

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 005.73:658.818

JEL Classification: D23, M14

DOI: 10.20535/2307-5651.32.2025.328539

Андрушкевич Н. В.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту та соціально-гуманітарних дисциплін
(відповідальний автор)
ORCID ID: 0009-0006-2154-4068
Черкаська філія Приватного вищого навчального закладу
«Європейський університет»

Фімяр С. В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки, фінансів, обліку, математичних
та інформаційних дисциплін
ORCID ID: 0000-0003-0432-2587
Черкаська філія Приватного вищого навчального закладу
«Європейський університет»

Чернов О. Ф.

аспірант
ORCID ID: 0009-0001-9811-5636
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»

Andrushkevych Nataliia, Fimyar Svitlana

*Cherkasy branch of Private Higher Educational Establishment
"European University"*

Chernov Oleksii

Private Higher Education Establishment "European University"

БРЕНД-ОРІЄНТОВАНА ПОВЕДІНКА В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

BRAND-ORIENTED BEHAVIOR IN THE CONTEXT OF FORMING CORPORATE CULTURE

У статті обґрунтовано визначення корпоративної культури, а також розглядаються можливості цілеспрямованого впливу на корпоративну культуру з метою її трансформації. Зокрема, включення орієнтації на бренд до структури цінностей корпоративної культури та як наслідок зміна поведінки співробітників у бік орієнтації на цінності бренду. Автори розглядають бренд-орієнтовану поведінку як одну з метрик оцінки ефективності персоналу в умовах великої організації, де працюють представники різних професій. Також вона дає можливість уніфікувати сервіс, що надається, щоб підтримувати високий рівень задоволеності споживачів у процесі будь-якої взаємодії з підприємством. Саме тому формування бренд-орієнтованої поведінки має велике значення як у рамках розвитку внутрішнього клімату організації, так і у рамках розвитку бізнесу. Запропоновано ряд практико-орієнтованих методів вбудовування моделей поведінки, орієнтованих на бренд у корпоративну культуру організації.

Ключові слова: корпоративна культура, бренд, бренд-орієнтована поведінка, комунікація, організаційна психологія, корпоративна соціальна відповідальність.

The article thoroughly substantiates the definition of corporate culture, reveals its essence and key components. Corporate culture is considered as a set of norms, values, beliefs and behavioral patterns that determine the way employees interact with each other and with the external environment. Considerable attention is paid to the possibilities of targeted influence on corporate culture in order to transform it in accordance with the strategic goals of the company. The authors of the article emphasize that brand-oriented behavior is one of the key metrics for assessing personnel effectiveness, especially in large organizations where representatives of different professions and functional areas work. By implementing this approach, the company can provide a single standard of service and communication with consumers, which, in turn, has a positive impact on the level of their satisfaction and loyalty to the brand. This approach allows organizations to significantly improve the quality of interaction with the external environment, which is critically important for sustainable business development. In addition, brand-oriented behavior helps strengthen the internal climate of the organization. Thanks to clearly defined standards of behavior and a single system of values,

employees feel a higher level of involvement and motivation. This, in turn, increases labor productivity, improves team interaction and helps reduce staff turnover. In such an environment, employees not only adhere to established corporate norms, but also become carriers and ambassadors of the company's brand. The article also proposes a number of practice-oriented methods for embedding brand-oriented behavior models into the corporate culture of companies. These methods include: developing and implementing training and adaptation programs for personnel, creating a system of intangible motivation that encourages employees to display brand-oriented behavior, conducting regular internal communications and events aimed at strengthening brand identity among employees. The implementation of these methods allows companies to effectively integrate brand-oriented values in everyday activities, which contributes to the long-term development and success of the organization in the market.

Keywords: corporate culture, brand, brand-oriented behavior, communication, organizational psychology, corporate social responsibility.

Постановка проблеми. Однією з основних труднощів, з якою стикається будь-яка організація, є висока конкуренція в системі ринкових відносин. Один із способів вирішення даної проблеми – формування успішного корпоративного бренду. Кожна корпорація має свою унікальну організаційну культуру. Сформована та формалізована корпоративна культура збільшує результативність діяльності всієї організації, сприяє досягненню поставлених керівництвом цілей та покращує її імідж в очах громадськості. Корпоративна культура знаходить своє відображення у зовнішньому та внутрішньому (внутрішньофірмовому) середовищі корпорації. У свою чергу, будучи важливою складовою корпоративного бренду, корпоративна культура корпорації стає одним із найважливіших інструментів його створення та розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями дослідження корпоративної культури підприємств вивчалися багатьма науковцями, зокрема: Копитко М.І. [1], Левків Г.Я. [1], Степанова Л.В. [2], Тужилкіна О.В. [2], Журба О.А. [3], Буфан І.М. [3], Шевченко І.Б. [4], Замковий О. [5], Івашова Н.В. [6] та інші. Але не вирішено раніше проблемою залишається важливість корпоративної культури для забезпечення бренд-орієнтованого клімату організації.

Формулювання цілей статті. Обґрунтувати практико-орієнтовані методи вбудовування моделей поведінки, орієнтованих на бренд у корпоративну культуру організації.

Виклад основного матеріалу. Під корпоративною культурою розуміють сукупність найважливіших норм, традицій і правил поведінки, розроблених і застосовуваних усіма членами організації, які транслиуються на споживачів через місію, цінності та корпоративну соціальну відповідальність корпорації. Таким чином, основними складовими організаційної культури можна вважати цінності, стратегію організації, її філософію і місію, так званий «глибинний» рівень, і рівень «поверхневий» або «символічний», що представляє видимі зовнішні фактори: способи вербальної і невербальної комунікації, всі зразки поведінки що спостерігаються, лозунги, тобто все, що можна відчувати і сприймати через п'ять людських відчуттів. Для створення корпоративного бренду організації потрібна взаємодія всіх цих елементів корпоративної культури.

Формування корпоративної культури є складним завданням на багатьох рівнях, але серед найскладніших – вибір типу корпоративної культури та його реалізація.

Серед багатьох питань, на які потрібно відповісти при підході до вирішення цих завдань, найбільш важливими є розуміння того, що таке хороша корпоративна культура і як вона впливає на ефективність діяль-

ності організації; планування та реалізація плану зміни культури.

Поняття «бренд» та «корпоративна культура» тісно взаємопов'язані між собою. При створенні марок організації повинні враховуватися інтереси та потреби цільової аудиторії, якими є споживачі, постачальники, контрагенти та суспільство в цілому. У сучасних ринкових умовах покупці концентрують свою увагу, в першу чергу, не на продукті або його властивостях, а на марці продукту та іміджі корпорації, що випускає даний продукт чи послугу. Бренд показує ступінь лояльності споживачів та демонструє їхню задоволеність продуктами, які виробляє корпорація.

Завдяки орієнтації корпоративного бренду на корпоративну місію організації можна говорити про формування новітньої філософії корпорації. Підвищення лояльності споживачів створюється через формування позитивних взаємин і залучення всього персоналу в діяльність організації, а не за допомогою жорстких норм і стандартів, що регламентують роботу співробітників, спрямовану на збільшення задоволеності споживача. Звідси випливає, що всі процеси управління компанією формуються під корпоративний бренд.

Діяльність корпорацій багатоаспектна і включає не тільки економічний або урбаністичний зміст, але й охоплює сферу роботи з персоналом, який є людським капіталом. Таким чином, головне завдання корпоративного брендингу спрямоване на створення та підтримку корпоративного духу як цілісного робочого колективу, так і кожного окремо взятого співробітника. До цього відноситься також згуртування співробітників спільними для всіх інтересами та прийняття місії та цілей діяльності корпорації [2].

Внутрішньорішова культура – складна структура конкретних розпоряджень, які пропонують загальні рамки поведінки, прийняті учасниками організації. Вона є певним орієнтиром для співробітників, оскільки регулює правила поведінки, норми взаємин між співробітниками організації, ставлення до діяльності корпорації, то дотримання корпоративних норм призводить до створення налагоджених і сформованих системних відносин усередині структури. Різні заходи, що формують сприятливий імідж організації, що приймають участь у маркетингових відносинах, створюють основу корпоративного брендингу.

Завдання більшості заходів, що проводяться, – не що інше, як отримання додаткових ресурсів і підстав у посилюваному протистоянні компаній. Підвищення респектабельності, а також лояльності груп, на які спрямована робота організацій, ведуть до збільшення довіри цільової аудиторії, тим самим формуючи більш міцну ринкову позицію корпорації. Ці фактори дозволяють формувати довгострокові стратегічні зв'язки з партнерами як новими, так і наявними.

Сприятливе середовище корпорації при впровадженні ефективної комунікаційної культури – один із найдієвіших методів залучення та мотивації персоналу. Це пояснюється тим, що при реалізації співробітником матеріальних потреб в нього виникає бажання завоювати гідне становище у колективі, бажання самореалізуватися й одержати при цьому визнання. На даній стадії корпоративна культура надає допомогу кожному члену колективу, дає можливість розкрити та реалізувати його унікальні персональні якості, здібності та таланти. Тільки корпоративна культура є ефективним інструментом, що дозволяє настроїти співробітників на високу продуктивність праці та ефективну роботу. Застосування прихованих можливостей корпоративної культури з метою збільшення продуктивності та конкурентоспроможності організації є одним із головних стратегічних завдань керівництва організації.

Зв'язуючи працівників, корпоративний бренд показує співробітникам організації бажані загально визнані норми та принципи поведінки, показуючи систему цінностей корпорації, тим самим об'єднуючи всіх членів організації від вищої ланки управління до звичайного співробітника [3].

Організація, яка розвиває та підтримує сприятливу корпоративну культуру, надає наступні переваги своїм співробітникам:

- взаємна довіра та атмосфера співпраці;
- високий рівень, ефективний процес ухвалення рішень;
- вплив відкритої комунікації;
- сильне почуття ідентичності спільноти;
- допомогу у зіставленні поведінки працівників із результатами роботи;
- збільшення вартості бренду.

Термін «бренд-орієнтована поведінка» використовується спеціалістами з розвитку корпоративної культури.

В умовах переходу від традиційної моделі управління персоналом до моделі управління людськими ресурсами кадровий менеджмент орієнтується переважно не на колектив та колективні цінності, а на особистість та індивідуальні цінності, розглядаючи працівника як значний ресурс для організації.

Орієнтація на бренд – це концептуальна основа стратегії розвитку конкурентних переваг організації у зовнішньому середовищі, пов'язана з підвищеною увагою до її бренду. У теоретичній літературі вона або протиставляється орієнтації ринку, або розглядається незалежно від неї.

Ця стратегічна орієнтація включає такі параметри:

1) формування унікальності бренду та управління ним за допомогою отримання постійного зворотного зв'язку від споживача;

2) задоволення потреб клієнтів у рамках унікальності бренду. Важливо, що орієнтація на бренд хоч і йде в тісній зв'язці і виростає з орієнтації на споживача, все ж таки не аналогічна їй, оскільки всі дії по задоволенню потреб клієнтів співвідносяться з ідентичністю, унікальністю бренду і ті дії, які виходять за ці рамки, не будуть здійснюватися компанією.

Орієнтація на бренд має наслідки для внутрішньої політики в організації. У промисловому секторі, B2B концептуальна модель будується на орієнтації на бренд як цінність. Вона формує норми, а через це і певна бренд-орієнтована поведінка, що безпосеред-

ньо впливає на ринкову та економічну ефективність. У сервісному бізнесі, стратегічною орієнтацією також є бренд, у зв'язку з чим клієнтоорієнтована поведінка співробітника також безпосередньо складно і походить від бренд-орієнтованої поведінки.

Важливо зрозуміти, як цінності бренду, його місія, які не є статичними, можуть бути успішно вписані в існуючу корпоративну культуру. Як зробити бренд-орієнтовану поведінку її невід'ємним атрибутом?

Вплив корпоративної культури на людину сильний, він проявляється, зокрема, у тому, що в людини, яка потрапляє в організацію або переходить у новий відділ, загострюється внутрішня потреба у наслідуванні свого оточення: людина зчитує моделі поведінки, «як тут прийнято», і починає усвідомлено чи несвідомо наслідувати її. При цьому виникає небезпека того, що неминучий конформізм підірве відчуття власної ідентичності, через що відчуття незручності може перейти в гнів, невдоволення, агресивність.

Під культурою у цьому контексті розуміються неформалізовані, найчастіше неусвідомлювані соціально засвоєні моделі поведінки, поділені всіма членами відокремленої соціальної групи.

Корпоративна культура – модель поведінкових норм, поділюваних усіма, яка була використана в минулому і визнана правильною і, отже, має бути передана для засвоєння новим членам організації як правильний спосіб сприйняття, уявлення та відносини [1].

Моделі поведінки співробітників є зовнішнім атрибутом корпоративної культури, наочним виразом закладених у ній уявлень та цінностей. По одному з визначень вони єдине, що виявляє принципову присутність корпоративної культури в організації, адже вона – ні що інше як повторювані моделі поведінки, що спостерігаються, у взаємовідносинах людей, наприклад використовувана мова, форми прояву поваги, прийняті манери.

Зазначимо, що корпоративна культура на етапі становлення організації складається стихійно, проте на неї можна і потрібно впливати та коригувати відповідно до стратегічних цілей організації для поліпшення її виробничих показників.

Дослідники погоджуються, що корпоративна культура впливає на всі виробничі показники організації.

Якими є інструменти цілеспрямованого формування корпоративної культури вже існуючої організації? Виклади практичних підходів до таких трансформацій набирають популярності в бізнес-літературі. Так, один із варіантів, що не можна штучно насадити те, що організації не притаманне, проте культура кожної організації вже містить елементи, необхідні для її успішної трансформації. Завдання менеджера знайти аспекти культури, що допомагають організації рухатися вперед, та сприяти їхньому розвитку.

Це можна зробити, зосередившись на трьох ключових елементах повсякденного життя організації, що стосуються людських емоцій:

1. Культурні риси – загальні для всіх членів організації показники, формують емоційне ставлення до роботи, «настрій».

2. Ключові моделі поведінки – дії, що здійснюються працівниками щодня, які ведуть компанію загалом до успіху.

3. Неформальні лідери – люди, що відрізняються здатністю до вибудовування соціальних зв'язків та високим емоційним інтелектом.

Виявивши ключові культурні риси за допомогою спостережень та інтерв'ю зі співробітниками, необхідно визначити ключові моделі поведінки, в яких розкриваються найбільш корисні для організації аспекти цих рис, а потім щеплювати їх співробітникам через невелику групу неформальних лідерів.

Варто звертати увагу також і на механізми передачі корпоративної культури. До них відносяться:

- 1) об'єкти, на які спрямована увага керівника;
- 2) критерії нагород та покарань в організації;
- 3) навмисне створення зразків для наслідування;
- 4) моделі поведінки у кризових ситуаціях;
- 5) критерії відбору при прийомі на роботу [6].

Інші механізми, такі як корпоративні історії та розповіді або, наприклад, офіційні заяви та документи, в яких зафіксовано основні положення корпоративної культури організації, – це вторинні механізми. Вони працюють лише в тому випадку, якщо не суперечать первинним і йдуть за ними.

Розглядаючи бренд-орієнтовану поведінку в практичній площині можна умовно розділити її на три складові елементи:

1) відповідність бренду, або відповідність правилам і нормам, орієнтованим на бренд, і як наслідок, дії відповідно до цих правил та уникнення ситуацій, коли твої дії завдають шкоди бренду;

2) схвалення бренду – ситуація, коли співробітник стає «адвокатом бренду», явно висловлює не тільки доброзичливе ставлення, а й перевагу бренду, рекомендує його потенційним претендентам та клієнтам та захищає його у разі критики зі сторони;

3) розвиток бренду – активна участь у поліпшенні клієнтського досвіду взаємодії з брендом, що включає такі аспекти як висловлення своєї експертизи та пропозицій щодо вдосконалення обслуговування клієнтів, готовність брати на себе додаткові обов'язки та відповідальність.

Важливим чинником розвитку прихильності до бренду дослідники називають корпоративну соціальну відповідальність. Іншим значущим фактором формування бренд-орієнтованої поведінки співробітників в останні роки став фактор віртуального соціального капіталу ("online social capital"). Незважаючи на значний і зростаючий вплив соціальних мереж на професійне життя співробітників, лише деякі роботодавці приділяють належну увагу компетентному уявленню в соціальних мережах бренду роботодавця або використовують їх як інструмент внутрішнього маркетингу [4].

Найбільше значення корпоративний брендинг має для великих і широко відомих компаній, які мають один або кілька брендів. Така корпорація знаходиться «під прицілом» засобів масової інформації, доступна спостереженню суспільства. Отже, великим корпораціям необхідно регулярно працювати над своїм іміджем і позицією організації в суспільстві за допомогою методів та прийомів формування позитивного образу у свідомості споживача, використовуючи власні відділи PR, із залученням інших агентств.

Ефективній взаємодії із засобами масової інформації сприяє добре розроблена корпоративна

культура, яка дозволяє організації бути відомою та відмінною від конкурентів на ринку. Мало вивчена та погано розроблена корпоративна культура організації може сформувати негативне сприйняття організації на ринку. Існує прямий взаємозв'язок між втратою популярності бренду серед споживачів та втратою прибутку організації: зменшується привабливість іміджу організації і, отже, падає попит на послуги та товари цієї корпорації на ринку. Відзначимо, що за цих умов відзначаються системні зв'язки: погіршення образу одного бренду здатне негативно вплинути на імідж інших брендів, що належать цій же корпорації. Але є також і зворотний ефект, коли успіх одного бренду організації тягне за собою успіх та іншого бренду.

Взаємозв'язок процесу формування певного образу об'єкта, бренду з цінностями корпоративної культури найяскравіше виявляється тоді, коли імідж корпорації відображається на відношенні до її бренду. Це відбувається при публікації негативної інформації про компанію. Припустимо, засоби масової інформації представляють своїй аудиторії відомості про те, що якась організація застосовує неякісні компоненти при виробництві своєї фірмової продукції. На тлі такої інформації відомі бренди можуть втратити позитивний імідж і зазнати репутаційних збитків [5]. Можливий і протилежний результат: наприклад, суспільство поінформовано про благодійну діяльність корпорації, яка веде спонсорську роботу на благо соціуму. Бренди цієї корпорації набувають значної популярності, оскільки цільова аудиторія вважає купівлю товарів та послуг цієї організації не просто як придбання товару, а й як сприяння підприємства у вирішенні соціальних проблем.

Висновок. Бренд-орієнтована поведінка може стати невід'ємною частиною корпоративної культури організації лише за умови його органічного зв'язку з існуючими позитивними моделями поведінки в організації. Також неможливо «навчити» бренд-орієнтованій поведінці традиційними способами, тут необхідно впливати на емоційні аспекти ставлення людини до своєї роботи, швидше виховуючи в ній певні моделі дій.

Рішення для створення сильного бренду роботодавця може полягати у забезпеченні добробуту та задоволеності співробітників, а також адекватному розвитку компетенції підтримки свого позитивного іміджу у соціальних мережах.

Для формування бренд-орієнтованої поведінки як елемента корпоративної культури пропонується:

- проведення комплексної програми з посилення ключових елементів бренд-орієнтованої поведінки, які вже існують в організації;
- створення системи формальної мотивації бренд-орієнтованої поведінки персоналу;
- вдосконалення системи навчання в організації;
- впровадження програм корпоративної соціальної відповідальності;
- розвиток соціальних мереж організації.

Таким чином, внутрішній маркетинг набуває вирішального значення для підтримки репутації організації за її межами через задоволення потреб співробітників у розвитку, добробуті та внутрішньому почутті задоволеності.

Література:

1. Копитко М. І., Левків Г. Я. Вплив корпоративної культури на рівень лояльності працівників у процесі забезпечення економічної безпеки підприємств. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2016. Вип. 2. С. 187–200.
2. Степанова Л. В., Тужилкіна О. В. Корпоративна культура в контексті регулювання соціально-трудових відносин. *Соціально-трудові відносини: проблеми науки та практики*: монографія / за ред. Т. А. Костишиної. Полтава, 2020. С. 518–534.
3. Андрушкевич Н. В., Журба О. А., Буфан І. М. Оцінка інвестиційної вартості об'єктів нерухомості та фактори, що на неї впливають. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-9>
4. Шевченко І. Б. Корпоративна культура як елемент медіа менеджменту підприємства. *Науковий погляд у майбутнє*. 2017. № 05–04. С. 58–66.
5. Замковий О. Корпоративна культура як фактор формування успішності українського ділового оточення на шляху до європейських стандартів. *Економіка та суспільство*. 2022. №4 1. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-62>
6. Івашова Н. В. Місце брендингу у сучасних маркетингових концепціях. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. Т. 2, № 4. С. 89–97.

References:

1. Kopytko M. I., Levkiv H. Ia. (2016) Vplyv korporatyvnoi kultury na riven loialnosti pratsivnykiv u protsesi zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv [The influence of corporate culture on the level of employee loyalty in the process of ensuring the economic security of enterprises]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Seriya ekonomichna – Scientific Bulletin of the Lviv State University of Internal Affairs. Economic Series*, vol. 2, pp. 187–200.
2. Stepanova L. V., Tuzhykina O. V. (2020) Korporatyvna kultura v konteksti rehuliuвання sotsialno-trudovykh vidnosyn [Corporate culture in the context of regulating social and labor relations]. In: T. A. Kostyshynoi. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: problemy nauky ta praktyky: monohrafiia* [Social and labor relations: problems of science and practice: monograph]. Poltava, pp. 518–534.
3. Andrushkevych N. V., Zhurba O. A., Bufan I.M. (2024) Otsinka investytsiinoi vartosti ob'ektiv nerukhomosti ta faktory, shcho na nei vplyvaiut [Assessment of the investment value of real estate and factors affecting it]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-9>
4. Shevchenko I. B. (2017) Korporatyvna kultura yak element media menedzhmentu pidpriemstva [Corporate culture as an element of media management of an enterprise]. *Naukovyi pohliad u maibutnie – Scientific view into the future*, vol. 05–04, pp. 58–66.
5. Zamkovyi O. (2022) Korporatyvna kultura yak faktor formuvannia uspishnosti ukrainiskoho dilovoho otocennia na shliakhu do yevropeiskyykh standartiv [Corporate culture as a factor in shaping the success of the Ukrainian business environment on the way to European standards]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-62>
6. Ivashova N. V. (2011) Mistse brendynhu u suchasnykh marketynhovykh kontseptsiiakh [The place of branding in modern marketing concepts]. *Marketynh i menedzhment innovatsii – Marketing and management of innovations*, vol 4, pp. 89–97.

Стаття надійшла до редакції 28.02.2025

Стаття опублікована 15.04.2025