури. Тому важливо доповнювати цю модель іншими підходами, які зосереджуються на створенні інклюзивного середовища в організації, що сприятиме розвитку всіх співробітників і підвищенню загальної продуктивності.

Незважаючи на численні підходи до аналізу корпоративної культури, більшість наявних моделей недостатньо враховують аспекти інклюзії та інтеграції індивідуальних потреб працівників з організаційними цілями. Хоча багато вітчизняних і зарубіжних дослідників [1; 2; 15–18] приділяють увагу різним аспектам формування інклюзивної корпоративної культури. Ці дослідження здебільшого охоплюють окремі її елементи, без розробки цілісних моделей. Виникає необхідність створення комплексної методології, яка б забезпечила ефективне поєднання індивідуальних потреб і стратегічних завдань підприємства, формуючи інклюзивне корпоративне середовище, що відповідає сучасним викликам ринку.

Невирішені складові загальної проблеми. Незважаючи на значний прогрес у дослідженні корпоративної культури та інклюзії, існує ряд невирішених аспектів, які обмежують ефективність впровадження інклюзивних практик на рівні підприємств. Перш за все бракує узгодженої та загальновизнаної моделі інклюзивної корпора-

тивної культури, що враховує взаємодію факторів на індивідуальному, колективному та організаційному рівнях. У літературі відсутня єдність у підходах до визначення ключових елементів інклюзивності та їхнього впливу на загальну корпоративну культуру. Це створює прогалини у розробці ефективних інструментів управління інклюзивністю.

Залишається недостатньо дослідженим вплив окремих факторів на формування інклюзивної корпоративної культури. Існує потреба у подальшій систематизації та визначенні факторів, які сприяють або перешкоджають розвитку інклюзивної культури на різних рівнях організації. Особливо важливо виокремити ці фактори у внутрішньому середовищі підприємства на індивідуальному рівні (окремої особистості) та колективному рівні (команди і відділи підприємства). Це дозволить більш чітко зрозуміти, як управлінські рішення можуть впливати на створення сприятливого інклюзивного середовища.

Незважаючи на численні дослідження, відсутність єдності в моделях формування інклюзивної корпоративної культури може призвести до розрізнених підходів та непослідовності у практиках управління. Це вказує на необхідність розробки більш комплексної та інтегрованої моделі, яка враховувала б всі аспекти і взаємозв'язки на різних рівнях, що, у свою чергу, може суттєво підвищити ефективність впровадження інклюзивних практик у підприємствах.

Формулювання цілей статті. Метою статті є формування моделі інклюзивної корпоративної культури підприємства з акцентом на взаємодії культурних полів персоналу на різних рівнях організації. Особлива увага приділяється інтеграції індивідуальних, групових й організаційних культурних чинників, що дозволить підприємствам створити більш гармонійне та інклюзивне робоче середовище. Це, у свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності комунікації, продуктивності працівників і досягненню стратегічних цілей організації в умовах сучасного бізнес-середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інклюзія в культурі стає ключовим аспектом, що визначає рівень розвитку організаційної етики та ставлення до різноманітності серед персоналу. Основою інклюзивної корпоративної культури є забезпечення рівного доступу до можливостей для всіх працівників, незалежно від їх

індивідуальних характеристик, таких як вік, стать, національність або фізичні можливості. Така культура сприяє формуванню позитивного клімату в колективі, підвищенню рівня залученості персоналу та його мотивації, що, у свою чергу, безпосередньо впливає на підвищення ефективності роботи підприємства. Інклюзивна корпоративна культура сприяє розвитку інновацій, оскільки різноманітність думок і досвіду працівників стимулює креативні підходи до вирішення завдань. Крім того, вона зміцнює корпоративну лояльність та знижує плинність кадрів, адже працівники відчують себе частиною команди, де їх поважають і цінують. Формування такої культури також підвищує репутацію компанії на ринку, роблячи її більш привабливою як для потенційних співробітників, так і для партнерів та клієнтів, що прагнуть співпрацювати з соціально відповідальними організаціями.

Формування моделі інклюзивної корпоративної культури підприємства є важливим завданням, яке потребує комплексного підходу. В основі запропонованої моделі лежить трирівнева структура, що відображає послідовний процес формування культури на різних рівнях організаційної системи.

На першому рівні моделі акцентується увага на індивідуальному підході, де кожен працівник виступає як унікальний носій власних цінностей, переконань і досвіду. Важливо враховувати різноманітність працівників і забезпечувати їм рівні можливості для розвитку та реалізації їх потенціалу.

Другий рівень моделі зосереджений на колективній (груповій) взаємодії, де основним завданням є створення умов для ефективної комунікації та співпраці між різними групами працівників. На цьому етапі формується корпоративна згуртованість і колективні норми, які сприяють кращій адаптації окремих індивідів у загальному організаційному середовищі.

Третій рівень моделі охоплює загальноорганізаційний контекст, де всі індивідуальні та групові особливості інтегруються в єдину корпоративну культуру. На цьому етапі підприємство має сформулювати цілісну систему цінностей, правил і стратегій, що забезпечують інклюзивність та рівність для всіх учасників процесу.

У традиційних моделях формування корпоративної культури основну увагу приділяють організаційним елементам та структурі.

Однак з метою більш глибокого розуміння культурних процесів, варто переосмислити підходи до моделювання. Зберігаючи основні три напрями формування корпоративної культури – з точки зору сприйняття культури персоналом, керівниками та зовнішніми стейкхолдерами – як це було запропоновано в попередніх дослідженнях [19; 20; 21], у нашій роботі ми переосмислюємо цей підхід. У дослідженні запропоновано три рівні прояву інклюзивної культури: індивідуальний, колективний (груповий) та загальноорганізаційний, які враховують соціально-культурний простір, у якому працює підприємство. Такий поділ дозволяє глибше враховувати особливості інклюзивності та створювати більш гнучкі моделі корпоративної культури, які відповідають сучасним викликам і потребам підприємств в умовах швидкозмінюваного ринку. У цьому контексті надзвичайно важливо розуміти корпоративну культуру як результат взаємодії культурних полів, сформованих кожним індивідом та колективом загалом. В основі такого підходу лежить теорія поля, яка розглядає соціальне середовище як сукупність взаємодіючих полів, що впливають одне на одного [21]. Поле розглядається як складний, структурований простір з визначеними властивостями, які визначають його характер та відмінність від інших просторів, і розглядається як частина соціально-культурного середовища [21].

Згідно з теорією поля, запропонованою П'єром Бурдьє [22], кожне поле є самостійним простором, у якому діють певні правила та механізми, що впливають на поведінку суб'єктів. Е. Шейн визначає культурне поле організації як «носій певних захисних функцій, які дозволяють людині відчувати комфорт і стабільність поряд з людьми, які поділяють його базові уявлення, в яких культура дозволяє створити умови, що сприяють тому, що колективні уявлення підсилюють один одного» [23].

В умовах організації поле формується як результат діяльності індивідів і колективів, які взаємодіють на основі спільних цінностей, норм та переконань. На рівні підприємства культурне поле відображає домінуючу корпоративну культуру, яка проявляється як у внутрішніх відносинах між працівниками, так і у взаємодії з партнерами та зовнішнім середовищем.

Культурне поле формується не тільки через ділову або соціальну активність окремих суб'єктів, але й унаслідок їхньої взаємодії. Відповідно до цієї теорії, запропонованої І.В. Федотовою [21],

кожен працівник є носієм власного культурного поля, яке формується на основі його цінностей, норм та переконань. Взаємодіючи в колективі, працівники створюють колективне культурне поле, яке, в свою чергу, об'єднується з іншими полями, формуючи загальне культурне поле організації. Це підхід дозволяє глибше зрозуміти механізми формування корпоративної культури, зокрема, через взаємозв'язок особистих культурних полів. Детальніше цей процес представлено на рис. 5.

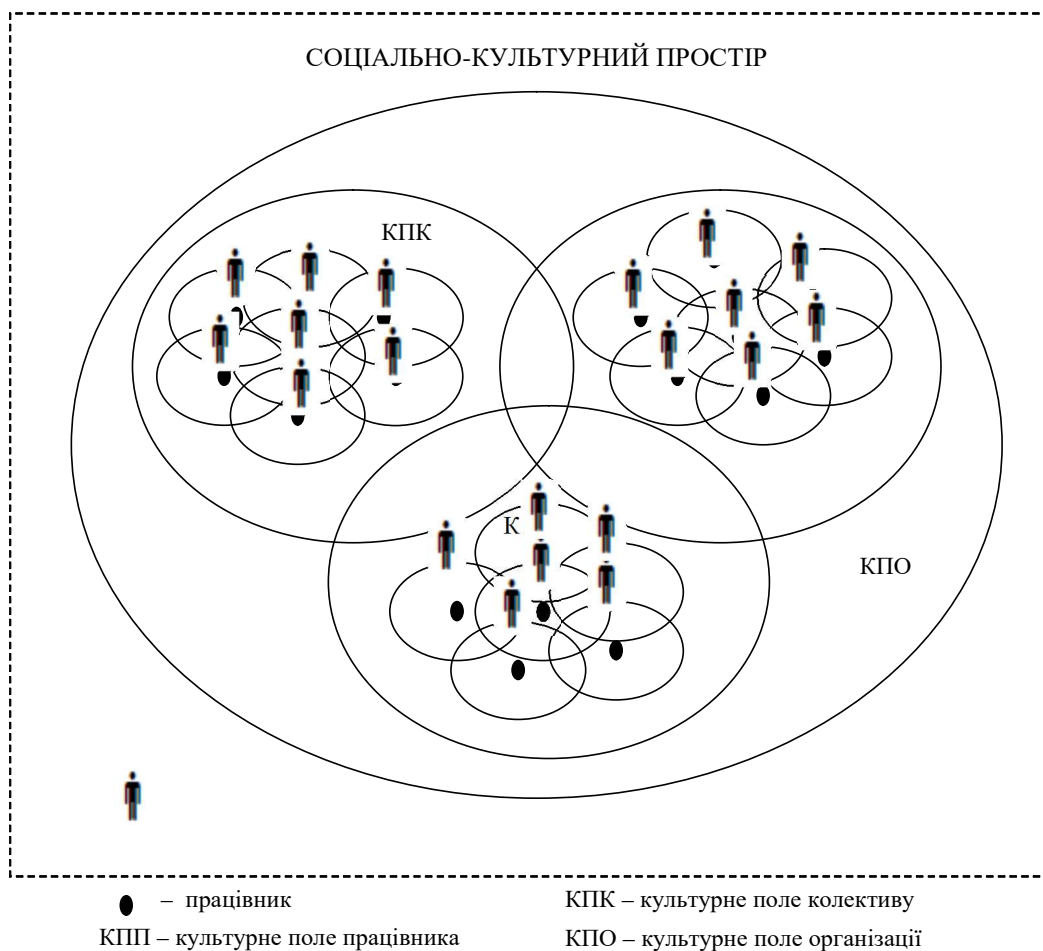


Рис. 5. Структура корпоративної культури з точки зору взаємодії культурних полів у соціально-культурному просторі організації [21]

Таким чином, корпоративна культура підприємства формується як результат синергетичного взаємозв'язку культурних полів, що складаються з індивідуальних цінностей, колективних норм і загальних переконань усіх працівників. Кожен індивід створює своє унікальне культурне поле, яке формується під впливом власного

досвіду, освіти, соціального оточення і взаємодії з іншими. У процесі спільної діяльності, особливо в контексті командної роботи, ці індивідуальні поля інтегруються, створюючи загальну корпоративну культуру підприємства, яка відображає динамічну взаємодію всіх учасників організації.

Цей процес формування корпоративної культури є ітеративним і динамічним, оскільки культура постійно адаптується до змін, які відбуваються в зовнішньому середовищі, включаючи ринкові тренди, технологічні новації та соціально-культурні зміни. Тому важливо розглядати формування корпоративної культури не лише як односторонній вплив організації на працівників, а й як зворотний процес. Працівники, в свою чергу, формують культурне поле підприємства, що стає основою для розвитку інклюзивного середовища, де панують спільні цінності, взаємоповага та співпраця.

Кожен працівник, маючи своє культурне поле, активно взаємодіє з іншими, створюючи таким чином динамічну і багатогранну корпоративну культуру. Цей підхід висвітлює важливість взаємозалежності на трьох рівнях: індивідуальному, колективному та організаційному.

Наприклад, ефективне лідерство на рівні колективу може підкріпити індивідуальні культурні поля, сприяючи їх розвитку та взаємодії. Водночас зміни на організаційному рівні, такі як впровадження нових стратегій або політик, можуть суттєво вплинути на культурні поля працівників, формуючи нові норми та цінності.

Недостатня увага до взаємодії культурних полів на різних рівнях може призвести до втрати можливостей для створення більш інклюзивного середовища.

Таке середовище здатне підвищити продуктивність працівників, їх залученість та задоволеність роботою. Без усвідомлення ролі індивідуальних та групових цінностей, досвіду і поведінкових моделей, що формують культурне поле на всіх рівнях, підприємства ризикують не досягти синергії між особистими інтересами та стратегічними цілями.

Для досягнення інклюзивної корпоративної культури важливо всебічно враховувати взаємодію на трьох зазначених рівнях, а також їхній вплив на формування загального культурного поля підприємства.

Це дозволяє створити організацію, в якій кожен працівник відчуває свою значущість, має можливість впливати на спільну культуру, що, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємства в цілому. Розуміння цих процесів й активне їх управління є ключем до формування динамічного, адаптивного корпоративного середовища, здатного відповідати сучасним викликам і вимогам ринку.

Оскільки організаційна культура характеризується гнучкістю і здатністю до еволюційних змін, її трансформація безпосередньо залежить від готовності працівників до адаптації, співпраці та відкритості до нових ідей та підходів. В умовах динамічного бізнес-середовища важливо, щоб працівники були готові не лише приймати зміни, а й активно сприяти їх реалізації. У цьому контексті ключову роль відіграють навчання та розвиток, які допомагають формувати необхідні навички і цінності, що підкріплюють інклюзивні практики в організації.

Створення позитивного культурного поля вимагає інтеграції компонентів, які сприяють розвитку інклюзивної корпоративної культури на всіх рівнях – індивідуальному, колективному та організаційному. Це включає активне залучення працівників до процесів прийняття рішень, формування середовища довіри та підтримки, а також забезпечення доступу до ресурсів і можливостей для професійного зростання. Проте важливо розуміти, що цей процес є тривалим і потребує систематичної роботи.

Управлінцям слід приділяти увагу створенню стратегій, які враховують специфіку колективу та окремих працівників, їхні потреби й особливості. Такі стратегії повинні включати програми навчання, які допомагають співробітникам розвивати компетенції, необхідні для адаптації до змін, а також реалізацію ініціатив, що підтримують інклюзивність у всіх аспектах роботи.

Крім того, важливо здійснювати моніторинг та оцінку ефективності цих ініціатив, щоб вчасно коригувати підходи і стратегії відповідно до зміни умов на ринку та внутрішніх потреб організації. Таким чином, формування інклюзивної корпоративної культури є не лише питанням етики чи соціальної відповідальності, а й стратегічною необхідністю, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Інклюзивна корпоративна культура допомагає створити організаційне середовище, яке заохочує інновації, підвищує залученість працівників і знижує плинність кадрів. Завдяки цьому підприємства можуть досягти нових висот у своїй діяльності, ставши більш адаптивними до змін та готовими до нових викликів. Ця комплексна стратегія, що включає навчання, підтримку та розвиток, стає основою для формування стійкої корпоративної культури, яка не лише відповідає сучасним викликам, але й сприяє сталому розвитку організації в цілому.

Формування інклюзивної корпоративної культури є складним та багатограним процесом, який включає взаємодію різних рівнів організації. Кожен з цих рівнів сприяє побудові гармонійного та підтримуючого середовища, де кожен працівник має можливість вносити свій внесок у розвиток організації, одночасно відчувачи повагу та прийняття. Цей процес є нерозривним та інтеграційним, охоплюючи індивідуальний, колективний (груповий) і загально-організаційний рівні.

Перший рівень – індивідуальний рівень (рівень працівника). На індивідуальному рівні формується культурне поле кожного окремого працівника, що відображає його унікальні особистісні риси, досвід, цінності та переконання. Ці характеристики мають значний вплив на його здатність взаємодіяти з іншими членами колективу та сприймати різноманітність. Перш за все до уваги беруться такі фактори:

1. Особистісні особливості. Кожен працівник має свій стиль комунікації, поведінкові стратегії, рівень культури, емоційної стабільності та схильність до співпраці. Ці риси визначають, наскільки людина готова до взаємодії з іншими, як вона реагує на виклики та конфлікти і наскільки здатна ефективно працювати в умовах різноманітності.

2. Світогляд і цінності. Індивідуальні переконання, життєві установки та моральні принципи також є важливими аспектами індивідуального рівня. Вони впливають на ставлення до різноманітності, готовність сприймати інші погляди та культурні особливості, а також на ступінь включеності працівника в командні процеси.

3. Самооцінка і самопізнання. Рівень усвідомлення власних сильних і слабких сторін, стереотипів та упереджень відіграє ключову

роль у розвитку інклюзивного мислення. Працівники з високим рівнем самооцінки, самопізнання і самоменеджменту більш готові до самовдосконалення та розвитку в контексті інклюзивності, що сприяє їхньому особистісному зростанню.

4. Освіта і навички. Важливими елементами є також професійні знання та навички, зокрема здатність до співпраці, емпатії, активного слухання і розуміння культурних відмінностей. Працівники з розвиненими міжкультурними компетенціями більш ефективно адаптуються до роботи в різноманітних колективах.

5. Досвід і взаємодія. Попередній досвід взаємодії з людьми різних культур та історії успішних або невдалих спроб побудови інклюзивних відносин суттєво впливають на здатність до співпраці. Позитивний досвід сприяє відкритості до нових контактів і створення середовища взаємної підтримки.

6. Самоідентифікація і приналежність. Відчуття власної ідентичності та належності до певної групи може впливати на готовність підтримувати інші групи або інтегрувати їх у загальну корпоративну культуру. Чим більше працівник відчуває себе частиною колективу, тим активніше він сприятиме інклюзивним процесам.

Другий рівень – колективний рівень (рівень колективу). На колективному рівні відбувається взаємодія між окремими працівниками, що є ключовим елементом формування єдиного культурного поля в організації. Основними факторами цього рівня є:

1. Лідерство та приклад. Лідери відіграють центральну роль у формуванні колективної культури, демонструючи приклад інклюзивної поведінки. Вони мають бути активними ініціаторами інклюзивних процесів, встановлюючи стандарти поведінки та підтримуючи відкритість у спілкуванні.

2. Комунікація та взаємодія. Відкритість комунікації, здатність до конструктивного вирішення конфліктів та побудови ефективного діалогу є основою успішної роботи колективу. Якісна комунікація сприяє розумінню різноманітності та підтримці інклюзивних практик.

3. Тімбілдінг та спільність цілей. Формування команд, які складаються з представників різних культурних груп, є важливим для досягнення спільних цілей. Команди, що активно співпрацюють і спільно працюють над досягненням завдань, сприяють зміцненню корпоративної культури.

4. Диверсифікація та інклюзія в прийнятті рішень. Залучення різних груп до процесу прийняття рішень забезпечує представленість різноманітних точок зору та сприяє побудові відкритого середовища, де кожен голос має значення.

5. Підтримка та адаптація. Колектив, який готовий підтримувати і допомагати один одному, сприяє створенню умов для адаптації всіх працівників, включаючи тих, хто може стикатися з труднощами через культурні або особистісні відмінності.

6. Розуміння різноманітності та важливості інклюзивності. Усвідомлення того, що різноманітність є джерелом сили, а інклюзія – ключовим елементом ефективної взаємодії, сприяє формуванню корпоративної культури, що підтримує розвиток усіх її учасників.

Третій рівень – загальноорганізаційний рівень (рівень організації). Організаційний рівень є стратегічним, оскільки саме на ньому формуються ключові політики та практики, які визначають напрямки розвитку інклюзивної корпоративної культури:

1. Стратегічне управління мультикультурністю. Розробка стратегій, що спрямовані на підтримку різноманітності, є критично важливою для успішної адаптації організації до змін у суспільстві та бізнес-середовищі.

2. Структура та процеси організації. Для підтримки інклюзивної культури важливо адаптувати структуру і процеси організації, включаючи політики щодо найму, розвитку та кар'єрного просування.

3. Навчання та розвиток персоналу. Забезпечення систематичного навчання з питань інклюзії, міжкультурної комунікації та лідерства сприяє підвищенню компетенцій працівників у контексті інклюзивності.

4. Синтез інклюзивних практик. Створення і впровадження інклюзивних практик на рівні організації забезпечує співпрацю між працівниками з різних культурних груп і допомагає в усуненні бар'єрів для ефективної взаємодії.

5. Корпоративна соціальна відповідальність. Залучення до програм соціальної відповідальності сприяє зміцненню корпоративної культури та розширенню її інклюзивності.

6. Норми та внутрішні цінності. Внутрішні норми та цінності організації повинні відображати принципи рівності, інклюзії та різноманітності, що сприяє їх інтеграції у всі аспекти життя організації.

Ці три рівні – індивідуальний, колективний та організаційний – є взаємопов'язаними та взаємозалежними. Інклюзивна корпоративна культура формується саме завдяки їх взаємодії, забезпечуючи гармонійне середовище, де кожен працівник має можливість почуватися важливим і поважаним, що сприяє ефективності роботи підприємства загалом. Враховуючи ці фактори, можна запропонувати модель формування інклюзивної корпоративної культури, що представлена на рис. 6.

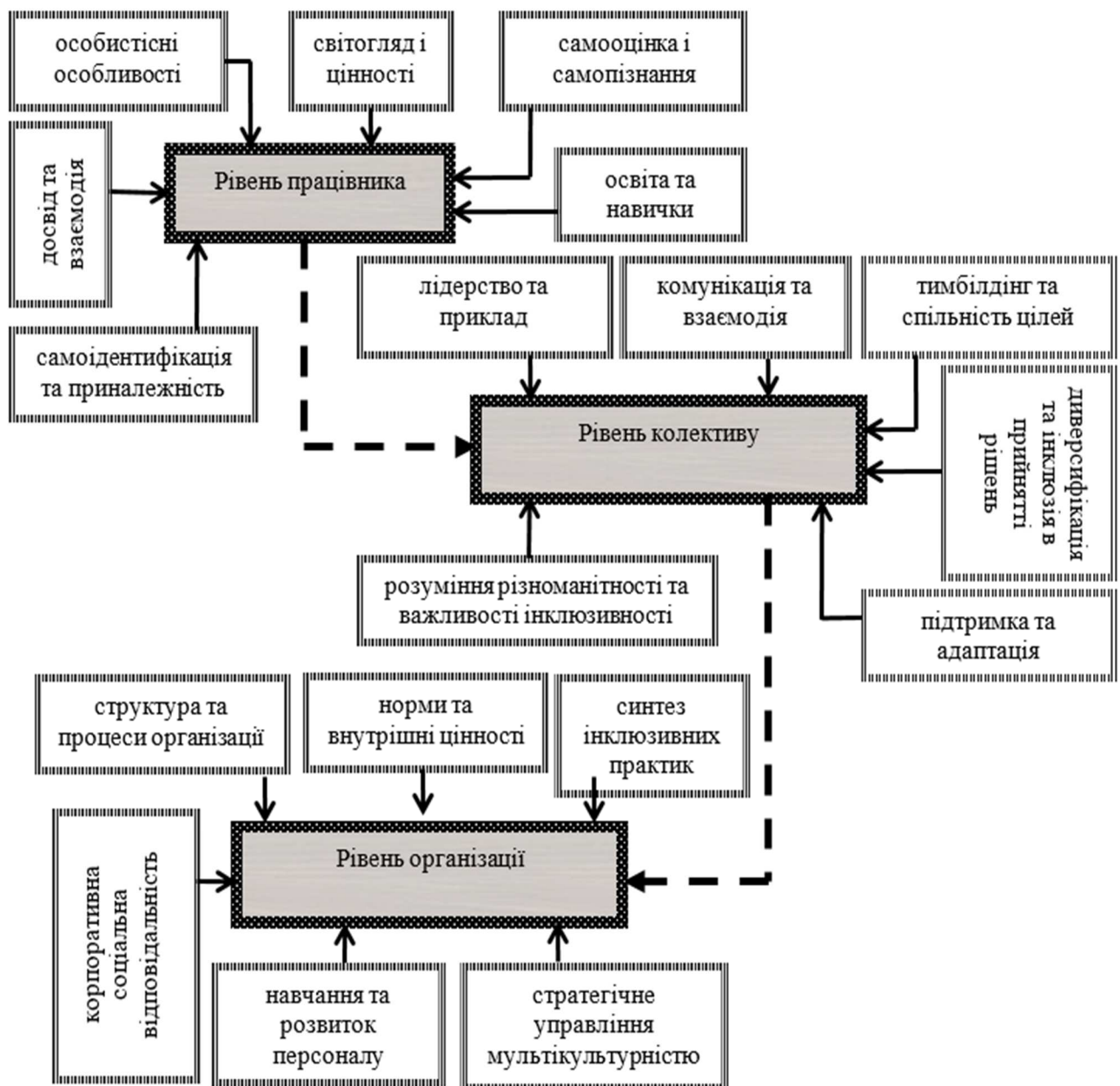


Рис. 6. Модель трьох рівнів функціонування інклюзивної культури підприємства

Ця модель розкриває тривимірний підхід до формування інклюзивної корпоративної культури, охоплюючи індивідуальний, колективний та організаційний рівні.

На індивідуальному рівні важливо враховувати особистісні особливості. Це обґрунтовано тим, що кожен працівник має власні уподобання та риси особистості, які впливають на його сприйняття різноманітності і створення відкритого та підтримуючого середовища.

На колективному рівні важливо ставлення керівництва до інклюзивних цінностей, якість комунікації та взаємодії й ін. Це обґрунтовано тим, що сприятливе керівництво та взаємодія в колективі сприяють створенню атмосфери взаєморозуміння й підтримки, що є важливим для успішного розвитку інклюзивної культури.

На організаційному рівні модель орієнтована на стратегічне управління. Це обґрунтовано тим, що на цьому рівні приймаються стратегічні рішення і визначаються політики, що впливають на всю організацію, а також розвиваються процеси та структури, спрямовані на створення інклюзивного середовища і підтримку культурної різноманітності.

Висновки. У дослідженні було проведено детальний аналіз типологій і моделей формування корпоративної культури, що підкреслило значну розбіжність у підходах до визначення її елементів і факторів, які впливають на інклюзивність. Визначено, що існуючі підходи та інструменти управління не завжди адекватно відображають складність та динаміку цього процесу, а отже, потребують подальшого вдосконалення.

Було розроблено трирівневу модель формування інклюзивної корпоративної культури, яка акцентує увагу на комплексній взаємодії різних культурних чинників в організаційному середовищі. Ця модель враховує різноманіття індивідуальних культурних полів, створюваних на різних рівнях працівниками, колективами та організацією, і їх інтеграцію в загальний культурний контекст підприємства.

Запропонована трирівнева модель формування інклюзивної корпоративної культури дозволяє зрозуміти складні взаємозв'язки між цими факторами та їх вплив на організаційне середовище.

Модель підкреслює важливість інтеграції різних культурних полів, що забезпечує більшу інклюзивність та гармонійність корпоративної культури. Це, в свою чергу, сприяє підвищенню ефективності комунікації, співпраці між працівниками та загальному розвитку організації.

Результати дослідження підтверджують необхідність подальшого вивчення і впровадження зазначених факторів у практику управління для підвищення інклюзивності корпоративної культури та ефективності управління в сучасних умовах.

Література

1. Запорожець Г. В. Корпоративна культура як індикатор інклюзивного зростання бізнесу. *Інклюзивний розвиток економіки в умовах глобальних викликів сьогодення*: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Харків, 1-28 лютого 2021 р. / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. С. 31-32.
2. Груць Г. Інклюзивна культура як фактор розвитку полікультурної освіти в Україні. *Інклюзивна освіта: ідея, стратегія, результат*: матеріали I Всеукраїнської міждисциплінарної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 8 квітня 2022 р.). Тернопіль: ТНПУ, 2022. С. 63-66.
3. Олійник Т. І., Кривицька Н. В. Сучасна роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. Вип. 22. С. 66-69.
4. Стамбульська Х., Передало Х. С. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. *Ефективна економіка*. 2023. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9912> (дата звернення: 10.03.2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2023.1.204
5. Kotter J. P., Heskett J. L. *Corporate Culture and Performance*. Free Press, 1992. 214 p.
6. Губарь О.Г., та інші. Інклюзивна культура в освітньому просторі: проблеми та перспективи. *Inclusion and Diversity*. 2023. № 3. С. 26-33.
7. Brown A. *Organizational Culture*. London: Pitman, 1995. 270 p.
8. Denison D. R. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley & Sons, 1990. 267 pp.
9. Hofstede G. *Cultures and Organizations*. N.Y.: Hill, 2010. 576 p.
10. O'Reilly C., Chatman J. Culture and Commitment. *California Review*. 1989. P. 9-25.
11. O'Reilly C. A., Chatman J. A. Culture as Social Control: Corporations, Cults, and Commitment. *Research in Organizational Behavior*. 1996. Vol. 18. P. 157-200.

12. Schein E.H., Schein P.A. *Organizational Culture and Leadership*. 5th Edition. Wiley & Sons, San Francisco, 2017. 416 p.
13. Schwartz H., Davis S. Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational Dynamics*. Summer, Vol. 10 Issue 1, 1981. 30 p.
14. Hofstede G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Sage Publications, 2001. 596 p.
15. Ashikali T., Groeneveld S. Diversity management in public organizations and its effect on employees' affective commitment: The role of transformational leadership and the inclusiveness of the organizational culture. *Review of Public Personnel Administration*. 2015. № 35.2. P. 146-168.
16. Dyachkova M. A., et al. Inclusive organizational culture as a culture of diversity acceptance and mutual understanding. 2020. P. 373-385.
17. Egitim S. Challenges of adapting to organizational culture: Internationalization through inclusive leadership and mutuality. *Social Sciences & Humanities Open*. 2023. № 5.1. P. 100242.
18. Syakbandy D.M., Mardiatul R. Building an Inclusive Organizational Culture: Its Impact on Employee Performance and Corporate Competitive Advantage. *Profit: Jurnal Manajemen dan Bisnis*. 2023. № 1.1. P. 13-18.
19. Fedotova, I., Rachwal-Mueller, A., Riznyk, I., Panchenko, A. Methodological approach to assessing stakeholders' perception of corporate culture in enterprises. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*. 2024. Vol. 1(13). Pp. 131-147.
20. Федотова І.В. Визначення рівня гендерної чутливості корпоративної культури підприємства. *Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць*. 2018. Вип. 31. С. 27-44.
21. Федотова І.В. Обґрунтування корпоративної культури як польового утворення в соціальному просторі підприємства. *Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць*. 2020. Вип. 34. С. 23-39.
22. Bourdieu P. *La Distinction: critique sociale du jugement*. Paris : Minuit, 1979. 670 p.
23. Schein E. H. Organizational Culture. *American Psychologist*. 1990. Vol. 45(2). P. 109-119.

References

1. Zaporozez, H. V. (2021). Korporatyvna kul'tura yak indyikator inklyuzyvnoho zrostannya biznesu [Corporate culture as an indicator of inclusive business growth]. *Inklyuzyvnyy rozvytok ekonomiky v umovakh hlobal'nykh vyklykiv syohodennya: materialy mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf. – Inclusive Economic Development in the Context of Global Challenges Today: Materials of the International Scientific-Practical Online Conference, Kharkiv, February 1-28, 2021 /*

Kharkiv National University of Municipal Economy named after O. M. Beketov. Kharkiv: KhNUMG im. O. M. Beketova, 31-32. [in Ukrainian]

2. Gruts, H. (2022). Inklyuzyvna kul'tura yak faktor rozvytku polikul'turnoyi osvity v Ukrayini [Inclusive culture as a factor in the development of multicultural education in Ukraine]. *Inklyuzyvna osvita: ideya, stratehiya, rezultat: Materialy I Vseukrayins'koyi mizhdystsyplynarnoyi naukovo-praktychnoji – Inclusive Education: Idea, Strategy, Result: Materials of the I All-Ukrainian Interdisciplinary Scientific and Practical Conference* (Ternopil, April 8, 2022). Ternopil: TNPU, 63-66. [in Ukrainian]

3. Oliinyk, T. I., & Kryvytska, N. V. (2019). Suchasna rol' korporatyvnoyi kul'tury v upravlinni lyuds'kymy resursamy v orhanizatsii [The modern role of corporate culture in human resource management in organizations]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, 22, 66-69. [in Ukrainian]

4. Stambulska, Kh., & Peredalo, Kh. S. (2023). Korporatyvna kul'tura: sutnist', typy ta rol' u rozvytku orhanizatsii [Corporate culture: essence, types, and role in organizational development]. *Efektivna ekonomika – Effective Economics*, 1. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9912> (accessed: 10.03.2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2023.1.204 [in Ukrainian]

5. Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. Free Press. [in English]

6. Hubar, O.H., et al. (2023). Inklyuzyvna kul'tura v osvitn'omu prostori: problemy ta perspektyvy [Inclusive culture in the educational space: problems and prospects]. *Inclusion and Diversity*, 3, 26-33. [in Ukrainian]

7. Brown, A. (1995). *Organizational Culture*. London: Pitman. [in English]

8. Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley & Sons. [in English]

9. Hofstede, G. (2010). *Cultures and Organizations*. N.Y.: Hill. [English]

10. O'Reilly C., & Chatman J. (1989). Culture and Commitment. *California Review*, 9-25. [in English]

11. O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). Culture as Social Control: Corporations, Cults, and Commitment. *Research in Organizational Behavior*, 18, 157-200. [in English]

12. Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). San Francisco: Wiley & Sons. [in English]

13. Schwartz, H., & Davis, S. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational Dynamics*, 10, 1, 30. [in English]

14. Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Sage Publications. [English]

15. Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2015). Diversity management in public organizations and its effect on employees' affective commitment: The role of

transformational leadership and the inclusiveness of the organizational culture. *Review of Public Personnel Administration*, 35(2), 146-168. [in English]

16. Dyachkova, M. A., et al. (2020). Inclusive organizational culture as a culture of diversity acceptance and mutual understanding. *Social Sciences & Humanities Open*, 373-385. [in English]

17. Egitim, S. (2023). Challenges of adapting to organizational culture: Internationalization through inclusive leadership and mutuality. *Social Sciences & Humanities Open*, 5(1), 100242. [in English]

18. Syakbandy, D.M., & Mardiatul, R. (2023). Building an Inclusive Organizational Culture: Its Impact on Employee Performance and Corporate Competitive Advantage. *Profit: Journal of Management and Business*, 1(1), 13-18. [in English]

19. Fedotova, I., Rachwal-Mueller, A., Riznyk, I., & Panchenko, A. (2024). Methodological approach to assessing stakeholders' perception of corporate culture in enterprises. *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal ekonomichnoyi ta finansovoyi innovatsii – European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, 1(13), 131-147. [in English]

20. Fedotova, I.V. (2018). Vyznachennya rivnya hendernoyi chutlyvosti korporatyvnoyi kul'tury pidpryyemstva [Determining the level of gender sensitivity of corporate culture in an enterprise]. *Ekonomika transportnoho kompleksu: zbirnyk naukovykh prats – Economics of the Transport Complex: Collection of Scientific Papers*, 31, 27-44. [in Ukrainian]

21. Fedotova, I.V. (2020). Obgruntuvannya korporatyvnoyi kul'tury yak pol'ovoho utvorennia v sotsial'nomu prostori pidpryyemstva [Justification of corporate culture as a field formation in the social space of an enterprise]. *Ekonomika transportnoho kompleksu: zbirnyk naukovykh prats – Economics of the Transport Complex: Collection of Scientific Papers*, 34, 23-39. [in Ukrainian]

22. Bourdieu, P. (1979). *La Distinction: critique sociale du jugement*. Paris: Minuit. [in French]

23. Schein, E.H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119. [in English]

MODEL OF INCLUSIVE CORPORATE CULTURE BASED ON THE INTERACTION OF CULTURAL FIELDS OF ENTERPRISE PERSONNEL

FEDOTOVA I., Doctor of Economic Sciences, Professor.

E-mail: irina7vf@gmail.com, Scopus Author ID: 57210234720,

ORCID: 0000-0002-3277-0224

KHOLODKOV Ye., PhD Student.

E-mail: holodkov.evgeniy@sollyplus.com.ua,

ORCID: 0009-0002-4888-7272

RIZNYK I., Master's Student.

E-mail: igor.reznik.safe@gmail.com

Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

***Abstract.** In today's business environment, inclusiveness within corporate culture has become a critical element for ensuring organizational effectiveness, enhancing competitiveness, and adapting to a dynamic environment. The relevance of this topic arises from the need to integrate inclusive practices into the strategic management of enterprises, which not only provides ethical benefits but also economic advantages. With the increasing diversity of the workforce, it is crucial to understand how the cultural fields of personnel at different levels interact to create an inclusive environment.*

This study presents a detailed analysis of various typologies and models of corporate culture, highlighting significant discrepancies in defining the elements and factors that influence inclusiveness. The audit of existing practices revealed that many models fail to account for the complexity and dynamics of interaction between individual employee characteristics, collective dynamics, and management strategies. As a result, organizational practices often lack adequate adaptation to the needs of diverse employee groups.

The objective of this research is to develop a model for forming an inclusive corporate culture that integrates different cultural fields at three levels: individual, collective, and organizational. The improved three-level model incorporates a personalized approach that allows the adaptation of inclusive practices to the unique characteristics of each organization. At the individual level, the model emphasizes the importance of considering employees' personal attributes, which influence their perception of diversity. The collective level focuses on communication and leadership's commitment to inclusive values, creating a supportive environment. The organizational level targets the development of management strategies that enhance cultural diversity.

The study's findings confirm the need for further research on inclusiveness in corporate governance. The results of this work may be useful for managers, HR specialists, researchers, and students interested in implementing inclusive practices in their activities. The proposed model enables organizations to understand and optimize the complex interactions between various cultural factors, positively impacting overall management effectiveness and enterprise development.

Key words: inclusion, corporate culture, personnel, employees, cultural fields, socio-cultural space, social responsibility, three-level model.



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.