

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63>

УДК 338;330.3

## РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

## THE ROLE OF CORPORATE CULTURE TODAY BUSINESS ENVIRONMENT

**Вараксіна Олена Вікторівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
Полтавський державний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1351-6578>

**Шульга Вікторія Юріївна**

здобувачка освітнього ступеня «Магістр»,  
Полтавський державний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5872-4447>

**Varaksina Olena, Shulga Victoria**  
Poltava State Agrarian University

Стаття присвячена назрілим питанням корпоративної культури, приведено визначення дефініції «корпоративна культура», наголошено на важливості корпоративної культури як важливої складової менеджменту підприємства. Акцентовано увагу на недооціненні ролі та значення корпоративної культури вітчизняним бізнесом. Наголошено на основних перевагах сильної корпоративної культури. Підкреслено взаємозв'язок корпоративної культури з управлінням на підприємстві. Зазначено, що головними цінностями корпоративної культури є люди та інформація. Виділено особливості вдачі українців, яка позначається на формуванні корпоративної культури. Наголошено на тому, що національний характер є важливою складовою корпоративної культури. Підкреслено важливість ідентифікації працівника з підприємством. Розглянуто ключові аспекти моделі корпоративної культури. Зосереджено увагу на меті корпоративної культури.

**Ключові слова:** корпоративна культура, національний характер, переваги корпоративної культури, розвиток, риси культури.

The article addresses the pressing issues of corporate culture, provides a definition of "corporate culture", and emphasises the importance of corporate culture as a key component of business management. Attention is drawn to the underestimation of the role and importance of corporate culture by domestic business. The main benefits of a strong corporate culture are highlighted. It is noted that corporate culture is related to enterprise management, which includes: type of management, organizational structure, methods of communication and decision-making, employee motivation system, personnel policy and training system. It is noted that the main values of corporate culture are people and information. Special features of the Ukrainians' character that affect the formation of corporate culture are outlined. It is noted that the national character is an important component of the corporate culture. It is observed that one of the features of the national character of Ukrainians, which significantly affects the formation of corporate culture, is individualism, which is due to the specifics of social life. The importance of employees' identification with the enterprise is emphasised. It is pointed out that each organisation determines and develops its own model of corporate culture, taking into account classical models, examples of successful domestic and foreign enterprises, previous experience, specifics of the activity, etc. The model of foreign corporate culture is considered, the application of which helps companies to evaluate it. The key aspects of this model that can be used by domestic organizations to create their own original corporate culture are identified. Attention is focused on two types of Ukrainian corporate culture: agricultural and knightly (Cossack) and the importance of taking into account all elements to create an authentic Ukrainian culture is noted. The focus is on the purpose of corporate culture and its positive impact on the functioning of the organisation and ensuring high profitability of the enterprise by maximising the efficiency of production management.

**Keywords:** corporate culture, national character, advantages of corporate culture, development, features of culture.

**Постановка проблеми.** Сучасне динамічне бізнес-середовище потребує швидкого реагування та вміння підприємства адаптуватися до змін, особливо під час війни. Не менш важливий аспект у цьому питанні є вміння персоналу швидко, злагоджено та командно реагувати на усі ситуації. Саме тому, кожному підприємству, важливу увагу слід звернути на корпоративну культуру всередині нього.

Чи задумувалися ми про важливість корпоративної культури організації, чи надавали вагомому значення, чи акцентували увагу на дієвості її використання як важливого чинника мотивації та стимулювання трудової діяльності персоналу організації. Мабуть цими питаннями не переймається український бізнес, але ми маємо наголосити на важливості даної проблематики, адже формування корпоративної культури підприємства є вагомим інструментом підвищення продуктивності праці працівників, формування його конкурентного іміджу та стабільного розвитку.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблемі формування та розвитку корпоративної культури присвячені праці вітчизняних та зарубіжних науковців таких, як Р. Ансоффа, Е. Шейна, М. Богатирьової, І. Белікової, В. Вербицького, А. Колота, Т. Кицак, та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Корпоративна культура для українського суспільства є досить «новим» науковим питанням, проте в науковій царині є достатня кількість фундаментальних напрацювань. Втім дана проблематика залишається досить дискусійною, зокрема, потребує глибшого дослідження особливостей корпоративної культури з позиції національного аспекту.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета статті полягає в дослідженні корпоративної культури як ефективного інструменту менеджменту організації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Корпоративна культура – це сукупність найважливіших положень щодо діяльності підприємства, обумовлених місією та стратегією розвитку організації, які знаходять своє відображення у соціальних нормах і цінностях працівників. Така культура дозволяє вирізняти організацію, створює атмосферу ідентифікованості для її персоналу, зміцнює соціальну стабільність та є контролюючим механізмом, який направляє і формує відносини та поведінку працівників [1].

У сучасному світі корпоративна культура є дуже важливою частиною підприємства.

Зарубіжний досвід показує, що компанії, які беруть її до уваги як предмет стратегічного управління, функціонують краще, тобто результативніше. На превеликий жаль, українські компанії не приділяють належної уваги корпоративній культурі. Найбільш імовірною причиною є те, що керівники не можуть оцінити корпоративну культуру, а також її вплив на практичну діяльність підприємства [2].

Зауважимо, що автентичні та значущі цінності привернуть увагу потенційних працівників, а також нових і постійних клієнтів (рис. 1).

Велике значення має взаємозв'язок корпоративної культури з управлінням на підприємстві. До нього належать: вид менеджменту, структура організації, методи комунікацій та прийняття рішень, система мотивації праці, кадрова політика та система навчання. Ці елементи настільки тісно пов'язані з корпоративною культурою, що їх важко вивчати окремо. Серед елементів управління на першому місці стоїть узагальнюючий інтегрований чинник – вид управління або вид менеджменту – парадигма управління, поєднання концептуальних характеристик головних методів управління. Проте слід зазначити, що все ж таки головними цінностями корпоративної культури є люди та інформація [3].

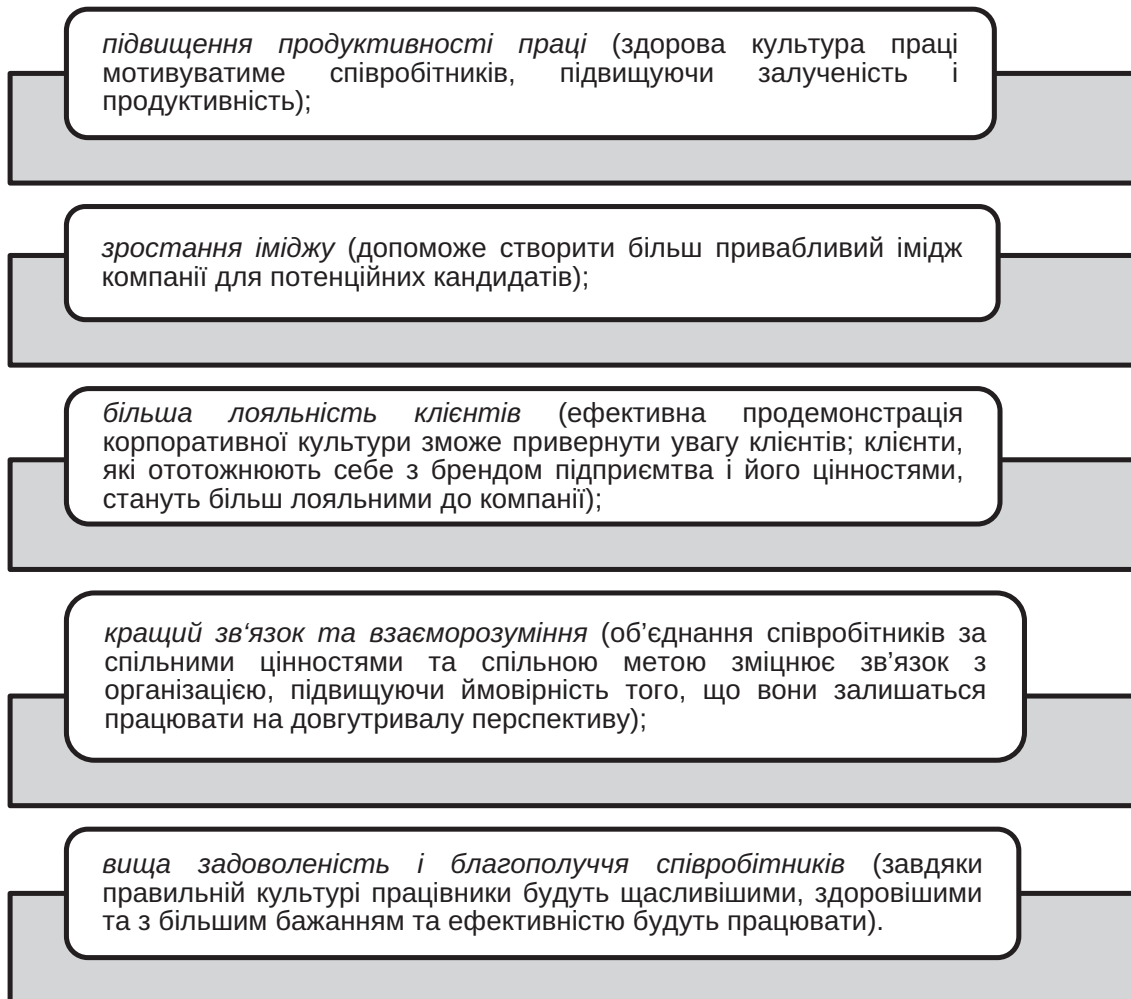
Ефективність корпоративної культури проявляється в особливому стилі поведінки працівників підприємства, що формується у процесі досягнення стратегічних та поточних цілей. Високий рівень культури персоналу здатен вирішувати найскладніші завдання розвитку підприємства та забезпечувати довготривалі відносини з партнерами і клієнтами [5].

В Україні корпоративна культура залежить від двох основних параметрів:

1) від бачення керівником підприємства мети, способу формування, ведення та розвитку бізнесу, викладених у місії підприємства;

2) від тактичних прийомів і методів, які застосовуються на підприємстві, в управлінні, мотивації та стимулюванні персоналу зі сторони менеджерів та у відповідності з місією [6, с. 17].

Однією з особливостей національного характеру українців, яка суттєво впливає на формування корпоративної культури, є індивідуалізм, який зумовлений специфікою суспільного життя. У результаті в українському національному етносі індивідуальний чинник узяв гору над колективним. Із часом сформувався український індивідуалізм – пріоритет індивідуального над колективним як вияв свободоловства особистості [7]. Українці вва-



**Рис. 1. Основні переваги сильної корпоративної культури**

Джерело: [4]

жають себе європейцями, але часто під час взаємодії українських корпорацій з іноземними для західних партнерів українці бувають неорганізованими, недисциплінованими, необов'язковими, з якими іноді складно підтримувати ділові стосунки [8].

Національний характер є важливою складовою будь-якої національної культури, у тому числі й корпоративної. Національний характер являє собою не стільки сукупність психологічних явищ, скільки буття, форми самоусвідомлення народу. З одного боку, розвиток національного характеру залежить від стану розвитку суспільства, держави, права, економічної культури, від можливості людини реалізувати свої права і свободи. З другого боку, національний характер здійснює суттєвий вплив на соціально-економічний розвиток суспільства, його соціально-трудова відносини а також і корпоративну культуру [9, с. 22].

Оцінюючи розвиток корпоративної культури України, за результатами соціологічних дослі-

джень, можна стверджувати про таке: 55% сучасних українських керівників вважають, що в ідеалі корпоративна культура повинна бути на підприємстві; 40% наших підприємців намагаються сформувані її за допомогою західних технологій; 35% визнають потребу в ній, але для цього в них не вистачає ні часу, ні ресурсів; 25% узагалі вважають її непотрібною [10].

Ідентифікація працівника з підприємством означає, що він не лише усвідомлює його ідеали, чітко дотримується правил і норм поведінки, але внутрішньо приймає корпоративні цінності підприємства, які стають й особистісними цінностями самого працівника і займають чільне місце в мотиваційній структурі його поведінки. Такий працівник стає джерелом цінності і прикладом поведінки для інших [11, с. 85]. Під час своєї діяльності кожна організація визначає та у подальшому формує власний тип корпоративної культури. Однією з найбільш часто використовуваних моде-

лей корпоративної культури є семирівнева модель Річарда Баррета. Барретт є автором і консультантом, який спеціалізується на лідерстві. Створюючи свою модель, він надихався ієрархією людських потреб Маслоу. Починаючи з найосновнішої потреби, стабільності, модель Барретта допомагає компаніям оцінити свою культуру (рис. 2).

Нами пропонується збагатити модель Р. Баррета принаймні ще одним аспектом – мотиваційним. Корпоративна культура організації буде відповідати обраній стратегії розвитку, якщо вона мотивує удосконалюватися, самореалізовуватися, комунікувати, якісно співпрацювати з оточуючим середовищем тільки за таких умов вона принесе бажаний

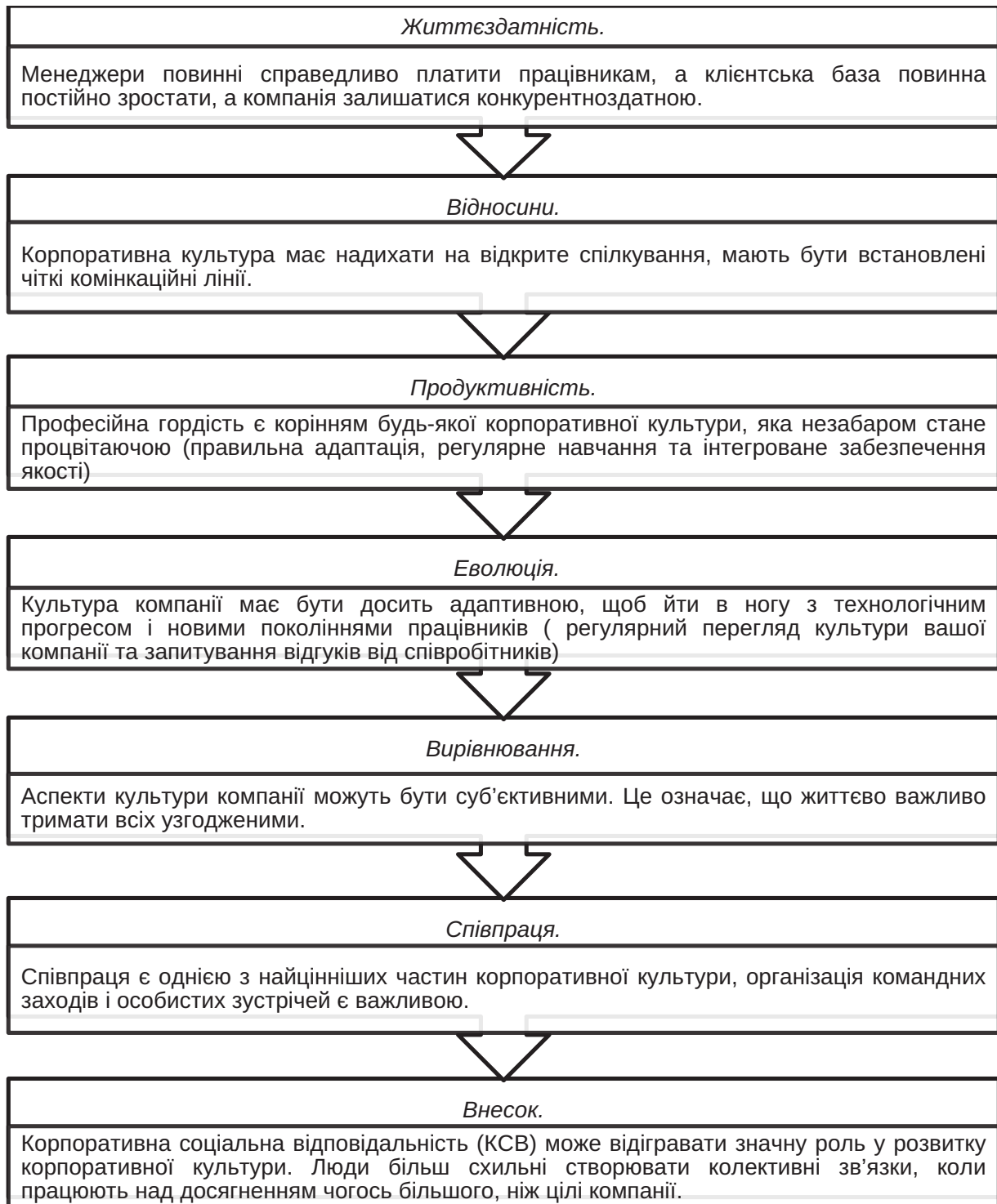


Рис. 2. Ключові аспекти корпоративної культури за Р. Барретом

Джерело: [4]

результат та сприятиме результативності функціонування організації, якщо ж корпоративна культура не мотивує ми отримуємо «хвору» корпоративну культуру яка матиме негативний прояв.

У літературних джерелах виділяють два типи української культури: хліборобську та лицарську (козацьку). Обидва типи культур відображають ментальність нації та інтегруються в шляхетно-рицарську культуру українців.

Риси культури хліборобської: м'якість, чуйність, гармонійність, поблажливість, працьовитість, щиросердечність, мрійливість, справедливість.

Риси культури лицарської (козацької) – діловитість, зосередженість, рішучість, наполегливість, вірність, точність, практичність, конкретність, справедливість [12].

Українська культура повинна поєднати максимальну свободу і демократичність з максимальною дисципліною і відповідальністю, вона повинна узгодити хліборобську м'якість із лицарською жорстокістю, але найбільше вона повинна стимулювати творчий дух і прагнення кожного до найвищої самореалізації в межах цілого, тобто, організації [12].

Сьогодні українські підприємства активно розвивають свою корпоративну культуру. Так, наприклад, все частіше проводяться різноманітні тренінги, конференції, корпоративні вечори. Це вже є першим кроком до впровадження формалізованої корпоративної культури. Найбільші підприємства намагаються формувати корпоративну культуру із використанням провідного світового досвіду: різноманітних тренінгів персоналу, корпоративного сайту, дощок оголошень з пропозиціями та найцікавішими листами співробітників [13].

Отже, з упевненістю можна вважати, що метою корпоративної культури на підприємстві

є забезпечення високої прибутковості підприємства за рахунок максимізації ефективності виробничого менеджменту та якісного покращення діяльності підприємства в цілому, а саме:

- удосконалення управління людськими ресурсами для забезпечення лояльності працівників до керівництва та до прийнятих ним рішень;

- виховання у працівників відношення до підприємства як до свого дому;

- розвиток здібностей і в ділових, і в особистих відносинах повинен спиратися на встановлені норми поведінки, вирішувати будь-які проблеми без конфліктів [14, с. 19–21].

**Висновки.** Отже, менеджмент підприємства повинен враховувати цінності компанії та робоче середовище, включаючи будь-які питання та проблеми, що турбують працівників. Щоб створити здорову корпоративну культуру, керівники, управлінці різних рівнів та інші зацікавлені сторони повинні об'єднатися задля досягнення спільної мети, адже корпоративна культура здатна стимулювати розвиток та реалізацію кожного працівника організації як високоморальної особистості. Це вимагає певного рівня адаптивності та може передбачати коригування або вдосконалення деяких фундаментальних цінностей, принципів і бачень компанії. Керівництву недостатньо просто говорити про культуру інновацій. Вони повинні застосувати це на практиці. Це впливає на багато аспектів діяльності організації, від регулярних процесів, таких як адаптація та навчання, до основних елементів ідентичності бізнесу, таких як його бренд і заява про місію, тому керівництву має постійно проводити моніторинг стану корпоративної культури, адже запобігання негативним наслідкам значно дешевше обійдеться підприємству чим ліквідація проблеми.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Русаловський А. Розвиток корпоративної культури підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/376.pdf> (дата звернення: 25.04.2023).
2. Скібіцька Л. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
3. Хаєт Г., Єськов О., Ковалевський С. Корпоративна культура. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.
4. Everything You Need to Know About Corporate Culture. URL: <https://flair.hr/en/blog/corporate-culture/#what-are-the-challenges-of-corporate-culture> (дата звернення: 25.04.2023).
5. Химич І. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. *Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем*. 2015. № 31. С. 105–116.
6. Сбітнев А. Структура и мотиви формування корпоративної культури. *Менеджмент и менеджер*. 2007. № 9. С. 9–19.
7. Панченко Є., Петрашко Л. Технології кроскультурного менеджменту: адаптація до умов реального середовища. Міжпредметний тренінг магістерської програми «Управління міжнародним бізнесом» : посібник. Київ : КНЕУ, 2009. 245 с.

8. Апостолук О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 2. С. 68–73.

9. Скуратівський А. Правова культура в контексті особливостей розвитку соціального буття українського суспільства та національного характеру українців. *Вісник УАДУ при Президентові України* № 1. Київ : УАДУ, 2002. 255 с.

10. Кішчак Т. Вітчизняні реалії становлення корпоративної культури на підприємствах. URL: [www.economynayka.com.ua](http://www.economynayka.com.ua) (дата звернення: 24.04.2023).

11. Воронкова В. Глобальне управління : посіб. Київ : «Знання», 2020. 420 с.

12. Андросова О. Сучасний науковий підхід до формування структури, видів і функцій корпоративної культури на підприємствах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління: науково-практичний журнал*. 2017. Вип. 5(10). С. 22–34.

13. Пушкар З., Панчук Д. Корпоративна культура в контексті діяльності організації. *Молодий вчений*. 2017. № 10 (50). С. 1025–1028.

14. Ковалевський С. Корпоративна культура організацій XXI століття: Збірник наукових праць. Краматорськ : ДДМА, 2007. 219 с.

#### REFERENCES:

1. Rusalovskyi, A. (2019). Rozvytok korporatyvnoi kultury pidpriemstva [Development of corporate culture of the enterprise]. Retrieved from <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/376.pdf> [in Ukrainian]

2. Skibitska, L. (2010). *Orhanizatsiia pratsi menedzhera: navch. posib.* [Manager's work organization: training manual]. Kyiv: Tsentri uchbovoi literatury. [in Ukrainian]

3. Khalet, H., Yeskov, O., Kovalevskyi, S. (2003). *Korporatyvna kultura* [Corporate culture]. Kyiv: Tsentri navchalnoi literatury. [in Ukrainian]

4. Everything You Need to Know About Corporate Culture. (n.d.). Retrieved from <https://flair.hr/en/blog/corporate-culture/#what-are-the-challenges-of-corporate-culture>

5. Khymych, I. (2015). Formuvannia korporatyvnoi kultury pidpriemstva v suchasnykh ekonomichnykh umovakh [Formation of corporate culture of the enterprise in modern economic conditions]. *Suchasni sotsialno-ekonomichni problemy teorii ta praktyky rozvytku ekonomichnykh system – Modern socio-economic problems of the theory and practice of the development of economic systems*. Vol. 31, pp. 105–116. [in Ukrainian]

6. Sbitniev, A. (2007). Struktura y motyvy formuvannia korporatyvnoi kultury [The structure and motives of the formation of corporate culture]. *Menedzhment y menedzher – Management and manager*. Vol. 9, pp. 9–19. [in Ukrainian]

7. Panchenko, Ye., Petrashko, L. (2009). *Tekhnologii kroskulturnoho menedzhmentu: adaptatsiia do umov realnoho seredovyscha*. Mizhpredmetnyi treninh mahisterskoi prohramy «Upravlinnia mizhnarodnym biznesom»: posibnyk. [Technologies of cross-cultural management: adaptation to the conditions of the real environment. Interdisciplinary training of the Master's program "International Business Management": manual]. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian]

8. Apostoliuk, O. (2016). Korporatyvna kultura yak instrument efektyvnoho menedzhmentu pidpriemstva v pidvyshchenni yoho konkurentospromozhnosti [Corporate culture as a tool of effective enterprise management in increasing its competitiveness]. *Ekonomichnyi chasopys Skhidnoieuropeiskoho natsionalnogo universytetu imeni Lesi Ukrainky – Economic journal of Lesya Ukrainka East European National University*. Vol. 2, pp. 68–73. [in Ukrainian]

9. Skurativskyi, A. (2002). Pravova kultura v konteksti osoblyvostei rozvytku sotsialnogo buttia ukrainskoho suspilstva ta natsionalnogo kharakteru ukraintiv [Legal culture in the context of the peculiarities of the development of the social life of Ukrainian society and the national character of Ukrainians]. *Visnyk UADU pry Prezydentovi Ukrainy* № 1. Kyiv: UADU. [in Ukrainian]

10. Kishchak, T. (n.d.). Vitchnyiani realii stanovlennia korporatyvnoi kultury na pidpriemstvakh [Domestic realities of the formation of corporate culture at enterprises]. Retrieved from [www.economynayka.com.ua](http://www.economynayka.com.ua) [in Ukrainian]

11. Voronkova, V. (2020). Hlobalne upravlinnia: navchalno-metodychnyi posibnyk [Global management: educational and methodological manual]. Kyiv: Tvo "Znannia". [in Ukrainian]

12. Androsova, O. (2017). Suchasnyi naukovyi pidkhid do formuvannia struktury, vydiv i funktsii korporatyvnoi kultury na pidpriemstvakh [participatory scientific approach to the formation of the structure, types and functions of corporate culture at enterprises]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia: nauково-praktychnyi zhurnal – Eastern Europe: Economics, Business and Management: Scientific and Practical Journal*. Vol. 5(10), pp. 22–34. [in Ukrainian]

13. Pushkar, Z., Panchuk, D. (2017). Korporatyvna kultura v konteksti diialnosti orhanizatsii [Corporate culture in the context of the organization's activities]. *Molodyi vchenyi – Young Scientist*. Vol. 10 (50), pp. 1025–1028. [in Ukrainian]

14. Kovalevskyi, S. (2007). Korporatyvna kultura orhanizatsii XXI stolittia: Zbirnyk naukovykh prats [Corporate culture of organizations of the 21st century: Collection of scientific works]. Kramatorsk: DDMA. [in Ukrainian]