

УДК 005.95:174:808:005.5
JEL Classification: D23; M14; M15; M31; L26; O33
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-502-510>

ОСОБЛИВОСТІ КОМУНІКАЦІЙ ТА ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В DIGITAL-АГЕНТСТВАХ І СТАРТАПАХ

© 2025 ЛИЩЕНКО Б. В., КАЛІНІНА Н. В., ЛЕВЧЕНКО Д. С.

УДК 005.95:174:808:005.5
JEL Classification: D23; M14; M15; M31; L26; O33

Лищенко Б. В., Калініна Н. В., Левченко Д. С. Особливості комунікацій та формування корпоративної культури в digital-агентствах і стартапах

Стаття присвячена особливостям комунікацій та формування корпоративної культури в digital-агентствах і стартапах. У статті розглянуто формування корпоративної культури в digital-агентствах і стартапах як вирішального фактору для довгострокового успіху та конкурентоспроможності. Підкреслюється важливість корпоративної культури в адаптації до швидких змін умов ринку та технологій, її роль у стимулюванні інновацій, залученні талантів і забезпеченні організаційної гнучкості. У статті досліджено різні типи корпоративних культур – кланова, адхократична, ринкова та ієрархічна – та показано їхню актуальність для digital-агентств і стартапів. Наводяться приклади компаній, таких як Zappos, Google та Amazon, які уособлюють конкретні культурні моделі, що сприяють їхньому успіху. У статті також розглянуто впровадження Agile-культури на прикладі компанії ClipSwift із демонстрацією її впливу на продуктивність, інноваційність і згуртованість команди. Визначено, що в умовах швидких змін ринку та технологій культура стає важливим стратегічним інструментом для залучення й утримання талантів, підвищення продуктивності, інновацій та гнучкості організації. Розкрито, що наявність чітко визначеної корпоративної культури допомагає компаніям не тільки адаптуватися до нових викликів, але й активно впроваджувати зміни та нові рішення. Акцентовано увагу, що алгоритм формування нової корпоративної культури включає кілька ключових етапів, кожен із яких забезпечує послідовний перехід до культури, що відповідає стратегічним цілям компанії. Встановлено, що показники успіху впровадження нової культури дозволяють своєчасно коригувати стратегію розвитку корпоративної культури всередині команди. Наголошено на важливості свідомого підходу до розвитку корпоративної культури, що відповідає стратегічним цілям і вимогам ринку, для забезпечення як короткострокового, так і довгострокового зростання організації.

Ключові слова: корпоративна культура, комунікація, digital-агентства, стартапи, Agile-культура, інновації, згуртованість команди, організаційна гнучкість.

Рис.: 2. Бібл.: 19.

Лищенко Богдан Віталійович – магістр, Бізнес Школа КРОК Університету економіки та права «КРОК» (вул. Табірна, 30-32, Київ, 03113, Україна)

Калініна Наталія Василівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та інноваційного розвитку, Бізнес Школа КРОК Університету економіки та права «КРОК» (вул. Табірна, 30-32, Київ, 03113, Україна)

E-mail: kalininanv@krok.edu.ua

Левченко Діана Сергіївна – кандидат економічних наук, старший викладач кафедри менеджменту та інноваційного розвитку, Бізнес Школа КРОК Університету економіки та права «КРОК» (вул. Табірна, 30-32, Київ, 03113, Україна)

E-mail: LevchenkoD@krok.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8343-2260>

UDC 005.95:174:808:005.5

JEL Classification: D23; M14; M15; M31; L26; O33

Lyshchenko B. V., Kalinina N. V., Levchenko D. S. Features of Communication and Formation of Corporate Culture in Digital Agencies and Startups

The article is devoted to the peculiarities of communication and formation of corporate culture in digital agencies and startups. The article considers the formation of corporate culture in digital agencies and startups as a decisive factor for long-term success and competitiveness. The importance of corporate culture in adapting to rapidly changing market conditions and technologies, its role in stimulating innovation, attracting talent and ensuring organizational flexibility is emphasized. The article examines different types of corporate cultures – clan, adhocrat, market and hierarchical – and shows their relevance for digital agencies and startups. Examples of companies such as Zappos, Google and Amazon, which embody specific cultural models that contribute to their success, are provided. The article also considers the implementation of Agile culture on the example of the company ClipSwift, demonstrating its impact on productivity, innovation and team cohesion. It is determined that in conditions of rapid market and technological changes, culture becomes an important strategic tool for attracting and retaining talent, increasing productivity, innovation and flexibility of the organization. It is revealed that the presence of a clearly defined corporate culture helps companies not only adapt to new challenges, but also actively implement changes and new solutions. It is emphasized that the algorithm for forming a new corporate culture includes several key stages, each of which ensures a consistent transition to a culture that meets the strategic goals of the company. It is found that the success indicators of the implementation of a new culture allow for timely adjustment of the strategy for developing corporate culture within the team. The importance of a conscious approach to developing a corporate culture that meets strategic goals and market requirements to ensure both short-term and long-term growth of the organization is emphasized.

Keywords: corporate culture, communication, digital agencies, startups, Agile culture, innovation, team cohesion, organizational flexibility.

Fig.: 2. Bibl.: 19.

Lyshchenko Bohdan V. – Master, KROK Business School of the KROK University (30-32 Tabirna Str., Kyiv, 03113, Ukraine)

Kalinina Nataliia V. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of the Department of Management and Innovative Development, KROK Business School of the KROK University (30-32 Tabirna Str., Kyiv, 03113, Ukraine)

E-mail: kalininanv@krok.edu.ua

У сучасних умовах розвитку digital-агентств і стартапів швидкість адаптації до ринкових змін, а також технологічних інновацій, стає критично важливою для стабільного успіху. Однак у прагненні залишатися конкурентоспроможними, багато компаній нехтують формуванням належної корпоративної культури, що становить основу залучення талантів, стимулювання інновацій та забезпечення гнучкості в організаційних процесах. Відсутність чітко визначеної та адаптованої до потреб ринку корпоративної культури може призводити до зниження ефективності, втрати інноваційного потенціалу та нездатності організацій швидко реагувати на зміни. Проблема полягає у тому, що без належної уваги до розвитку корпоративної культури, digital-агентства та стартапи ризикують втратити свою конкурентну перевагу, що може негативно позначитися на їхньому довгостроковому зростанні та стабільності. Це питання переважно висвітлюється зарубіжними дослідниками. Розуміння значущості корпоративної культури в digital-агентств та стартапів, пошук ефективних інструментів формування та розвитку цих процесів зумовили інтерес до цієї проблеми й бажання висвітлити деякі аспекти питання, що розглядається.

Слід зазначити, що перспективним є дослідження в темі формування корпоративної культури в digital-агентствах та стартапах. Сучасні дослідження корпоративної культури вказують на її ключову роль у забезпеченні стійкості, інноваційності та адаптивності організацій у динамічних умовах ринку.

Корпоративна культура визначається як система базових припущень, норм і поведінкових принципів, спільно прийнятих у компанії, яка проявляється у вигляді спостережуваних артефактів, а також спільних вірувань і цінностей, формуючи внутрішнє середовище організації та визначаючи її взаємодію із зовнішніми стейкхолдерами. (Schein, 2010) [12]. Дослідження, проведені Denison, D. R. (2012), вказують, що високий рівень організаційної культури корелює зі зростанням фінансових показників, залученістю співробітників та підвищенням інноваційного потенціалу компанії [11]. Автори підкреслюють, що ефективна культура сприяє розвитку клімату довіри, покращує комунікацію та підтримує ініціативність серед працівників. У контексті digital-агентств та стартапів особлива увага приділяється гнучким підходам до управління, що

базуються на принципах Agile. Згідно з Beck, K. (2001), культура Agile створює умови для ефективної командної роботи, зменшує бар'єри у комунікації та стимулює адаптивність організацій [9]. Інші дослідники, як-от Rigby, D. K. (2016), наголошують, що використання Agile-методологій у стартапах сприяє швидкому впровадженню інноваційних рішень та покращенню взаємодії з клієнтами.

Дослідження Gallup (2017) показали, що корпоративна культура є одним із ключових факторів утримання талантів [14]. За результатами глобального опитування, 63% працівників відзначають, що готовність залишатися в компанії напряму залежить від її культурних цінностей. Своєю чергою, компанії з чітко сформованими цінностями на 21 % частіше досягають високих фінансових результатів порівняно з організаціями, які не інвестують у розвиток культури.

Окрему увагу варто звернути на дослідження українських авторів. Наприклад, у роботах Калініної (2022) акцентується значення прозорості комунікації та підтримки розвитку персоналу для підвищення ефективності роботи команд [1]. Вона зазначає, що для digital-агентств характерна культура співпраці, яка сприяє креативності та швидкому прийняттю рішень.

Таким чином, сучасні дослідження підтверджують важливість ефективної комунікації та корпоративної культури як фундаменту для побудови успішної організації.

Умови стрімкого розвитку технологій та ринкової невизначеності вимагають від компаній впровадження інноваційних культурних практик, спрямованих на підтримку співпраці, адаптивності та довіри. Проблеми в комунікації та недосконала корпоративна культура напряму впливають на рівень ефективності будь-якої компанії. Відповідно, питання комунікації та формування корпоративної культури в digital-агентствах та стартапах є особливо важливим, та, на жаль, залишається недостатньо розробленим в науковій площині.

Метою статті є дослідження та аналіз особливостей комунікації та формування корпоративної культури в digital-агентствах та стартапах, а також визначення її впливу на довгостроковий успіх, конкурентоспроможність, інноваційний потенціал та гнучкість самих організацій. Стаття прагне під-

креслити важливість свідомого підходу до розвитку корпоративної культури, яка відповідає сучасним викликам ринку та сприяє залученню талантів, ефективній командній роботі та адаптації до змін.

Метод контент-аналізу був спрямований на вивчення корпоративної діяльності digital-агентств. Кореляційний аналіз застосовано для визначення зв'язку між комунікаційними практиками та корпоративною культурою. Порівняльний метод використано щодо виділення кланової культури різних компаній. Узагальнення, як метод, використано для систематизації інструментів комунікації та формування корпоративної культури в digital-агентствах та стартапах.

Корпоративна культура digital-агентства чи стартапу може стати вирішальним чинником його довгострокового успіху та конкурентоспроможності. Оскільки цифрові технології продовжують швидко розвиватися, молоді команди та компанії часто намагаються йти в ногу з останніми тенденціями ринку та гнучко реагувати на зміни вподобань споживачів. Однак через надвисокі темпи деякі важливі аспекти у формуванні здорової робочої культури ігноруються або ж і зовсім випускаються з поля зору, незважаючи на те що саме це може стати визначальним фактором для успіху всього колективу в критичні моменти. Розвиток належної організаційної культури має важливе значення для залучення та утримання найкращих талантів, сприяння співпраці та гнучкості, а також надання можливості організації адаптуватися та процвітати в умовах постійних змін. Говорячи мовою твердих чисел та фактів, можемо згадати слова Коттер, Дж. (2008), що корпоративна культура може суттєво сприяти фінансовим результатам, і багато людей не приділяють цьому факту належної уваги. Виходячи з його спільних досліджень компанії, що приділяють належну увагу формуванню корпоративної культури зростання доходів на 682 %; компанії, які ж не приділяють стільки уваги цьому аспекту формування організації, мають показник в 4 рази нижчий, а саме 166 %.

Поняття корпоративної культури, типи корпоративної культури в digital-агенціях та стартапах.

Так звану «культуру» часто описують як «літаючою в повітрі» або як частину «атмосфери» організації, іншими словами як щось абстрактне. Однак це не те, що можна ігнорувати або розглядати як застарілу ідею. Вона є невід'ємною частиною ідентичності будь-якої компанії і впливає на кожен аспект її діяльності – від прийняття стратегічних рішень до повсякденних взаємодій між співробітниками. Насправді, різноманітні дослідження показують, що культура є критично важ-

ливим елементом організаційної зрілості, оскільки вона безпосередньо впливає на здатність організації адаптуватися, впроваджувати інновації та створювати цінність для клієнтів, співробітників та акціонерів.

Важливість корпоративної культури ще більше підкреслюється тим фактом, що навіть компаніям з високими фінансовими показниками та успішною історією може бути дещо складно адаптуватися до вимог швидко змінного ринку та технологій.

Інвестиції в навчання співробітників та технічні можливості самі по собі можуть виявитися невиправданими витратами та часто є недостатньою умовою для створення тривалого зростання в фінансових показниках компанії. Культура, яка панує в організації може відіграти ключову роль під час створення інновацій або ж підвищенні кваліфікації персоналу. Усвідомлення та прагнення до вдосконалення як складники корпоративної культури будуть двигуном до інновацій та навчання.

Відповідно до розробленої Робертом Квінном і Кімом Камероном із Мічиганського університету методики оцінки типу корпоративної культури на основі моделі «Конкурентних цінностей», які поділяються за критеріями «гнучкість / індивідуальність» – «стабільність / контроль» і «орієнтація на зовнішню / внутрішню середовище», автори виділяють чотири ключові типи корпоративної культури, кожен з яких має унікальні характеристики та підходи до управління компанією. Номінально ці чотири типи це: кланова, адхократична, ринкова, ієрархічна культури відповідно. Кожен з цих типів має свої сильні сторони та найцінніше є те, що ми можемо поєднувати елементи різних культур для досягнення оптимальної ефективності.

Кланова культура орієнтована на зв'язок, співпрацю та залученість працівників. Організації з такою культурою зосереджені на внутрішніх проблемах, для них характерні гнучкість і турбота про людей часто нагадуючи великі родини, де керівники виконують роль менторів або наставників, а командна робота та розвиток співробітників є центральними цінностями. Основними характеристиками кланової культури є високий рівень підтримки, відкриті комунікації та акцент на людських відносинах, де велике значення надається саме розвитку людського капіталу, згуртованості та моральному клімату.

- ✦ Цінності: співпраця, довіра, турбота про команду, розвиток та навчання.
- ✦ Мета: залученість працівників, створення здорової робочої атмосфери та розвиток команди.

- ✦ Приклад: яскравим прикладом є такі компанії, як Zappos, SoftServe, Grammarly, котрі відомі своєю посиленою клановою культурою, де працівники працюють у тісній співпраці та відчують себе частиною великої спільноти.

Адхократична культура (від лат. «для цієї цілі/ситуації»), тобто тимчасова та цільова команда, створена для виконання конкретного завдання. Це така культура, яка характеризується динамічністю, підприємництвом і творчістю.

Передбачення, новаторство, сміливість ризикувати є відмінними рисами лідерів такої культури. Вона заохочує співробітників до експериментів, ініціативності та генерування нових ідей. У таких організаціях відсутня жорстка ієрархія, і команди часто формуються як тимчасові та для конкретних проектів. Підходить для організацій, які прагнуть до інновацій і готові приймати ризиковані рішення для досягнення проривних результатів.

- ✦ Цінності: гнучкість, інноваційність, креативність, розвиток нових ідей.
- ✦ Мета: швидка реакція на зміни ринку, адаптивність до трендів та нових технологій, інновації.
- ✦ Приклад: Google чудовий приклад організації з адхократичною культурою, де члени команди мають велику свободу у створенні нових проектів та експериментуванні з ідеями.

Ринкова культура акцентує увагу на результативності, досягненні цілей та продуктивності. Для компаній з такою культурою характерними ознаками є великий акцент на конкурентоспроможності, фінансових показниках та задоволенні потреб клієнта. Лідери таких організацій жорсткі, спрямовані на результат всередині колективу, формуючи сильну конкуренцію у зовнішньому середовищі. Організація орієнтована на ефективність, а працівники мотивовані через чітко визначені цілі та винагороду за їх досягнення.

- ✦ Цінності: результативність, продуктивність, досягнення поставлених цілей, конкурентність.
- ✦ Мета: фінансовий успіх, зростання на ринку, лідерство у своїй ніші.
- ✦ Приклад: Amazon – це приклад компанії з ринковою культурою, де велика увага приділяється результатам, ефективності та швидкості виконання завдань.

Ієрархічна культура будується на чітко визначеній організаційній структурі, правилах, регламентах і стабільності. Її ще можна описати як формалізований та структурований робочий про-

стір. Інструкції керують діяльністю людей. Лідери таких організацій виділяються ефективною координацією та організацією людей. Найважливіше, щоб організація працювала безперебійно. Працівники мають суворо регламентовані функції, а успіх організації вимірюється ефективністю процесів та дотриманням встановлених стандартів. Така культура характерна для організацій, де важливим є контроль та стабільність.

- ✦ Цінності: порядок, стабільність, правила, контроль.
- ✦ Мета: зниження витрат, ефективність, стабільність та дотримання стандартів.
- ✦ Приклад: такі компанії, як McDonald's або ж Енергоатом, мають ієрархічну культуру, де процеси стандартизовані, і кожен співробітник чітко знає свої обов'язки та функції.

Враховуючи перелічені характеристики, важливо зазначити, що кожен із типів корпоративної культури, окреслених за моделлю OCAI, має свої переваги та обмеження. Digital-агенції та стартапи найчастіше обирають саме адхократичну культуру, що дозволяє їм бути інноваційними та гнучкими, або ж кланову культуру, що сприяє співпраці та розвитку команди. Водночас, певні елементи ринкової та ієрархічної культур також можуть бути корисними для досягнення стабільності процесів та результативності в довгостроковій перспективі.

Проводячи низку досліджень та спостережень, можна з упевненістю сказати, що в сучасних умовах серед українських digital-агенцій та стартапів частіше зустрічається адхократична або ж ієрархічна структура, оскільки молоде покоління підприємців частіше воліє надавати більше повноважень команді. З іншого ж боку, ті підприємці, які на ринку існують вже достатню кількість часу більше покладаються на ієрархію та чітко встановлені інструкції, що позбавляє їх сильної гнучкості та простору для маневреності.

Особливості формування корпоративної культури в digital-агенціях і стартапах.

Формування корпоративної культури залежить від великої кількості факторів та специфіки самого бізнесу, які пов'язані з їхньою динамікою, розміром команди, прагненням до розвитку, швидких змін та інновацій або ж навпаки стабільності, а також чи сфокусована компанія на розробці новітніх технологій. У digital-агенціях та стартапах, як в організаціях, культура частіше формується природнім чином і залежить здебільшого від темпераментів уповноважених осіб всередині самої організації, які займають провідні процесуотворюючі ролі. Однак для більш стійкого і успішного розвитку, а також задля досягнення

стратегічних цілей, культуру важливо формувати свідомо, враховуючи швидкість і особливості розвитку цифрових технологій та конкурентного ринку стартапів.

Digital-агенції та стартапи працюють в умовах швидкозмінного ринку та технологічних трендів, тому їх корпоративна культура має бути надзвичайно гнучкою. Гнучкість відображається не лише у структурі компанії, але й у способах прийняття рішень та підходах до роботи. Згідно з дослідженням McKinsey & Company (2023), 70 % компаній, які швидко адаптуються до змін, демонструють кращі фінансові результати.⁴ Відсутність жорстких ієрархічних структур, де працівники часто мають можливість приймати рішення та змінювати підходи в реальному часі закладають фундамент під більшу адаптивність бізнесу. У цій же площині лежать і відсутність суворих дрес-кодів, і гнучкий графік роботи, і різні розважальні заходи, що фокусуються на підвищенні креативності та залученості

команди. Ці підходи стимулюють до довіри, відкритого діалогу та більшої ініціативності при вирішенні проблем.

Однією з ключових особливостей формування культури саме в digital-агенціях та стартапах є орієнтація на інновації. Оскільки саме інновації стають тим, що виділяє їх на ринку та стає унікальною торговою пропозицією. Такі компанії залежать від створення нових продуктів та послуг, тому інноваційна культура є її невід'ємним елементом. В цьому ж ключі не менш важливу роль відіграє швидке виконання завдань і досягнення конкретних бізнес-результатів. Згідно з дослідженням Capgemini та Harvard Business Review, організації, які розвивають культуру інновацій та тримають фокус швидких результатах, на 63 % і на 37 % успішніше впроваджують нові продукти і частіше успішно переживають кризові періоди (рис. 1).

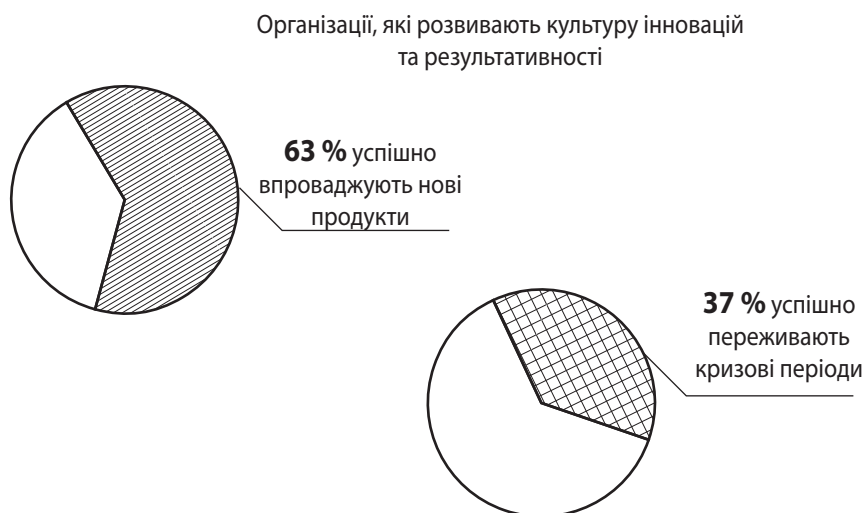


Рис. 1. Організації, які розвивають культуру інновацій та результативності

Джерело: власна розробка авторів.

Алгоритм формування та впровадження корпоративної культури в компанії з культурою agile.

Agile-культура – це філософія та практика управління, спрямована на гнучке реагування до змін і вдосконалення процесів. Вона підтримує ітеративний підхід до створення продуктів, акцентуючи увагу на співпраці, комунікації та здатності команд швидко адаптуватися до нових вимог. Саме тому це одна з найбільш гнучких та ефективних методологій для управління проектами та бізнес-процесами в сучасних організаціях, особливо в digital-агенціях та стартапах. Впровадження корпоративної культури в Agile-організаціях вимагає системності та включає кілька ключових етапів (рис. 2).

Першим етапом є аналіз та оцінка здатності команди прийняти нові принципи роботи. На цьому етапі аналізуються поточні процеси, структура команди, рівень комунікації та готовність до змін.

Згідно з дослідженням McKinsey, успіх впровадження нової культури залежить від стартового рівня готовності команди до таких змін, що вимагає залученості всіх в організації [18]. Ключові кроки на цьому етапі є:

1. Оцінка наявних каналів комунікації (Slack, Microsoft Teams, Telegram);
2. Аналіз організаційної структури команди та рівня автономії (наприк. оцінкою від 1 до 10, де 1 – зовсім не автономні, а 10 – са-

мостійне прийняття рішень та відповідальність за них);

3. Готовність керівництва та ключових гравців до підтримки змін (опитування, фокус-групи, анонімні форми фідбеку);

Другим етапом є визначення основних принципів, які будуть втілені в нову корпоративну культуру. Компанія повинна буде прийняти ці принципи як основу для своєї культури. Ключові кроки на цьому етапі є:

1. Чітко сформулюйте місію та візію, які визначають напрямок розвитку культури (проведіть стратегічну сесію з керівництвом для чіткого формулювання);
2. Обговоріть ключові цінності з представниками різних департаментів;
3. Пропишіть стандарти у вигляді кодексу поведінки з включенням конкретних прикладів бажаної поведінки для кожної цінності;

Третій етап надзвичайно важливий. Впровадження регулярних зустрічей. Відкрита комунікація на всіх рівнях організації відіграє ключову роль в ефективності впровадження нової культури. Це

означає, що кожен співробітник має можливість вільно висловлювати свої ідеї, давати зворотний зв'язок та брати участь у прийнятті рішень. Ключові кроки на цьому етапі є:

1. Організація зустрічей з командою для обговорення нової корпоративної культури та збору зворотного зв'язку;
2. Формування внутрішніх груп амбасадорів корпоративної культури, які допомагатимуть впроваджувати нові стандарти;
3. Проведення регулярних індивідуальних зустрічей для надання персонального зворотного зв'язку;
4. Створення анонімних форм зворотного зв'язку;

Останнім етапом є оцінка успішності впровадження культури. Необхідно постійно моніторити процеси та результати. Сюди можна включити аналіз продуктивності команди, виконання та швидкість досягнення цілей. Важливо також постійно збирати зворотний зв'язок від працівників та клієнтів для вдосконалення процесів.

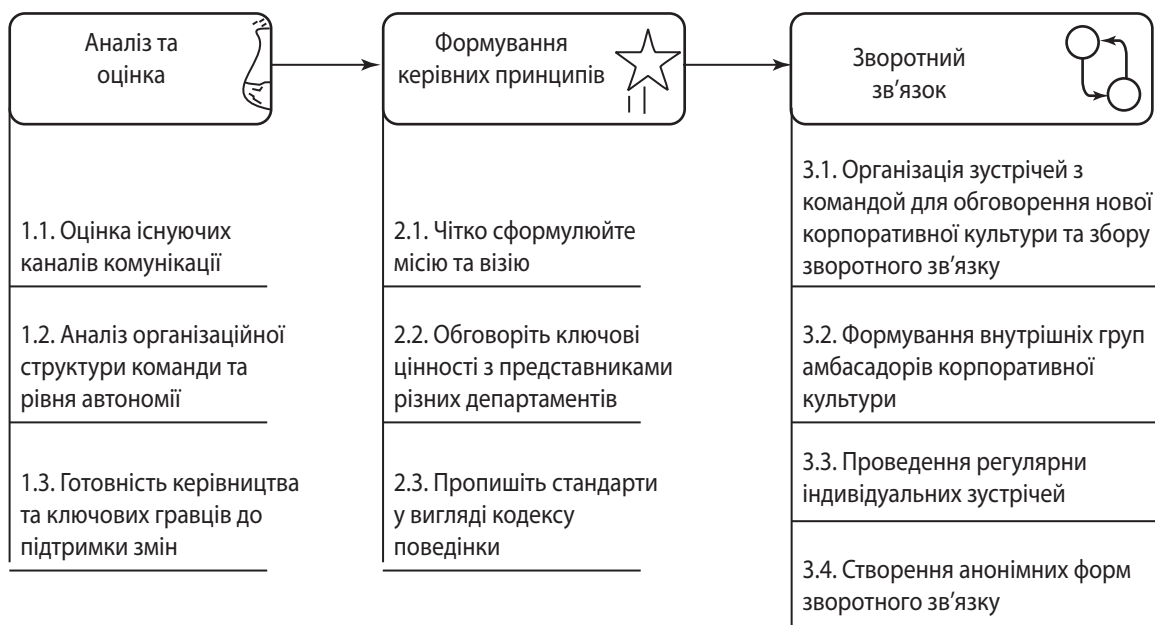


Рис. 2. Алгоритм формування та впровадження культури

Джерело: власна розробка авторів

Показники успіху впровадження нової культури.

Оцінка успіху впровадження нової корпоративної культури є критично важливою для розуміння того, чи варто було впроваджувати зміни та наскільки ефективно вони впливають на організацію і її працівників. Важливо встановити чіткі та вимірні показники, які дозволять об'єктивно виміряти успіх культурних змін. Ці показники можна

розділити на кількісні та якісні. Узагальненими та основними показниками успішності є:

- ✦ швидкість завершення спринтів і досягнення цілей;
- ✦ задоволеність клієнтів і команди;
- ✦ зменшення кількості помилок;
- ✦ оцінка продуктивності (порівняння кількості та якості виконаних завдань до і після впровадження змін);

- ✦ ефективність комунікацій та обміну інформацією;
- ✦ кількість нових ініціатив;
- ✦ збільшення доходів;
- ✦ зниження операційних витрат;
- ✦ індекс лояльності клієнтів (NPS);
- ✦ кількість нових клієнтів та повторних замовлень;

Для кожного окремого бізнеса ці показники можуть бути індивідуальними. Найголовнішими принципами для встановлення таких показників мають бути простота вимірювання, швидкість впливу змін на ці показники і відповідність їх до бізнесу. Показники успіху впровадження нової корпоративної культури повинні відображати не лише внутрішні процеси, а й результати на зовнішньому ринку. Це можуть бути такі метрики, як задоволеність працівників, зростання продуктивності, покращення комунікацій, зниження рівня конфліктності, підвищення рівня інноваційності та фінансових результатів. Постійний моніторинг цих показників дозволяє коригувати культуру та забезпечувати її відповідність цілям компанії.

Приклад впровадження нової культури в «ClipSwift».

ClipSwift – це компанія українського походження, яка спеціалізується на професійному відеомонтажі та створенні анімаційного контенту для різних клієнтів у всьому світі. Для підтримки свого швидкого зростання та забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів, тут, в ClipSwift, ми вирішили впровадити нову корпоративну культуру, яка мала забезпечити стабільність та інноваційність. Особливостями ClipSwift є виключено віддалений формат роботи, молодий колектив з середнім віком в 21 рік, використання високотехнологічних та комплексних систем, залежність від трендів ринку і найголовніше, надзвичайно екстремальні умови спровоковані військовими діями в Україні.

Компанія вимагала культури, заснованої на принципах Agile, щоб залишатися гнучкою, зберігати відчуття приналежності та не втрачати своєї інноваційності. В поєднанні з молодим колективом це створило низку викликів, які необхідно було подолати для успішного впровадження культури та подальшого розвитку. Ключовим аспектом стала емоційна підтримка всіх в колективі та постійний зв'язок для подолання труднощів пов'язаних з відсутністю світла. Водночас команда мала і деякі переваги. Однією з таких переваг стала чітко сформована місія, візія і цінності, які стали стрижнем для всіх членів команди і тим, що підтримувало колектив навіть у найскладніших умовах.

Першим етапом впровадження нової культури стали оцінка готовності команди та аналіз існуючих бізнес процесів, виявляючи таким чином найпроблемніші місця або потенційні проблемні місця. Після детального аналізу була розібрана низка пунктів, які б відповідали за ефективне подолання всіх наявних викликів. Під час розробки цих пунктів, активно долучались члени команди всіх рівнів для внесення коректив, прояснення конкретних пунктів та швидкого збору зворотного зв'язку. В результаті всі пункти були остаточно затверджені й оформлені в документи під назвою “Кодекс корпоративної етики ClipSwift” та “Організація робочого процесу”.

Під час впровадження нової корпоративної культури всі відповідні документи були поширені через внутрішні канали комунікації. Через декілька днів була зустріч всього менеджерського складу, де було пояснено важливість таких нововведень, а згодом визначення амбасадорів нової культури для більш ефективного впровадження.

Для оцінки успіху впровадження нової культури в ClipSwift ми почали регулярно проводити опитування співробітників щодо їхньої залученості та задоволеності роботою. Крім того, компанія відслідковувала показники продуктивності та швидкості виконання проектів. На основі зібраних даних вносилися коригування в процеси та ініціативи.

Після впровадження нової культури ми помітили значні позитивні зміни в роботі компанії, а саме:

1. Завдяки відкритим комунікаціям співробітники краще розуміли цілі компанії, що призвело до більшої згуртованості команди та відчуття особистої відповідальності.
2. Нові Agile-процеси дозволили швидше реалізовувати проекти, що скоротило час виконання замовлень на 25%.
3. Залученість працівників зросла на 30%, що позитивно вплинуло на мотивацію та креативність. Вони почали частіше проводити час разом, незважаючи на віддалений формат.
4. Стимулювання інновацій дозволило компанії впровадити нові анімаційні та технологічні рішення, які привернули нових клієнтів. Так, один з членів команди запропонував відкрити нове джерело фінансів під особисту відповідальність.

Загалом впровадження нової корпоративної культури в ClipSwift стало важливим кроком для зміцнення наших позицій на ринку та підвищення продуктивності команди. Завдяки орі-

ентації на гнучкість, інновації та співпрацю компанії змогла покращити свої процеси, збільшити мотивацію працівників і досягти нових бізнес-цілей.

ВИСНОВКИ

Комунікація та корпоративна культура є одним із ключових факторів успіху сучасних digital-агенцій та стартапів. В умовах швидких змін ринку та технологій, культура стає важливим стратегічним інструментом для залучення й утримання талантів, підвищення продуктивності, інновацій та гнучкості організації. Наявність чітко визначеної корпоративної культури допомагає компаніям не тільки адаптуватися до нових викликів, але й активно впроваджувати зміни та нові рішення.

Приклади кланової культури компаній на зразок Zappos, Patagonia, та українських лідерів, як-от SoftServe і Grammarly, демонструє, як турбота про підлеглих, відкрита комунікація та підтримка може значно підвищити задоволеність працівників, рівень їхньої залученості та здатність вистояти бізнесу навіть перед такими викликами, як війна. Водночас впровадження Agile-культури, як у прикладі з компанією ClipSwift, дозволяє молодим організаціям швидше адаптуватися до змін, посилюючи свій інноваційний потенціал та загальну ефективність команди.

Алгоритм формування нової корпоративної культури включає кілька ключових етапів, кожен з яких забезпечує послідовний перехід до культури, що відповідає стратегічним цілям компанії. А показники успіху впровадження нової культури дозволяють своєчасно коригувати стратегію розвитку корпоративної культури всередині команди.

Як результат, корпоративна культура, що будується на спільних цінностях, гнучкості, прозорих комунікаціях та інноваціях, є основою для досягнення стабільного розвитку та успіху компаній не тільки в довгостроковій, а і в короткостроковій перспективі. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Калініна Н. В. Медіація як складова сильної корпоративної культури та HR-бренду компанії : монографія. Київ : Університет КРОК, 2023. 86 с.
2. Калініна Н. В. Основні причини неефективних організаційних змін в компаніях: теорія і практика за Дж. П. Коттером : фахове вид. Київ : Університет КРОК, 2018. 58 с.
3. Коллінз Дж., Лазієр В. BE 2.0 (Beyond Entrepreneurship 2.0). Нью-Йорк : Harper Business, 2020. 400 с.

4. Kotter J. P. Corporate Culture and Performance. New York : The Free Press. 320 p.
5. Coyle D. Culture Code: The Secrets of Highly Successful Groups. London : Penguin Books, 2018. 280 p.
6. Sinek S. Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't. New York : Portfolio, 2014. 300 p.
7. Laloux F. Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness. Brussels : Nelson Parker, 2014. 350 p.
8. Miller P., Klockiters C., Brankovic A., Dupen F. Innovation Leadership Study Managing Innovation: An Insider Perspective. Paris : Capgemini, 2017. 60 p.
9. Beck K. Manifesto for Agile Software Development. Agile Alliance, 2001. URL: <https://agilemanifesto.org/>
10. Company X. Report Organizational Culture Assessment Instrument. Munich : Organizational Insight, 2019. 50 с.
11. Denison D. R. Corporate Culture and Organizational Effectiveness. San Francisco : Jossey-Bass, 2012. 278 p.
12. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. San Francisco : Jossey-Bass, 2004. P. 45–60.
13. Harvard Business Review. Culture and Change. Кембридж : Harvard Business Press, 2002. 200 с.
14. Harvard Business Review. Redefining the Workspace to Strategically Support Corporate Culture, Innovation, and Growth. Cambridge: Harvard Business School Publishing, 2024. URL: <https://hbr.org/resources/pdfs/comm/cic/RedefiningtheWorkspace.pdf>
15. Gallup. State of the Global Workplace Report. Washington, D.C. : Gallup Press, 2017. 250 p. URL: <https://www.gallup.com/workplace/238079/state-global-workplace-2017.aspx>
16. Glassdoor. Transparency in the Workplace: Why It Matters and How to Practice It, 2021.
17. McKinsey & Company. A single approach to culture transformation may not fit all. Waltham, Massachusetts, office, 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/private-capital/our-insights/the-secrets-of-outperforming-family-owned-businesses-how-they-create-value-and-how-you-can-become-one>
18. McKinsey&Company. Insights to shape organization culture for success. People & Organization Blog, 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/a-single-approach-to-culture-transformation-may-not-fit-all>
19. Rigby D. K., Sutherland J., Takeuchi H. Embracing Agile. Cambridge : Harvard Business Review, 2016. URL: <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile>

REFERENCES

- Beck, K. "Manifesto for Agile Software Development". Agile Alliance, 2001. <https://agilemanifesto.org/>
- Company, X. *Report Organizational Culture Assessment Instrument*. Munich: Organizational Insight, 2019.
- Coyle, D. *Culture Code: The Secrets of Highly Successful Groups*. London: Penguin Books, 2018.
- Denison, D. R. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass, 2012.
- "Gallup. State of the Global Workplace Report". Washington, D.C. : Gallup Press, 2017. <https://www.gallup.com/workplace/238079/state-global-workplace-2017.aspx>
- Glassdoor. *Transparency in the Workplace: Why It Matters and How to Practice It*, 2021.
- "Harvard Business Review. Redefining the Workspace to Strategically Support Corporate Culture, Innovation, and Growth". Cambridge: Harvard Business School Publishing, 2024. <https://hbr.org/resources/pdfs/comm/cic/RedefiningtheWorkspace.pdf>
- Harvard Business Review. *Culture and Change*. Cambridge: Harvard Business Press, 2002.
- Kalinina, N. V. *Mediatsiia yak skladova sylnoi korporatyvnoi kultury ta HR-brendu kompanii* [Mediation as a Component of a Strong Corporate Culture and Company HR Brand]. Kyiv: Universytet KROK, 2023.
- Kotter, J. P. *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
- Kalinina, N. V. *Osnovni prychny neefektyvnykh orhanyzatsiinykh zmin v kompaniiakh: teoriia i praktyka za Dzh. P. Kotterom* [The Main Reasons for Ineffective Organizational Changes in Companies: Theory and Practice According to J. P. Kotter]. Kyiv: Universytet KROK, 2018.
- Kollinz, Dzh., and Laziiier, V. *BE 2.0 (Beyond Entrepreneurship 2.0)*. New York : Harper Business, 2020.
- Laloux, F. *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness*. Brussels: Nelson Parker, 2014.
- "McKinsey & Company. A single approach to culture transformation may not fit all". Waltham, Massachusetts, office, 2022. <https://www.mckinsey.com/industries/private-capital/our-insights/the-secrets-of-outperforming-family-owned-businesses-how-they-create-value-and-how-you-can-become-one>
- "McKinsey & Company. Insights to shape organization culture for success". People & Organization Blog, 2024. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/a-single-approach-to-culture-transformation-may-not-fit-all>
- Miller, P. et al. *Innovation Leadership Study Managing Innovation: An Insider Perspective*. Paris: Capgemini, 2017.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., and Takeuchi, H. "Embracing Agile". Cambridge : Harvard Business Review, 2016. <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile>
- Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.
- Sinek, S. *Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't*. New York: Portfolio, 2014.