

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-44>

УДК 331.107.8:338

УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

IMPROVEMENT OF THE CORPORATE CULTURE OF DOMESTIC ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF A DYNAMIC BUSINESS ENVIRONMENT

Чернікова Наталія Миколаївнакандидат економічних наук, доцент,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0079-6411>**Долгов Сергій Володимирович**здобувач освітнього рівня Магістр,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-4289-1764>**Бондаренко Дарина Віталіївна**здобувачка освітнього рівня Магістр,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-4700-0192>**Chernikova Nataliia, Dolhov Sergii, Bondarenko Daryna**
Poltava State Agrarian University

Дана стаття присвячена питанням формування та розвитку корпоративної культури вітчизняних підприємств в умовах динамічного бізнес-середовища. Авторами проведено ретроспективний аналіз поняття корпоративна культура та її запровадження у діяльність українських підприємств. Виділено зовнішні та внутрішні чинники корпоративної культури та надано характеристику даних чинників. Встановлено функції, які виконує корпоративна культура та рівні її формування в організаціях. У процесі дослідження виявлено недоліки корпоративної культури вітчизняних підприємств, які згруповано за такими напрямками як: гнучкість та мобільність, мотивація діяльності, комунікація, професійне зростання. Розроблено план-заходів щодо удосконалення корпоративної культури вітчизняних підприємств з урахуванням виявлених недоліків. Зроблено висновки про важливість та необхідність постійного покращення корпоративної культури на вітчизняних підприємствах задля зростання бізнесу в умовах змін та викликів зовнішнього середовища.

Ключові слова: корпоративна культура, підприємство, розвиток, зміни, бізнес-середовище.

The article is devoted to issues of the formation and development of a corporate culture of domestic enterprises in the conditions of a dynamic business environment. The authors considered the main theoretical issues of creating a corporate culture at enterprises, studied the history of the concept of corporate culture, and determined its purpose and functions. It is noted that a high level of corporate culture has a positive effect on the company's image, the establishment of effective communication, allows for the creation of unified corporate values, increases individual and collective responsibility, etc. With-it modern conditions, corporate culture becomes a competitive advantage for any enterprise, a tool for conducting successful business, and a guarantor of stable growth. It is proposed to define the corporate culture of the enterprise as a set of rules, procedures, and recommendations that all employees should follow in their activities. Four levels of corporate culture formation are defined: enterprise management, human resources management, a system of moral principles, traditions, habits, and the actual level of corporate culture. The analysis of the concept of corporate culture and the process of its implementation in the activities of Ukrainian enterprises made it possible to identify external and internal factors that should be taken into account in the formation of corporate culture, and they were also characterized. In the process of the research, shortcomings were identified in the formation of the corporate culture of domestic enterprises, which are grouped according to such areas as flexibility and mobility,

motivation of activity, communication, and professional growth. An action plan has been developed to improve the corporate culture of domestic enterprises, taking into account the identified shortcomings. This program contains a set of measures, persons responsible for their implementation, implementation dates, and costs. A conclusion was made about the importance and necessity of continuous improvement of corporate culture at domestic enterprises for the sake of business growth even in the conditions of changes and challenges of the external environment.

Keywords: corporate culture, enterprise, development, changes, business environment.

Постановка проблеми. В умовах динамічного бізнес-середовища все більш актуальним стає питання корпоративної культури, формування та управління нею. Більшість керівників вітчизняних та міжнародних компаній вважають покращення корпоративного духу працівників важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності та підвищення ефективності діяльності.

В сучасних умовах, які характеризуються економічною нестабільністю, дуже актуальним є питання розробки та впровадження механізму, який забезпечував би підтримку діяльності та сприяв розвитку підприємств. Корпоративна культура може бути інструментом, який виконає дану функцію.

Корпоративна культура сприяє досягненню поставлених підприємством цілей, стандартів якості управління, впливає на процес управління персоналом підприємства, а також на його роботу в цілому. Від рівня корпоративної культури залежить його конкурентоспроможність та престиж. Вітчизняні підприємства сьогодні ще не достатньо уваги приділяють формуванню та розвитку корпоративної культури, а її повна відсутність або низький рівень стримує, або взагалі перешкоджає переходу підприємства на більш високий рівень діяльності та покращенню фінансово-економічних показників. У зв'язку з цим тема дослідження є актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Перші наукові роботи щодо становлення та розвитку корпоративної культури належать зарубіжному вченому Е. Мейо. Насьогодні, дослідженням цього питання займається велика кількість вітчизняних та закордонних науковців, зокрема: Данько Н. І., Зеліч В. В., Копитко М. І., Немченко А. О., Степанова Л. В., Хаєт Г. Л., Чернишова А. О., Шейн Е. Х. та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Постійні зміни зовнішнього середовища показують, що для успішної діяльності підприємства не достатньо лише ініціативи керівництва щодо провадження змін відповідно до нових обставин. Проте, підприємство може підвищити свою гнучкість шляхом створення та розвитку кор-

поративної культури, яка буде враховувати як індивідуальні, так і колективні інтереси, мобілізує їхні зусилля, підвищить ініціативність та відповідальність, покращить комунікацію та морально-психологічний клімат у колективі [5]. Але, проблеми формування та розвитку корпоративної культури на вітчизняних підприємствах залишаються ще не достатньо дослідженими та потребують їх вирішення з урахуванням сучасних умов господарювання та викликів сьогодення.

Формулювання цілей статті. Метою статті є розробка заходів щодо удосконалення корпоративної культури вітчизняних підприємств з урахуванням виявлених недоліків в її формуванні та розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Термін «корпоративна культура» має давню історію та був застосований вперше ще у XIX ст. військовими для визначення відносин між офіцерами. Подальше дослідження поведінки працівників та їх потреб з точки зору культури певної організації здійснювалось після експерименту, який провела група американських вчених Чиказької компанії «Western Electric» у 30-ті роки XX ст. під керівництвом Елтона Мейо. Даним дослідженням було доведено необхідність розуміння та «осмислення індивідуумом сенсу його перебування у компанії та групової причетності» [7]. Трохи пізніше, у другій половині 20 ст., корпоративна культура охопила моральні норми, цінності та правила поведінки кожного члена колективу [4].

Поняття корпоративної культури вміщує багато різноманітних якостей, таких як: моральні риси, духовні потреби, освіта, дрескод, інтер'єр офісу, способи комунікації, політика ведення переговорів, набір різних етичних правил та процедур та інше [9]. Для того, щоб дослідити корпоративну культуру необхідно проаналізувати систему внутрішніх та зовнішніх чинників, з якими вона пов'язана (табл. 1).

Створення корпоративної культури підприємства є процесом формування такої цінності, яка призведе до поліпшення бізнесу та покращенню результатів його діяльності. У загальній системі управління підприєм-

Таблиця 1

Чинники корпоративної культури підприємства та їх характеристика

Чинник	Характеристика
Внутрішні чинники	
Цінності та принципи	Власний статус та статус підприємства, просування по кар'єрних сходинках
Упевненість	В успіху підприємства, у своїх силах, у команді
Комунікації	Культура спілкування, зручний та ефективний обмін інформацією
Відповідальність	Поділ праці з урахуванням пріоритетних задач та фактору часу, якість виконання завдань
Толерантність	Взаємовідносини між різними категоріями працівників, вміння вирішувати конфліктні ситуації
Розвиток	Постійне навчання та підвищення кваліфікації
Образ	Уявлення про працівника, його зовнішній вигляд та діловий стиль, поведінкові реакції
Зовнішні чинники	
Ментальність	Національні звичаї, етикет, виховання, що впливає на процес формування поведінки працівників
Політична та соціально-економічна ситуація в державі	Визначає рівень життя населення та умови функціонування підприємства
Законодавча база	Регулює правові відносини в управлінні персоналом, організації його праці та мотивації
Науково-технічний прогрес та глобалізаційні процеси в економіці	Спонукає підприємство до розробки та впровадження інновацій, пошуку нових методів організації праці та управління персоналом
Конкуренція	Забезпечення високої якості продукції, її безпеки

Джерело: сформовано авторами на підставі [2; 8; 11]

ством корпоративна культура має призвести до зміни в усіх структурних елементах, пронизати усі бізнес-процеси та забезпечити зростання прибутку [6; 8].

В умовах конкурентної боротьби корпоративна культура стає конкурентною перевагою для будь-якого підприємства, умовою успішної роботи, основою та гарантом стабільного росту, але, на більшості вітчизняних підприємств не існує служб, які б займались корпоративним розвитком. Тому, як правило, керівники спираються на власне уявлення про корпоративну культуру, а також та власні знання й досвід [13].

Метою формування корпоративної культури на підприємстві є сприяння підвищенню прибутковості підприємства шляхом покращення менеджменту та якісних показників його діяльності в цілому, а саме:

- забезпечення лояльності працівників до керівництва підприємства, а також до рішень, які ним приймаються;
- розвиток ділових і особистих якостей, спрямованих на вміння налагоджувати кому-

нікації та вирішувати питання уникаючи конфліктів [12].

Корпоративна культура підприємства виконує різноманітні функції, які наведено на рисунку 1.

Корпоративна культура, зазвичай, є невидимою частиною підприємства, визначає норми поведінки окремих працівників та, водночас, впливає на них. Вона може бути детально регламентована документами або існувати без будь-яких письмових правил, проте бути зрозумілою всім членам колективу.

В Україні поняття корпоративної культури з'явилося із приходом іноземних компаній. Першою була компанія «McDonald's», у якій усі працівники орієнтовані на новаторство, а менеджери розробляють мотиваційні програми для своїх співробітників. У компанії постійно культивуються такі принципи, які підкреслюють стиль фірми: висока якість, відмінний сервіс, бездоганна чистота, конкурентний та доступний для більшості споживачів рівень цін [16].

У вітчизняних компаніях корпоративна культура переважно формується залежно від

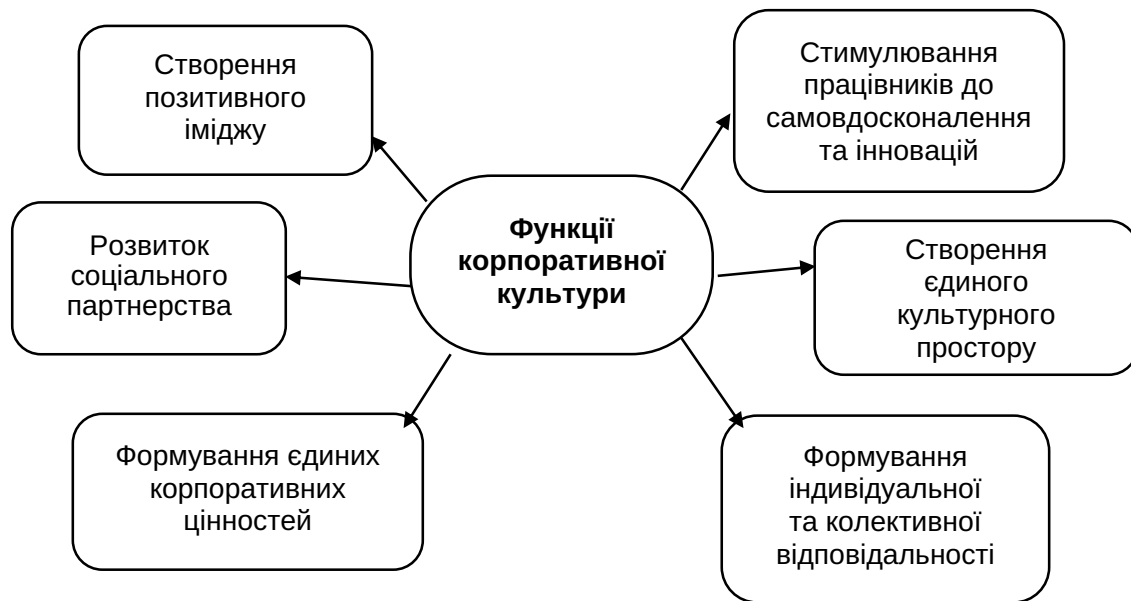


Рис. 1. Функції корпоративної культури

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 3; 11]

бачення керівником мети, способу ведення та розвитку бізнесу, які вкладаються у місію підприємства. А далі, відповідно до місії розробляються тактичні прийоми і методи, які використовуються в управлінні, зокрема, для мотивації та стимулювання персоналу підприємства [3; 10].

З вище викладеного, можна зробити висновок, що корпоративна культура є важливою складовою успішної діяльності підприємства, що відображується у:

1) якісній та безпосередній підтримці внутрішньої та зовнішньої діяльності підприємства;

2) всебічній підтримці інформаційно-комунікаційних процесів в організації, та за її межами;

3) цінних порадах, які надаються на основі рекомендацій;

4) отриманому досвіді, який відображається у результатах застосування в діяльності підприємства рекомендацій.

Корпоративна культура будь-якої організації – це набір принципів, правил та рекомендацій, які мають наслідувати всі співробітники компанії.

Рівні формування корпоративної культури наведено на рисунку 2.

Культура на підприємстві народжується всередині і складається з людей та різноманітних процесів, які цілком впливають на імідж компанії. Неможливо виділити цей ланцюг, бо зрозуміло, що тільки наполеглива праця та

добре ставлення до виконавця має принести впливовий внесок в розвиток компанії та бізнесу. Останніми роками, коли вітчизняні підприємства здійснюють діяльність в умовах надзвичайних подій (пандемія, війна) та більшість заходів і робочих зустрічей проводиться в онлайн форматі, кожен працівник має враховувати, що його поведінка може вплинути на колег та репутацію компанії.

Дослідження процесів формування та розвитку корпоративної культури на вітчизняних підприємствах дозволило виявити недоліки, які потребують удосконалення з метою створення сприятливого клімату в організації та отримання високих результатів діяльності (таблиця 2).

З метою удосконалення корпоративної культури на вітчизняних підприємствах пропонуємо комплекс заходів, які дозволять підвищити її рівень та покращити їх функціонування в цілому. Дані пропозиції наведено у таблиці 3.

Удосконалення корпоративної культури підприємств позитивно впливатиме на їхню діяльність, зокрема: на процеси, що протікають на підприємстві та організаційну поведінку, на його конкурентоспроможність та загальну результативність. Аналіз досягнутого рівня корпоративної культури дозволить досліджувати тенденції її розвитку, виявляти застарілі норми, формулювати перспективні цілі відповідно до стратегій розвитку підприємства. Ефект від запропонованих заходів

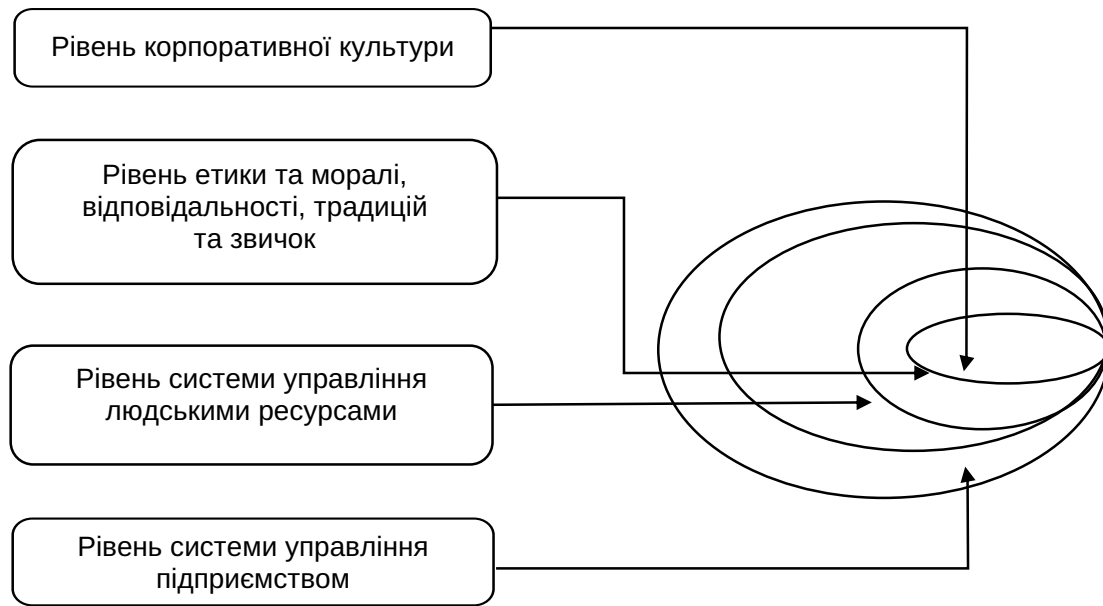


Рис. 2. Рівні формування корпоративної культури

Джерело: побудовано авторами на основі [11; 14]

Таблиця 2

Недоліки корпоративної культури, які потребують удосконалення

Критерії	Характеристика
1. Гнучкість та мобільність	Складна ієрархія реалізації інноваційних рішень, ведення проектів та підтвердженнь дуже складна та довготривала
2. Мотивація діяльності	Не завжди торкається усіх працівників та не охоплює усі підрозділи підприємств
3. Комунікації	Потребує налагодження та спрямованості для досягнення певного результату
4. Професійне зростання	Не усі бажаючі мають змогу підвищити свій рівень та отримати певну посаду

Джерело: побудовано авторами

Таблиця 3

Програма заходів щодо удосконалення корпоративної культури

Заходи щодо удосконалення корпоративної культури	Посадова особа відповідальна за виконання	Термін реалізації	Витрати на реалізацію
1. Перегляд формальних процедур і правил з метою зменшення "забюрократизованості"	Директор підприємства та відповідальні керівники підрозділів	Мін. раз на 3 роки	Витрати відсутні
2. Розробка положення про корпоративну культуру підприємства	Відділ по роботі з персоналом	Оновлюється згідно зі змінами (мін. кожні 3 роки)	Витрати відсутні
3. Впровадження технологій коучингу, проведення відповідного навчання керівників та персоналу	Відділ по роботі з персоналом та відповідальні керівники підрозділів	Постійно або при змінах посади чи нового призначення	Витрати на навчання, залежно від вартості освітніх послуг
4. Перегляд та зміни соц пакету, сум винагород щодо заохочувальних програм	Директор підприємства та відділ по роботі з персоналом	Згідно з вимогами сучасності	Витрати можуть коливатися суттєво

Джерело: побудовано авторами

буде тим кращий, чим більша кількість працівників підприємства буде залучено до їх втілення, а також, чим вищою буде їх схильність до змін.

Висновки. Проведене дослідження показало, що розвиток корпоративної культури на вітчизняних підприємствах є важливим

питанням в умовах динамічного бізнес-середовища, але наразі знаходиться на стадії становлення та потребує удосконалення. Це сприятиме отриманню відданих співробітників, формуванню постійних та лояльних клієнтів, дозволить утримати та розширити ринки збуту, збільшити прибутки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Апостолук О. З. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 2. С. 68–73.
2. Громко Л. Корпоративна культура як ключовий чинник розвитку торговельного підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. № 2. С. 114–120.
3. Данько Н. І. Застосування моделей корпоративних культур на туристичних підприємствах. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. № 1. С. 189–194.
4. Зеліч В. В. Роль та місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємства. ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій». *Електронний науково-практичний журнал*. 2017. № 6. С. 21–25.
5. Ковалевський С. В. Корпоративна культура організацій XXI століття: Збірник наукових праць. Краматорськ : ДДМА, 2017. 219 с.
6. Копитко М. І. Взаємозв'язок процесів формування корпоративної культури підприємств та рівня лояльності працівників з позиції забезпечення економічної безпеки. Актуальні проблеми забезпечення економічної безпеки в Україні: колективна монографія. Львів : Ліга-Прес, 2017. 368 с.
7. Копитко М. І. Корпоративна культура підприємств: історія виникнення та сутність. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. № 9–1. С. 86–91.
8. Нагара М. П. Корпоративна культура та стратегічний розвиток туристичного підприємства : іманентний взаємозв'язок. *Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті : національна візія та виклики в глобалізації* : зб. тез доп. XII Міжнар. наук.- практ. конф. молодих вчених. 26-27 березня 2015. м. Тернопіль : ТНЕУ, 2015. С. 101–102.
9. Петрова І. Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудова відносин. *Вчені записки*. 2015. № 40. С. 145–152.
10. Степанова Л. В., Тужилкіна О. В. Корпоративна культура в контексті регулювання соціально-трудова відносин. Соціально-трудова відносини: проблеми науки та практики : монографія. Полтава, 2020. С. 518–534.
11. Тарасова О. В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 3. С. 28–32.
12. Тарнавська Н. П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика : Підручник. Тернопіль : Карт-бланш, 2005. 486 с.
13. Хаєт Г.Л., Єськов О.Л., Ковалевський С.В. Корпоративна культура : Навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.
14. Чернишова А. О., Немченко А.О. Деякі аспекти корпоративної культури організації. *Наукові праці КНТУ*. 2017. № 17. С. 78.
15. Lincoln J. R., J. R. Lincoln, Haas W.A., D. Guillot. *Durkheim and Organizational Culture*. University of California. Oxford, UK: Oxford University Press. 2016. 155 p.
16. Schein, E. H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass. 3rd edition. URL: <http://www.slideshare.net/phamthaivinhhang/organizational-culture-and-leadership-3rd-editionjosseybass2004isbn0787968455>

REFERENCES:

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

2. Hromko, L. (2020) Korporatyvna kultura yak kliuchovyi chynnyk rozvytku torhovelnoho pidpriemstva [Corporate culture as a key factor in the development of a trading enterprise]. *Ekonomichnyi chasopys Skhidnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky* – Economic journal of Lesya Ukrainka East European National University, vol. 2, pp. 114–120. (in Ukrainian)
3. Danko, N. I. (2017) Zastosuvannia modelei korporatyvnykh kultur na turystychnykh pidpriemstvakh [Application of models of corporate cultures in tourist enterprises]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy* – Economics and enterprise management, vol. 1, pp. 189–194. (in Ukrainian)
4. Zelich, V. V. (2017) Rol ta mistse korporatyvnoi kultury ta yii vplyv na rozvytok pidpriemstva [The role and place of corporate culture and its impact on enterprise development]. *PU «Prychornomorskyi naukovy-doslidnyi instytut ekonomiky ta innovatsii»*. *Elektronnyi naukovy-praktychnyi zhurnal – PU "Black Sea Research Institute of Economics and Innovation". Electronic scientific and practical journal*, vol. 6, pp. 21–25. (in Ukrainian)
5. Kovalevskiy, S. V. (2017) Korporatyvna kultura orhanizatsii KhKhI stolittia [Corporate culture of organizations of the 21st century]. *Zbirnyk naukovykh prats. Kramatorsk: DDMA* – Collection of scientific works. Kramatorsk: DDMA, 219 p.
6. Kopytko, M. I. (2017) Vzaiemozviazok protsesiv formuvannia korporatyvnoi kultury pidpriemstv ta rivnia loialnosti pratsivnykiv z pozytsii zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky [The relationship between the processes of forming the corporate culture of enterprises and the level of employee loyalty from the standpoint of ensuring economic security]. *Aktualni problemy zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky v Ukraini: kolektyvna monohrafiia. Lviv: Liha-Pres* – Actual problems of ensuring economic security in Ukraine: a collective monograph. Lviv: Liga-Press, 368 p. (in Ukrainian)
7. Kopytko, M. I. (2016) Korporatyvna kultura pidpriemstv: istoriia vynyknennia ta sutnist [Corporate culture of enterprises : history and essence]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, vol. 9–1, pp. 86–91. (in Ukrainian)
8. Nahara, M. P. (2015) Korporatyvna kultura ta stratehichni rozvytok turystychnoho pidpriemstva : imanentnyi vzaiemozviazok [Corporate culture and strategic development of a tourist enterprise: an immanent relationship]. *Ekonomichnyi i sotsialnyi rozvytok Ukrainy v KhKhI stolitti : natsionalna viziia ta vyklyky v hlobalizatsii : zb. tez dop. XII Mizhnar. nauk.- prakt. konf. molodykh vchenykh. (Mach 26nd-27rd, 2015). Ternopil : TNEU*, pp. 101–102. (in Ukrainian)
9. Petrova, I. L. (2015) Vplyv korporatyvnoi kultury na modernizatsiiu sotsialno-trudovykh vidnosyn [The influence of corporate culture on the modernization of social and labor relations]. *Vcheni zapysky – Scholarly notes*, vol. 40. pp. 145–152. (in Ukrainian)
10. Stepanova, L. V., Tuzhylkina, O. V. (2020) *Korporatyvna kultura v konteksti rehuliuвання sotsialno-trudovykh vidnosyn: monohrafiia* [Corporate culture in the context of regulation of social and labor relations: monograph]. *Poltava: Sotsialno-trudovi vidnosyny: problemy nauky ta praktyky*, pp. 518–534. (in Ukrainian)
11. Tarasova, O. V. (2013) Korporatyvna kultura yak instrument efektyvnoho menedzhmentu pidpriemstva [Corporate culture as a tool of effective enterprise management]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti – Economics of the food industry*, vol 3, pp. 28–32. (in Ukrainian)
12. Tarnavska N. P., Pushkar R. M. (2005) *Menedzhment: teoriia ta praktyka: Pidruchnyk* [Management: theory and practice: Textbook]. Ternopil: Kart-blansh, 486 p. (in Ukrainian)
13. Khalet H. L., Yeskov O. L., Kovalevskiy S. V. (2003) *Korporatyvna kultura: Navch. Posibnyk* [Corporate culture: tutorial]. K.: Tsentri navchalnoi literatury, 403 p. (in Ukrainian)
14. Chernyshova A. O., Nemchenko A. O. (2017) Deiaki aspekty korporatyvnoi kultury orhanizatsii [Some aspects of the organization's corporate culture]. *Naukovi pratsi KNTU – Scientific works of KNTU*, vol. 17, p. 78. (in Ukrainian)
15. Lincoln J.R., J. R. Lincoln, Haas W.A., D. (2016) *Guillot. Durkheim and Organizational Culture*. University of California. Oxford, UK: Oxford University Press, 155 p. (in UK)
16. Schein, E. H. (2004) *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey- Bass. 3rd edition. URL: http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf (in USA)