

Олена Олексіївна Хандій,
доктор економічних наук, професор,
ORCID 0000-0002-7926-9007,
e-mail: alkhandiy@ukr.net,

*Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ,
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, м. Київ*

ІННОВАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ: РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Вступ. У сучасних умовах глобалізації та технологічних трансформацій інноваційне управління виступає критичним фактором забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання. Науковий інтерес до даної проблематики зумовлений необхідністю подолання суперечності між традиційними підходами до управління економічною безпекою та вимогами цифрової епохи, що характеризуються високою динамікою змін та невизначеністю. Дослідження набуває особливої значущості у контексті визначення ролі корпоративної культури як інтегрального чинника, що забезпечує синергію між інноваційними процесами та економічною безпекою і стійкістю підприємств. Складність досліджуваного питання полягає в багаторівневому характері взаємодії між інноваційними процесами, системами економічної безпеки та корпоративною культурою, що вимагає застосування міждисциплінарного підходу.

Аналіз досліджень та публікацій. Ефективне управління економічною безпекою вимагає впровадження системних заходів, спрямованих на моніторинг та мінімізацію ризиків, формування інноваційного середовища, реалізацію інноваційної стратегії, і відповідальна роль при цьому належить корпоративній культурі. Сучасні дослідження підтверджують, що інноваційне управління виступає важливим фактором економічної безпеки [1-6 та ін]. В багатьох роботах ґрунтовно досліджуються технічні та стратегічні аспекти впливу інноваційного управління на економічну безпеку [1-4; 7], але недооцінюється роль корпоративної культури, як організаційні цінності впливають на здатність генерувати інновації для протидії економічним загрозам, як корпоративна культура допомагає підтримувати інноваційну активність під час зовнішніх загроз. Наявні публікації фокусуються на технологічних або фінансових аспектах, організаційно-культурні чинники залишаються переважно без уваги.

Мета статті – розкрити взаємозв'язок між інноваційним управлінням, корпоративною культурою та економічною безпекою підприємств, а також у визначенні механізмів, за допомогою яких організаційна культура може посилювати вплив інноваційних практик на економічну стабільність.

Виклад основного матеріалу. Під інноваційним управлінням як основою економічної безпеки в даному дослідженні розуміється стратегічний підхід, що полягає у використанні інноваційних методів, технологій та організаційних практик для забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та захисту національної економіки на макрорівні і підприємств на мікрорівні від внутрішніх і зовнішніх загроз.

Інноваційне управління передбачає реалізацію комплексу організаційних, соціальних, економічних та технологічних методів, спрямованих на планування, стимулювання та впровадження інновацій для підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства, галузі або економіки в цілому. На рівні підприємства – це міждисциплінарний тип управління, орієнтований на створення, підтримку та розвиток інноваційних процесів у внутрішньому і зовнішньому середовищі організації, що передбачає стратегічне мислення, високий рівень адаптивності, використання сучасних технологій і знань, партнерство, розвиток людського потенціалу та створення нової цінності.

Гнучке і проактивне прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та стратегічна орієнтація на зміни і розвиток, які є ключовими ознаками інноваційного управління, формують підґрунтя для забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання в сучасному турбулентному середовищі. Економічна безпека в цьому контексті розуміється не лише як захист від зовнішніх та внутрішніх загроз, але й як здатність підприємства або національної економіки підтримувати стійкість, відновлюваність і конкурентоспроможність в умовах постійних змін, технологічного прориву та глобальних ризиків.

Інноваційне управління сприяє економічній безпеці через:

– диверсифікацію джерел створення вартості – впровадження інноваційних продуктів, процесів і бізнес-моделей дозволяє суб'єктам господарювання уникати надмірної залежності від застарілих ресурсів або нестійких ринків;



– підвищення адаптивності – використання гнучких управлінських структур та цифрових інструментів забезпечує швидке реагування на кризові фактори та мінливі зовнішні умови [8-9];

– зміцнення кадрового потенціалу – інноваційне управління передбачає інвестування в розвиток людського капіталу, що забезпечує стійкість організації до "кадрових шоків" та сприяє збереженню інтелектуальної складової безпеки [10];

– формування стратегічних партнерств і мереж – інноваційні моделі управління тяжіють до колабораційних форматів, що знижує ризики ізоляції та сприяє колективній стійкості в межах галузі або регіону [11];

– проактивне управління ризиками – за рахунок використання сценарного планування, foresight-методів, аналізу трендів та індикаторів раннього попередження, інноваційне управління трансформує ризики у можливості, тим самим підвищуючи стійкість економічної системи.

Отже, інноваційне управління виконує функцію внутрішнього "імунітету" системи, який не лише протидіє загрозам, а й створює основу для довготривалого, динамічного і безпечного розвитку. У сучасних умовах війни, трансформації глобального ринку праці, енергетичних та логістичних криз, саме інноваційна здатність організації дедалі більше визначає рівень їх економічної безпеки.

Корпоративна культура є детермінантою організаційної поведінки, яка значною мірою визначає ефективність реалізації інноваційного управління. У контексті економічної безпеки, корпоративна культура виступає не лише інструментом соціальної інтеграції персоналу, але й джерелом формування стійких внутрішніх цінностей, спрямованих на розвиток інноваційного потенціалу. Як стверджують Schein [12] та Denison [13], організаційна культура безпосередньо впливає на здатність організації адаптуватися до зовнішніх змін, сприймати нововведення та підтримувати баланс між стабільністю та розвитком (табл. 1-3). У цьому аспекті вона набуває значення ключового чинника довгострокової економічної безпеки, оскільки сприяє зниженню внутрішніх ризиків, підвищенню управлінської гнучкості та стимулюванню креативної активності працівників.

Різні типи корпоративної культури по-різному впливають на здатність організації генерувати й реалізовувати інновації: адхократична культура має найвищу інноваційну спроможність завдяки динамічності, відкритості до ризику й підприємницькому стилю мислення; кланова культура також створює сприятливе середовище для інновацій через орієнтацію на довіру, співпрацю й розвиток персоналу. Натомість ієрархічна культура, через жорстку регламентацію та бюрократичність, значно обмежує можливості впровадження інновацій. Ринкова культура орієнтована на результативність і може стимулювати інновації лише в умовах конкуренції, але не

підтримує глибоких змін. Отже, тип культури визначає фундаментальні можливості для інноваційного управління, яке є ключовим засобом досягнення економічної стійкості у сучасному нестабільному середовищі.

Таблиця 1

Типи корпоративної культури за Камероном і Куїнном та їх інноваційна спроможність

Тип культури	Характеристика	Інноваційна спроможність
Кланова культура	Орієнтація на взаємну підтримку, розвиток персоналу, висока лояльність	Висока
Адхократична культура	Динамічність, креативність, ризикованість, підприємництво	Дуже висока
Ієрархічна культура	Контроль, формалізація, стабільність, підпорядкування правилам	Низька
Ринкова культура	Орієнтація на результат, конкуренцію та досягнення зовнішніх цілей	Середня

Складено за даними [12-14].

Таблиця 2

Вплив типів культури на інноваційність та економічну безпеку

Тип культури	Інноваційне середовище	Адаптивність до змін	Рівень економічної безпеки
Кланова	Позитивне	Висока	Середній → Високий
Адхократична	Стимулююче	Дуже висока	Високий
Ієрархічна	Обмежене	Низька	Середній → Низький
Ринкова	Конкурентне	Середня	Середній

Складено за даними [12-14].

Таблиця 3

Порівняльна характеристика впливу культури на інноваційне управління

Тип культури	Переваги для інноваційного управління	Обмеження	Оптимальні умови застосування
Кланова	Формування довіри, розвиток персоналу	Схильність до самозамикання	Внутрішньоорієнтовані інновації
Адхократична	Генерація ідей, гнучкість, ініціативність	Ризик втрати стабільності	Стартапи, R&D, змінотворчі проекти
Ієрархічна	Передбачуваність, контроль, мінімізація хаосу	Інноваційна інертність	Регламентовані середовища (держсектор)
Ринкова	Мотивація результатом, зовнішня орієнтація	Високий тиск, можливе вигорання	Конкурентні галузі

Складено за даними [12-14].

Вибір і підтримка певного типу корпоративної культури безпосередньо впливають на здатність організації не лише впроваджувати інновації, а й протидіяти економічним ризикам. Адхократична культура формує інноваційно стимулююче середовище, високу адаптивність і забезпечує найвищий рівень економічної безпеки, оскільки дозволяє організації швидко реагувати на загрози та використовувати можливості. Кланова культура забезпечує позитивне середовище для змін завдяки залученню працівників, що дозволяє поступово зміцнювати економічну безпеку через внутрішню згуртованість. Ієрархічна культура характеризується обмеженим інноваційним потенціалом і низькою адаптивністю, що знижує здатність організації реагувати на зовнішні виклики, тим самим підвищуючи ризики економічної вразливості. Ринкова культура забезпечує конкурентне середовище, але з меншими механізмами внутрішнього розвитку, що обмежує потенціал довгострокової економічної безпеки.

Зіставлення типів корпоративної культури засвідчує, що адхократична та кланова культури є найбільш сприятливими для впровадження інноваційного управління. Адхократія стимулює креативність і проактивну поведінку, тоді як кланова культура забезпечує підтримку, розвиток і залучення персоналу. Водночас ієрархічна культура, попри переваги в стабільності, гальмує інноваційні процеси, а ринкова культура може забезпечити короткострокову ефективність за рахунок тиску на результат, але з ризиками вигорання персоналу. У підсумку, інституціоналізація інноваційного управління як основи економічної безпеки потребує свідомого формування культурних передумов, орієнтованих на розвиток, довіру та адаптивність.

Корпоративна культура – це активний регулятор інноваційної поведінки та інституційна умова економічної безпеки. Організації, що прагнуть до інноваційної трансформації й водночас збереження стабільності, мають розвивати культуру, яка підтримує ініціативність, довіру, відкритість до змін і колективне мислення.

Організаційна культура може посилювати вплив інноваційних практик на економічну стабільність через цілий ряд управлінських, поведінкових і комунікативних механізмів, які забезпечують згуртованість, гнучкість і продуктивну реакцію організації на зміни та виклики. Ці механізми діють як каталізатори, що трансформують інноваційні ідеї у сталі інституційні практики, здатні підтримувати конкурентоспроможність і внутрішню стійкість:

1. Нормативно-ціннісний механізм – корпоративна культура через закріплення спільних цінностей, вірувань і норм поведінки забезпечує згуртованість персоналу навколо стратегічної мети інновацій. Це знижує опір змінам, посилює прийняття нових підходів та сприяє довгостроковій внутрішній стабільності [12].

2. Мотиваційний механізм – культура, що визнає досягнення, підтримує ініціативність і толерантність до помилок, посилює мотивацію до участі в інноваційній діяльності. Це стимулює постійне вдосконалення процесів і сприяє економічній стійкості за рахунок підвищення продуктивності та залученості [13].

3. Комунікаційний механізм – культура відкритості, горизонтальної взаємодії й прозорості забезпечує швидке поширення інноваційних ідей, а також ефективний зворотний зв'язок. Це мінімізує інформаційні бар'єри й допомагає уникати стратегічних помилок, тим самим зміцнюючи антикризову спроможність [14].

4. Ідентифікаційний механізм – працівники, які асоціюють себе з інноваційною культурою, вважають інновації частиною своєї професійної ідентичності, що посилює внутрішню мотивацію. Це формує культуру самореалізації, де інновації стають не вимогою, а цінністю, що підтримує сталий розвиток.

5. Інституціоналізаційний механізм – коли інновації стають звичною, нормалізованою частиною повсякденної практики, організація знижує залежність від зовнішніх шоків. Інноваційна культура стає «вбудованою системою стабільності», яка забезпечує гнучкість без втрати цілісності [15].

6. Механізм навчання та обміну знаннями – культура, що підтримує безперервне навчання, створює механізми трансферу знань і поширення найкращих практик. Це дозволяє уникати дублювання помилок, адаптувати інновації до різних підрозділів та оптимізувати витрати, що підвищує фінансову стабільність.

Інноваційні практики самі по собі не гарантують економічної стабільності, їхній ефект посилюється, коли вони впроваджуються у сприятливе культурне середовище, яке підтримує довіру, навчання, взаємодію та гнучкість. Організаційна культура в такому випадку виступає потужним стабілізатором в умовах невизначеності.

Прикладами, коли корпоративна культура стала інструментом економічної безпеки через підтримку інноваційності, стабільності, адаптивності та стійкості в мінливому середовищі є такі компанії, як 3M, Google (Alphabet), SAS Institute. Культура інновацій американського конгломерату 3M базується на експериментуванні, колаборації та толерантності до невдач. 3M створює середовище, де інноваційні практики стають регулярною частиною роботи, що забезпечує диверсифікацію продуктів, стійкий розвиток і стійкий конкурентний захист, які є ключовими елементами економічної безпеки. Клімат 3M включає «електричну атмосферу», свободу використовувати будь-яку можливість, обмін ідеями, наявність широкого наставництва та терпіння щодо повернення інвестицій [16]. В 3M діє правило, за яким 15 відсотків робочого часу співробітники можуть витрачати на власні проекти, компанія також надає кошти на незалежні дослідницькі про-

екти. Близько 30 % річного продажу формується за рахунок продуктів, запроваджених за останні 5 років [17].

Google культивує ритуали довіри, відкритий діалог, дозволяє ризикувати та вчитися на помилках. Навіть у разі стратегічних викликів, ці культурні аспекти підтримують адаптивність організації до змін, зберігаючи – хоча б частково – інноваційний потенціал та стійкість перед зовнішніми ризиками. Проте останні виклики (зокрема скорочення штатів та зростання бюрократії) виявили ризики втрати культури, що вже вплинуло на здатність швидко реалізувати інновації. Наступні 5 років для стимулювання інвестицій компанія буде інвестувати у технологічні платформи для сприяння обміну інноваціями, у додаткові навчальні програми з інновацій, удосконалювати політику найму та працювати над зміцненням процесу збору та аналізу даних для підтримки прийняття рішень. Компанія відома тим, що дозволяє співробітникам витратити до 20 % часу на власні ініціативи і приділяє високу увагу психологічній безпеці. Проект *Project Aristotle* показав, що команди з високим рівнем психологічної безпеки демонструють найвищу продуктивність та інноваційність [18].

Егалітарна корпоративна культура SAS – американської багатонаціональної компанії, забезпечує сталість, залученість, низьку плинність і створює комунікаційні канали, де інновації народжуються в щоденній роботі. Це забезпечує витривалість бізнес-моделі, підтримує економічну безпеку через стабільну продуктивність і мінімізацію організаційних ризиків. SAS має плоску організаційну структуру, в якій лише 3 рівні і співробітники можуть швидко змінювати ролі. За даними SAS, 80 відсотків пропозицій щодо покращення продукту враховуються в програмному забезпеченні [19]. В компанії створена вільна атмосфера, надаються соціальні пільги, спрямовані на працівників. Культура компанії покращує лояльність, зосередженість та креативність її персоналу. Компанія щорічно заощаджує 60–80 мільйонів доларів на витратах, пов'язаних з плинністю кадрів, яка у SAS становить від трьох до п'яти відсотків, тоді як середній показник у галузі програмного забезпечення становить від 20 до 25 відсотків. Культура на робочому місці створила «надзвичайно лояльний» персонал, який піклується про благополуччя компанії [19].

Порівнюючи культури в наведених прикладах, в кожному випадку реалізуються свої механізми й інструменти. У 3М культура спрямована на створення внутрішніх умов, які сприяють інноваціям: співробітники отримують творчу свободу, ресурси і визнання. Це формує інноваційний портфель, який забезпечує дивіденди у вигляді нових продуктів і стійкого доходу. У Google культура психологічної безпеки дозволяє співробітникам висловлювати нестандартні ідеї, ризикувати і бути почутими. Це дозволяє компанії адаптуватися до глобальних змін,

зберігаючи лідерські позиції в технологіях. SAS зосереджена на стабільності: забезпечення добробуту й участь співробітників у змінах створює середовище, де інновації народжуються природно, а економічна безпека підтримується через лояльність, низьку плинність і ефективність.

Прикладами, коли корпоративна культура в Україні стала інструментом економічної безпеки через підтримку інноваційності, стабільності, адаптивності та стійкості в мінливому середовищі, є такі компанії, як Modern Expro, N-iX та Концерн Хлібпром.

Корпоративна культура Modern Expro, одного з провідних виробників торговельного обладнання в Європі, базується на розвитку R&D спроможностей, взаємодії в мультидисциплінарних командах і підтримці соціальних ініціатив. У компанії діє внутрішній підрозділ досліджень та розробок, реалізується політика постійного навчання персоналу та проекти з корпоративної соціальної відповідальності, що формують довіру та залученість. У результаті близько 80% доходів компанії формується за рахунок експортних поставок, що є індикатором її глобальної стійкості. Культурні установки, що спрямовані на командну взаємодію, обмін знаннями та розвиток працівника, стали основою інноваційного управління, яке підвищує операційну та фінансову безпеку компанії в умовах війни та світової нестабільності [20].

Культура N-iX – одного з найбільших українських IT-консалтингових бізнесів – побудована на принципах гнучкості, довіри, міжнародної співпраці та постійного зростання. У структурі компанії діють програми підтримки нових лідерів, внутрішні школи та інститути обміну досвідом. Завдяки цьому в умовах повномасштабного вторгнення компанія зберегла понад 2 200 співробітників і операційну спроможність в Україні, одночасно розширивши присутність у ЄС, Латинській Америці та Індії. У 2022 році дохід компанії склав понад 5 млрд грн, що стало результатом культурно закріпленої адаптивності, горизонтальних командних зв'язків та швидкого прийняття рішень [21]. Інноваційне управління у N-iX вбудоване в модель культури та стало основою її антикризової стійкості.

Корпоративна культура Концерну Хлібпром – великого гравця на ринку хлібопекарської промисловості – базується на моделі результативності та прозорості. У рамках проекту «Ефективність як культура високих результатів» впроваджено систему цілей і ключових результатів, поєднану з компетентнісною моделлю та відкритим зворотним зв'язком. Це дало змогу не лише мотивувати працівників до досягнення інноваційних результатів, а й сформувати спільне бачення розвитку організації. Уперше в галузі харчової промисловості в Україні компанія впровадила структуровану систему оцінки персоналу, що дало змогу суттєво підвищити продуктивність праці та знизити ризики управлінської неузгодженості. Такий підхід формує економічну

безпеку через внутрішню організаційну стійкість і передбачуваність управлінських рішень [22].

В кожній компанії реалізуються унікальні механізми підтримки інноваційного управління через культурні засади (табл. 4). У Modern Expro культура стимулює розвиток R&D, що формує конкурентоспроможний портфель продуктів, зміцнює експортний потенціал і зменшує ризики ринкової залеж-

ності. У N-iX гнучкість культури дозволила оперативно адаптуватися до глобальних і воєнних викликів, утримуючи клієнтів і ринки, а отже – забезпечити стабільний дохід. У Хлібпромі культура ефективності сприяє внутрішній дисциплінованості, мотивації та передбачуваності, що критично важливо для економічної безпеки у виробничому секторі.

Таблиця 4

Порівняльна таблиця корпоративних культур компаній 3М, Google, SAS, Modern Expro, N-iX, Хлібпром

Компанія	Що найбільше сприяє інноваційній активності	Що найбільше сприяє економічній безпеці	Спільне в культурі з іншими досліджуваними компаніями	Основні відмінності з іншими досліджуваними компаніями	Механізми інноваційного управління	Зв'язок з економічною безпекою
3М	Правило 15% на власні проекти, свобода експерименту, толерантність до помилок	Диверсифікація продуктів, стійкий дохід від інновацій	Свобода дій, інвестиції в персонал, відкритість до ідей	Найсильніше інституціоналізована культура інновацій	Внутрішні R&D-лабораторії, наставництво, автономні проекти	Забезпечує стабільне зростання та захист від зовнішніх ринкових ризиків
Google (Alphabet)	Психологічна безпека, 20% часу на власні ініціативи, відкритість до ризику	Гнучкість, адаптивність, антикризова структура	Довіра, горизонтальність, залучення співробітників	Висока динаміка змін, гібридна структура	Команди інновацій, гнучкі структури, дані для рішень	Швидке реагування на зміни, збереження конкурентної переваги
SAS Institute	Постійне вдосконалення, ідеї від працівників, егалітаризм	Лояльність, низька плинність кадрів, стабільність персоналу	Організаційна турбота, відсутність жорсткої ієрархії	Фокус на стабільності замість швидких проривів	Ротація ролей, підтримка інновацій знизу	Мінімізація внутрішніх ризиків, стабільність витрат
Modern Expro	Розвинена R&D-система, мультидисциплінарні команди	Соціальна згуртованість, експортна орієнтація	Розвиток персоналу, командна взаємодія, креативність	Фокус на матеріальні продукти, промисловий сектор	Постійне навчання, інвестування в R&D	Стійкість на міжнародних ринках, кадрова стабільність
N-iX	Гнучкість, agile-середовище, глобальна адаптивність	Глобальна присутність, збереження доходів у кризу	Відкритість, міжнародність, культура зростання	ІТ-сфера, розподілена команда, клієнтоцентризм	Адаптивні команди, змінотворчі практики	Антикризова стійкість, стабільність замовлень
Хлібпром	OKR, KPI, розвиток компетенцій, прозора комунікація	Внутрішня управлінська дисципліна, продуктивність	Результативність, внутрішній контроль, розвиток	Фокус на внутрішні процеси, виробнича модель	Системи оцінки, зворотний зв'язок, навчання	Передбачуваність, низькі ризики управлінських збоїв

Складено за даними [16-22].

Порівняння шести компаній із різними профілями бізнесу (від високотехнологічного сектору до традиційного виробництва) демонструє, що інноваційна активність та економічна безпека прямо залежать від особливостей корпоративної культури, яка діє як інституціональний механізм активізації інноваційного управління.

Компанії з високим рівнем організаційної автономії, психологічної безпеки, дозволу на експеримент (3М, Google, N-iX) демонструють найвищу інноваційну динаміку. Ключовим фактором у цих випадках виступає довіра до персоналу й толерантність до помилок, що формують позитивне середовище для ризикованих, але перспективних рішень.

Усі досліджувані компанії демонструють різні, але дієві моделі економічної стабільності: 3М і

SAS – через стабільність внутрішніх процесів, низьку плинність кадрів і культурну спадковість; Google, N-iX і Modern Expro – за рахунок гнучкості, міжнародної присутності, кадрової стійкості; Хлібпром – через управлінську передбачуваність і дисципліну. Це підтверджує, що економічна безпека може забезпечуватися як через інноваційний прорив (Google, 3М), так і через управлінську послідовність (SAS, Хлібпром) – за умови, що це вмонтовано в корпоративну культуру.

У всіх компаній, розглянутих в роботі, спостерігається орієнтація на розвиток персоналу, відкритість до ідей і діалогу, усвідомлену інституціоналізацію інновацій, системний підхід до навчання та обміну знаннями. Ці риси можна трактувати як універсальні елементи інноваційної культури, неза-

лежно від галузі чи масштабу бізнесу. Різниця полягає у домінуючій культурній парадигмі: 3M і Google діють у культурі автономії та креативності; SAS і Хлібпром спираються на стабільність, передбачуваність і турботу; Modern Expro та N-iX поєднують інноваційність з експортною або глобальною орієнтацією. Отже, культурна конфігурація адаптується до галузевих та стратегічних потреб, зберігаючи при цьому функцію стимулювання інновацій.

Серед дієвих механізмів, які безпосередньо інтегрують культуру з управлінням інноваціями, слід зазначити програми 15/20% часу на власні проєкти (3M, Google), R&D-центри, внутрішні хаби і школи (Modern Expro, N-iX), KPI/OKR та розвиток компетентностей (Хлібпром), ідеї знизу та структурна гнучкість (SAS). Ці інструменти не є лише управлінськими практиками – вони є відображенням цінностей, які культивуються на рівні культури.

Корпоративна культура в усіх розглянутих кейсах виконує роль каталізатора інноваційного управління, тобто створює передумови для вільного руху ідей, прийняття нестандартних рішень, стійкого зростання в умовах зовнішньої турбулентності. Це підтверджує, що культура не є пасивним фоном, а активним стратегічним ресурсом, який підсилює інституційну здатність до інновацій, знижує ризики втрат продуктивності, стабілізує персонал, підвищує гнучкість бізнес-моделі, забезпечує економічну безпеку – як здатність організації адаптуватися, зберігати цілісність і генерувати нову цінність у будь-яких умовах.

Висновки. За результатами проведеного дослідження, можна стверджувати, що інноваційне управління є ключовим детермінантом формування стійкої системи економічної безпеки підприємств в

умовах зростаючої турбулентності зовнішнього середовища. Ефективність інноваційних стратегій значною мірою визначається не лише наявністю технологічних або організаційних ресурсів, а передусім – культурною спроможністю організації підтримувати інновації як сталі інституціоналізовані практики. Інноваційне управління, доповнене адаптивною корпоративною культурою, забезпечує високий рівень організаційної гнучкості, здатність до самовідновлення та проактивного реагування на ризики, що в сукупності підвищує загальний рівень економічної безпеки.

Тип корпоративної культури виконує роль модератора ефективності інноваційного управління: культури відкритого типу (адхократична, кланова) мають потенціал до підтримки інноваційної активності, тоді як жорстко ієрархізовані або результатотентричні моделі суттєво обмежують інноваційні можливості організації. Розглянута типологія культур і їх вплив на інноваційні процеси дозволяє сформулювати практичні рекомендації щодо трансформації культурного середовища як інструменту підвищення економічної безпеки. Ключові механізми, через які корпоративна культура впливає на стабільність та інноваційність, включають мотиваційний, нормативно-ціннісний, комунікаційний, ідентифікаційний, інституціоналізаційний та механізм навчання і обміну знаннями. Усі вони відіграють системоутворюючу роль у забезпеченні довготривалого розвитку підприємства в умовах ризику, невизначеності та структурних зрушень. Подальші дослідження в цьому напрямі будуть спрямовані на розробку метрик для кількісної оцінки "культурної зрілості" щодо економічної безпеки.

Література

1. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Бірюкова П. В. Інноваційна складова економічної безпеки підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2024. № 2. С. 20-32. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.2.20.32>.
2. Ткачук Г. О. Складники економічної безпеки підприємства: важливий науковий аспект. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Економіка і менеджмент*. 2020. №41. С. 39–45. DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2019-41-6>.
3. Bouncken R. B., Kraus S., RoigtTierno N. Knowledge-and innovation-based business models for future growth: Digitalized business models and portfolio considerations. *Review of Managerial Science*. 2021. Vol. 15. No. 1. P. 1-14. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00366-z>.
4. Hacklin F., Björkdahl J., Wallin M. W. Strategies for business model innovation: How firms reel in migrating value. *Long range planning*. 2018. Vol. 51. No. 1. P. 82-110. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.009>.
5. Неустроєв Ю. Г., Правдивець О. М. Інноваційний розвиток як інструмент економічної безпеки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. Т. 6. № 4. С. 223–229. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-4-27>.
6. Близнюк А. О., Кудрявцева О. В. Сучасні методи інноваційного управління підприємством. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. Вип. 41.
7. Ilyash O., Lupak R., Kravchenko M., Trofymenko O., Duliaba N., Dzhadan I. A forecasting model for assessing the influence of the components of technological growth on economic security. *Business: Theory and Practice*. 2022. Vol. 23(1). P. 175–186. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2022.15298>.
8. Schumpeter J. A. *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press, 1934. URL: <https://crueel.org/books/hy/shortschumpeter/SchumpeterTheoryofEconDev.pdf>.
9. Tidd J., Bessant J. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. – 6th ed. Wiley, 2021. URL: https://www.researchgate.net/publication/323120452_Managing_Innovation_Integrating_Technological_Market_and_Organizational_Change_Sixth_Edition.
10. Ілляшенко С. М. Аналіз ринкових можливостей і потенціалу інноваційного розвитку організації на базі екологічних інновацій. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 3. С. 229-241. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/29190>
11. Development Co-operation Report 2019: A Fairer, Greener, Safer Tomorrow. Paris: OECD Publishing, 2019.

12. Schein E. H. *Organizational Culture and Leadership*. 4th ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 2010. URL: https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf.
13. Denison D. R. Organizational Culture: Can it be a key lever for driving organizational change? In: S. Cartwright & C. L. Cooper (Eds.), *The Handbook of Organizational Culture*. 2000.
14. Cameron K. S., Quinn R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.
15. Martins E.C., Terblanche F. Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*. 2003. Vol. 6 (1). P. 64–74. DOI: <https://doi.org/10.1108/14601060310456337>.
16. Case 2.1 3M, The spirit of innovation. *International Business Strategy*. URL: <https://internationalbusinessstrategy.org/2-1-3m-the-spirit-of-innovation/>.
17. 3M Company (MMM): VRIO analysis. URL: <https://dcfmodeling.com/products/mmm-vrio-analysis>.
18. Everyone wants a culture of innovation. So what does it look like? URL: <https://cloud.google.com/executive-insights/everyone-wants-a-culture-of-innovation-report-what-does-it-look-like-report>.
19. Fishman Ch. Sanity Inc. *Fast Company*. URL: <https://www.fastcompany.com/36173/sanity-inc>.
20. «Це вражас», – Зеленський оцінив лугський «Модерн-Експо». *Конкурент*. 2020. URL: <https://web.archive.org/web/20200803232043/https://konkurent.ua/publication/60372/tse-vrazhae-zelenskiy-otsiniv-lutskiy-modern-ekspo/>.
21. Корпоративна відповідальність та сталий розвиток. *N-iX*. URL: <https://www.n-ix.com/corporate-responsibility-and-sustainability/>.
22. Ефективність як культура високих результатів – Хлібпром. URL: <https://hr-brand.com/projects/efektyvnist-ia-kultura-vysokikh-rezultativ-khliprom/>.

References

1. Hrynko, T. V., Hviniashevili, T. Z., Biriukova, P. V. (2024). Innovatsiina skladova ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [The innovative component of the enterprise's economic security]. *Innovation and Sustainability*, 2, pp. 20-32. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.2.20.32> [in Ukrainian].
2. Tkachuk, H. O. (2020). Skladnyky ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva: vazhlyvyi naukovyi aspekt [Components of the economic security of an enterprise: an important scientific aspect]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Ekonomika i menedzhment – Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Economics and Management*, 41, pp. 39–45 [in Ukrainian].
3. Bouncken, R. B., Kraus, S., Roig-Tierno, N. (2021). Knowledge- and innovation-based business models for future growth: Digitalized business models and portfolio considerations. *Review of Managerial Science*, 15(1), pp. 1–14. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00366-z>.
4. Hacklin, F., Björkdahl, J., Wallin, M. W. (2018). Strategies for business model innovation: How firms reel in migrating value. *Long Range Planning*, 51(1), pp. 82–110. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.009>.
5. Neustroev, Yu. H., Pravdyets, O. M. (2021). Innovatsiinyi rozvytok yak instrument ekonomichnoi bezpeky [Innovative development as a tool of economic security]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 6(4), pp. 223–229. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-4-27> [in Ukrainian].
6. Blyzniuk, A. O., Kudriavtseva, O. V. (2023). Suchasni metody innovatsiinoho upravlinnia pidpriemstvom [Contemporary Methods of Innovative Enterprise Management]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economics of the transport complex*, 41 [in Ukrainian].
7. Ilyash, O., Lupak, R., Kravchenko, M., Trofymenko, O., Duliaba, N., Dzhadan, I. (2022). A forecasting model for assessing the influence of the components of technological growth on economic security. *Business: Theory and Practice*, 23(1), pp. 175–186. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2022.15298>.
8. Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press. Retrieved from <https://cruef.org/books/hy/shortschumpeter/SchumpeterTheoryofEconDev.pdf>.
9. Tidd, J., Bessant, J. (2021). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. 6th ed. Wiley. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/323120452>.
10. Illiashenko, S. M. (2012). Analiz rynkovykh mozhlyvostei i potentsialu innovatsiinoho rozvytku orhanizatsii na bazi ekolohichnykh innovatsii [Analysis of market opportunities and the potential for innovative development of an organization based on environmental innovations]. *Marketing i menedzhment innovatsii – Marketing and innovation management*, 3, pp. 229–241. Retrieved from <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/29190> [in Ukrainian].
11. *Development co-operation report 2019: A fairer, greener, safer tomorrow*. Paris: OECD Publishing, 2019.
12. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. 4th ed. Jossey-Bass. Retrieved from https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf.
13. Denison, D. R. (2000). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change? In S. Cartwright & C. L. Cooper (Eds.), *The handbook of organizational culture*.
14. Cameron, K. S., Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. 3rd ed. Jossey-Bass.
15. Martins, E. C., Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), pp. 64–74. DOI: <https://doi.org/10.1108/14601060310456337>.
16. Case 2.1 3M: The spirit of innovation. (n.d.). *International Business Strategy*. Retrieved from <https://internationalbusinessstrategy.org/2-1-3m-the-spirit-of-innovation/>.
17. 3M Company (MMM): VRIO analysis. (n.d.). Retrieved from <https://dcfmodeling.com/products/mmm-vrio-analysis>.
18. Everyone wants a culture of innovation. So what does it look like? (n.d.). *Google Cloud Executive Insights*. Retrieved from <https://cloud.google.com/executive-insights/everyone-wants-a-culture-of-innovation-report-what-does-it-look-like-report>.
19. Fishman, C. (n.d.). *Sanity Inc. Fast Company*. Retrieved from <https://www.fastcompany.com/36173/sanity-inc>.

20. «Tse vrazhaie»: Zelenskyi otsinyv lutskyi «Modern-Expo» ["This is impressive," Zelensky praised the Lutsk Modern Expo]. (2020). *Konkurent*. Retrieved from <https://web.archive.org/web/20200803232043/https://konkurent.ua/publication/60372/tse-vrazhaie-zelenskyi-otsinyv-lutskyi-modern-ekspo/> [in Ukrainian].

21. Korporatyvna vidpovidalnist ta stalyy rozvytok [Corporate responsibility and sustainable development]. *N-iX*. Retrieved from <https://www.n-ix.com/corporate-responsibility-and-sustainability/> [in Ukrainian].

22. Efektyvnist yak kultura vysokykh rezultatov – Khlibprom [Efficiency as a culture of high results – Khlibprom]. *HR Brand*. Retrieved from <https://hr-brand.com/projects/efektyvnist-ia-kultura-vysokykh-rezultativ-khlibprom/> [in Ukrainian].

Хандій О. О. Інноваційне управління як основа економічної безпеки: роль корпоративної культури

Інноваційне управління в сучасних умовах виконує функцію стратегічного ресурсу, який не лише протидіє загрозам економічної безпеки, а й формує підґрунтя для динамічного й сталого розвитку організації. Ключовим елементом цього процесу виступає корпоративна культура, що, будучи інституціональною складовою управління, трансформує інноваційні ініціативи в ефективні практики та підсилює антикризову спроможність підприємств. Саме культурне середовище визначає здатність організації до адаптації, навчання, ініціативності та взаємодії, що є критично важливим у контексті високої невизначеності зовнішнього середовища.

Розкрито, що тип корпоративної культури прямо впливає на інноваційний потенціал та рівень економічної безпеки: культури з високим рівнем гнучкості, довіри та підтримки (адхократична, кланова) сприяють формуванню інноваційно активного середовища, тоді як культури з акцентом на контроль і регламентацію (ієрархічна, ринкова) мають обмежену здатність до інноваційних трансформацій. Аналіз практик провідних міжнародних та українських компаній засвідчив, що результативність інноваційного управління значною мірою залежить від культурної конфігурації, яка або активує, або блокує механізми адаптації, зростання та стабільності.

Визначальним чинником успішної інтеграції інноваційного управління в систему забезпечення економічної безпеки є здатність організації формувати середовище, в якому культурні настанови не суперечать, а підтримують стратегічні цілі розвитку. Такий баланс досягається через впровадження ціннісно-орієнтованих підходів до управління, в яких стратегія, структура та культура органічно поєднані. Умовою цього є усвідомлена культурна політика, що спрямована на формування колективної відповідальності, прийняття змін як норми та підтримку інноваційної ініціативи як джерела конкурентної переваги.

У контексті трансформацій сучасного соціоекономічного простору, корпоративна культура виконує функцію інтегратора внутрішніх і зовнішніх процесів, забезпечуючи цілісність організації в умовах турбулентності. Вона не лише стабілізує функціонування системи, а й створює основи для її саморозвитку, коли інновації не нав'язуються, а з'являються природним чином із культурно обумовленої практики. У цьому розумінні, організаційна культура є не стільки елементом середовища, скільки активним суб'єктом стратегічного управління, що забезпечує еволюцію підприємства відповідно до викликів часу.

Ключові слова: інноваційне управління, економічна безпека, корпоративна культура, організаційна адаптивність, інноваційна спроможність, стратегічна стійкість, механізми інноваційного управління.

Khandii O. Innovative Management as the Basis of Economic Security: the Role of Corporate Culture

Innovative management in modern conditions performs the function of a strategic resource that not only counteracts threats to economic security, but also forms the basis for the dynamic and sustainable development of organizations. A key element of this process is corporate culture, which, being an institutional component of management, transforms innovative initiatives into effective practices and strengthens the anti-crisis capacity of enterprises. It is the cultural environment that determines the organization's ability to adapt, learn, take initiative and interact, which is critically important in the context of high uncertainty of the external environment. It is revealed that the type of corporate culture directly affects the innovative potential and the level of economic security: cultures with a high level of flexibility, trust and support (adhocratic, clan) contribute to the formation of an innovatively active environment, while cultures with an emphasis on control and regulation (hierarchical, market) have a limited ability to innovative transformations. Analysis of the practices of leading international and Ukrainian companies has shown that the effectiveness of innovation management largely depends on the cultural configuration, which either activates or blocks the mechanisms of adaptation, growth and stability.

The determining factor for the successful integration of innovation management into the system of ensuring economic security is the ability of the organization to form an environment in which cultural guidelines do not contradict, but support strategic development goals. Such a balance is achieved through the implementation of value-oriented approaches to management, in which strategy, structure and culture are organically combined. The condition for this is a conscious cultural policy aimed at forming collective responsibility, accepting changes as the norm and supporting innovative initiatives as a source of competitive advantage.

In the context of transformations of the modern socio-economic space, corporate culture performs the function of an integrator of internal and external processes, ensuring the integrity of the organization in turbulent conditions. It not only stabilizes the functioning of the system, but also creates the basis for its self-development, when innovations are not imposed, but emerge naturally from culturally conditioned practices. In this sense, organizational culture is not so much an element of the environment as an active subject of strategic management, ensuring the evolution of the enterprise in accordance with the challenges of the time.

Keywords: innovation management, economic security, corporate culture, organizational adaptability, innovation capability, strategic sustainability, innovation management mechanisms.

Стаття надійшла до редакції 24.04.2025
Рецензовано: 19.05.2025