

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-137>

УДК 174:005

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА: ЗНАЧИМІСТЬ, ФУНКЦІЇ ТА ЦІННОСТІ

CORPORATE CULTURE: SIGNIFICANCE, FUNCTIONS AND VALUES

Глива Святослав Романович

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-6635-8288>**Передало Христина Станіславівна**

кандидат економічних наук, доцент кафедри,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5840-9210>**Hlyva Sviatoslav, Peredalo Khrystyna**

Lviv Polytechnic National University

Розглянуто значимість корпоративної культури у системі управління компаніями. Так, наведено результати досліджень щодо впливу корпоративної культури на різні сфери управління шляхом опитування виконавчих та фінансових керівників організацій Північної Америки, зокрема на етичність поведінки, вибір ризику та успішних проектів, а також на креативність, прибутковість та темпи зростання фірми. Акцентовано увагу на формування цінностей компаній, підкреслено найбільш популярні з них, підмічено, що деякі організації, незалежно від розуміння ролі корпоративної культури, не має прописаних цінностей. Наведено результати узагальнення досліджуваних функцій корпоративної культури, які пропонується згрупувати в три групи, а також відображено взаємозв'язок функцій зі сформованими цінностями. Зокрема підкреслено, що розуміння функцій корпоративної культури, дозволить сформулювати конкретні цінності, дотримуючись яких можна досягнути розвитку компанії в різних напрямках, зокрема і під час війни.

Ключові слова: корпоративна культура, функції, цінності, результативність, система управління.

The importance of the corporate culture in the management system of companies is considered. The results of the research on the influence of the corporate culture on various areas of management by surveying executive and financial managers of North American organizations are presented, in particular on ethical behavior, risk selection and successful projects, as well as on creativity, profitability and growth rates of the firm. Attention is focused on the formation of companies' values, the most popular of them are emphasized, it is noted that some organizations, regardless of the understanding of the role of the corporate culture, do not have prescribed values. It was noted that Ukrainian companies do not pay due attention to the formation of the corporate culture. On the basis of methods of generalization and comparison, we have grouped the functions of the corporate culture, which are proposed to be combined into three groups: main, complementary and special. This division is conditional. The functions that are basic for the effective functioning of the company in its current state are assigned to the main group. The complementary group includes functions that complement the main ones, are derived from them and are aimed at the success of the company in the long term. Special functions are separated into a separate group due to the fact that the corporate culture somehow changes the values of people in wartime. On the basis of the research, the relationship between functions and formed values was reflected. In particular, it was emphasized that understanding the functions of the corporate culture will allow the formulation of specific values, following which the development of the company can be achieved in various directions, and the efficiency of work can be maintained, in particular, during the war. Conversely, already formed values, if they are effective, can activate the action of specific functions. For example, the unifying function is formed on the basis of such values as cooperation and community, the effective one implements such values as result-oriented and client-oriented, the adaptive function is directly related to the value of adaptability, the regulatory one is focused on details, the ecological one is related to integrity and honesty. As for specific functions, the altruistic one helps realize such a value as volunteering, and the supportive one – an individual approach to the employee, safety and flexible work schedule. Therefore, the formation of values should be carried out in parallel, taking into account the functions that they will perform. Compliance with them will contribute to the effectiveness and efficiency of the corporate culture.

Key words: corporate culture, functions, values, performance, management system.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Корпоративна культура є невід'ємною частиною усіх організацій, незалежно від їх профілю діяльності, місії, бачення, сфери функціонування. Вона представляє собою сукупність цінностей, правил, ритуалів, вірувань та переконань усіх суб'єктів, які об'єднанні виконанням завдань в межах організаційної системи. На жаль, хоча є досить багато досліджень щодо значимості корпоративної культури, вона і досі залишається формальністю для вітчизняних компаній, новомодним міжнародним віянням. Її формування зводиться лише до визначення її ключових складових, які не є продуманими, а їх формулювання взяті під копірку з корпоративних кодексів чи сайтів іноземних організацій. Таке ставлення до формування та розвитку корпоративної культури пов'язане з нерозумінням її значимості в системі управління, основних функцій, на підставі яких формуються цінності компанії, та, як наслідок, недовісті її на практиці.

Аналіз останніх досліджень. Дослідження сутності та функцій корпоративної культури, її значимості, займалися дуже багато науковців. Серед них можна виокремити Балу О., Бондаренко О., Полянську А., Брауна Е., Шейна Є., Химича І., Чернишову Т., Чернушкіну О. та інших.

Вплив корпоративної культури на ефективність компанії вже є незаперечним доказом. Особливо таке розуміння, в першу чергу, мають європейські та американські організації, оскільки практика формування і розвитку корпоративної культури в них є досить значною.

Як показали дослідження, наведені в статті [1], більшість респондентів серед 1348 опитуваних виконавчих та фінансових директорів Північної Америки, відповіли, що ефективна корпоративна культура впливає на вибір більш ефективного проекту, а її покращення може призвести до підвищення рівня результативності в роботі. Особливо такі моменти добре підмітили ті компанії, які зазнали кризи. 85% респондентів вказали, що неефективна корпоративна культура збільшує шанси поводитися неетично, а 56% підтвердили думку про те, що ефективна культура зменшить маніпуляції прибутками компанії.

Окрім впливу на результативність та етичність ведення бізнесу, ефективна корпоративна культура впливає також на вибір міри ризику в компанії. Про це свідчать вислов-

лювання опитуваних респондентів. Зокрема, 61% керівників, організації яких, на їх думку, беруть на себе відповідну кількість ризику, вважають, що роль корпоративної культури в цьому питанні є дуже важливою. Те саме озвучили і керівники тих організацій, які беруть на себе малий рівень ризику (52%), та занадто високий рівень ризику (50%).

Дослідження також виявили вплив корпоративної культури на такі ключові аспекти управління як креативність (57%), прибутковість (54%) і темпи зростання фірми (51%). Цікавими були описові відповіді респондентів. Зокрема, якщо корпоративна культура на підприємстві прагне до збереження статус-кво і традиційних підходів до управління, то креативність може гальмуватись окремими правилами та проголошеними цінностями. Слід зазначити, що існують певні культури, які присікають свободу мислення, прагнучи зберегти усталений порядок дій. Однак, яким би не був вид корпоративної культури, це вказує на те, що вона або впливає на розвиток компанії, її підтримку, або сприяє її занепаду.

Загалом, керівництво більшості фірм, а це 92%, ствердили, що покращення корпоративної культури, тобто вибір того її виду, який сприяє розвитку, забезпечує підвищення цінності компанії та здійснює вплив на її стратегію. Так компанії з посередньою стратегією та ефективною корпоративною культурою перемагають ті компанії, які мають значно ефективніші стратегії, однак з менш дієвими корпоративними культурами [1; 2].

Щодо вітчизняних компаній, то дослідження є дещо застарілими, але як показує практика, ситуація не особливо змінилася. У статті [3] зазначено, що 40% українських підприємців при формуванні корпоративної культури брали за основу західні технології та принципи, а 25% вважають, що вона є непотрібною.

Розуміючи вплив корпоративної культури на розвиток компанії, її функції, керівництво, яке саме і є основним формуючим органом корпоративної культури, мало б сформулювати та прописати систему цінностей своїх організацій. Однак, як показують дослідження, це не завжди так.

У статті [4] зазначено, що серед 689 великих, переважно американських компаній, 127 (18%) не вказали офіційних корпоративних цінностей, 155 (22%) вказали п'ять цінностей, а 502 компанії (73%) вказали від трьох до семи цінностей.

Таким чином, неусвідомленість значимості корпоративної культури в системі управління,

особливо в умовах війни, а також її функцій для підтримки цілісності компанії, її ефективності, вказує на те, що досі ці питання є актуальними, а проблеми, пов'язані з ними – **невирішеними** та потребують додаткових досліджень.

Формулювання цілей статті. Розглянути ключові функції корпоративної культури, виокремити ті з них, які стали актуальними під час війни, та відобразити взаємозв'язок між функціями та ключовими цінностями компаній.

Виклад основного матеріалу дослідження. На основні проведеного аналізу літературних джерел [1-9] нами було виокремлено низку функцій корпоративної культури, які трансформуються, в свою чергу, у цінності, що створюють ключовий стержень базових правил та процедур. Ми рекомендуємо дані функції поділити на три групи:

1. Основні функції:

– мотиваційна – функція, яка створює орієнтири для розвитку, розширення діяльності, прийняття на себе ризику тощо. Вона спрямована на використання різноманітних стимулів для підвищення рівня залученості працівників та їх лояльності до корпорації.

– об'єднувальна – ця функція дозволяє об'єднувати індивідуумів між собою, а також відчувати себе невід'ємною частиною організації. Формує основу для командної роботи, взаємопідтримки, відсутності конфронтації, почуття зірковості серед колег тощо. У статті [5] вона називається інтегральною функцією;

– регулююча – корпоративна культура складається з низки правил, які саме визначають способи дій, яким повинні слідувати працівники при взаємодії між собою, виконуючи поставлені перед ними завдання;

– екологічна – даний термін не стосується екології. Він скоріш акцентує увагу на природності та безпечності дій, зокрема тих, що спрямовані на стосунки між людьми, комунікації між ними, правила поведінки, зокрема відсутність дискримінації, булінгу, тощо.

2. Доповнюючі функції:

– адаптивна. Дана функція сприяє легшому розумінню сутності роботи в компанії, її призначення в суспільстві, формує почуття причетності, залученості, сприяє креативному мисленню, відходженню від шаблонів, формує основу для партисипативного управління;

– іміджева. Цю функцію хоча і можна віднести до основних функцій, однак, на нашу думку, люди мають бути в першу чергу задоволені та мотивовані, а вже як наслідок,

своєю поведінкою, ставленням до стейкхолдерів та до роботи формувати належний імідж компанії.

– інформаційна. Корпоративна культура є певним ідеологічним стержнем організації, яка доносить до всіх її учасників не лише ключову інформацію про місію, бачення, цінності компанії, але й формує таку інформаційну політику, за допомогою якої ці поняття стають реальними до виконання;

– результативна. Спрямована на підсилення трудової активності в напрямку зростання продуктивності праці, інноваційного розвитку, клієнтоорієнтованості, прагнення удосконалення тощо.

3. Специфічні функції (пов'язані з кризовими ситуаціями, наприклад військовим станом):

– стабілізаційна. Функція, яка створює умови для об'єднання працівників, особливо під час кризових явищ, мобілізації зусилля команди на збереження компанії [7].

– альтруїстична. Базується на сутності однієї з потреб людини. Це не просто допомога один одному в межах колективу, це безкорисливе сприяння різним верствам населення, групам, живим істотам;

– підтримуюча. Функція, яка спрямована на індивідуальному підході до особи, забезпечуючи допомогу у праці, на робочому місці, в компанії, створюючи відчуття фізичної і моральної безпеки, стабільності.

Специфічні функції виокремлені в окрему групу через те, що корпоративна культура дещо змінює цінності людей в умовах війни. Хоча, ті функції притаманні компаніям і при стабільному функціонуванні, але особлива їх роль відчутна саме в кризових ситуаціях.

Як ми зазначали, функції корпоративної культури допомагають компанії визначитись з основними цінностями. І навпаки, сформовані вже цінності, часто під впливом власника компанії, здійснюють вплив на колектив організації, її стейкхолдерів тощо Такий взаємозв'язок є логічним, оскільки цінності компанії, навіть якщо вони не є відкрито проголошеними, повинні бути дієвими, рушійними, вказуючи тим самим на значимість корпоративної культури, визначаючи її вплив на компанію, а отже, забезпечуючи реалізацію її функцій.

Для прикладу, у статті [1] на основі проведеного опитування були виокремлені такі групи цінностей як адаптивність; співпраця; громада; клієнтоорієнтованість; орієнтованість на деталі; цілісність і орієнтованість на результат. Кожну з них можна об'єднати з

конкретною функцією, а саме: об'єднувальна функція формується на підставі таких цінностей як співпраця та громада, результативна реалізує такі цінності як орієнтованість на результат та клієнтоорієнтованість, адаптивна функція напряду пов'язана з цінністю адаптивність, регулююча – з орієнтацією на деталі, екологічна – з цілісністю.

Щодо специфічних функцій, то альтруїстична допомагає реалізувати таку цінність як волонтерська діяльність, а підтримуюча – індивідуальний підхід до працівника, безпеку та гнучкий графік роботи.

Слід зазначити, що цитованих цінностей є дуже багато. Згідно з даними дослідження, представленими у статті [4] було зазначено 62 чіткі цінності, які були згадувані принаймні 1% компаній в офіційних їх заявах. Найпоширенішою була чесність, її вказали 65% усіх компаній, за нею йшли співпраця (53%), орієнтація на клієнта (48%) і повага (35%). 1/3 компаній серед 689 не вказали жодної іншої цінності, а 10% добавили в свій список інші види цінностей.

Щодо вітчизняних організацій, то згідно з даними [9] ключовими цінностями ІТ компаній під час війни стали:

1. Індивідуальний підхід до працівника – кожен керівник повинен добре знати своїх працівників, а також їх потреби. Тому часто рекомендується фахівцями бізнесу використовувати метод «one-to-one» для більш кращого персонального ознайомлення. Сюди можна включити заходи і щодо забезпечення гнучкості у графіку роботи та можливість працювати віддалено.

2. Підтримка безпеки – на сьогодні безпека є ключовим завданням керівництва. Її слід забезпечувати не лише для самих працівників, але й для їх сімей. Окрім фізичної підтримки, керівництво розробляє заходи для

надання психологічної допомоги працівникам чи їх сім'ям, а також організує курси для підвищення рівня емоційного інтелекту, особливо з акцентом на стресостійкість.

3. Відвертість комунікацій. Відсутність дистанціювання керівників від колективу, проведення щомісячних презентацій, вільний обмін думками тощо.

4. Волонтерство набуло значного розвитку під час війни. Волонтерська діяльність спрямована не лише на допомогу ЗСУ, але й біженцям, дитячим будинкам, будинкам престарілим, зоопритулкам, персональній допомозі окремим мешканцям, населеному пункту тощо.

Про функції корпоративної культури, її вплив та дієвість можна говорити лише тоді, коли керівництво досить ретельно продумає пописані ними всі корпоративні цінності, що є її складовими, в розрізі своїх міркувань, місії, бачення компанії, стану економіки, політичної ситуації та дотримуватиметься їх самостійно при управлінні. Для прикладу, якщо є цінність «чесність», то вона повинна стосуватись всіх без винятку членів колективу і дотримуватись у всіх сферах управління. При цьому ж, реакція на правдиву інформацію має бути адекватною.

Висновки. Значимість корпоративної культури в системі управління підприємством є незаперечною. Однак, щоб цінності, які її формують, були дієвими, керівництву потрібно прикласти зусилля не лише при їх формуванні, але й при впровадженні в управлінські процеси. До їх вибору слід підійти виважено, виходячи з основних потреб компанії, характеристик керівного складу та персоналу з врахування ключових функцій корпоративної культури. Тому, завжди потрібно робити паралелі між цінностями та функціями, які вони виконують.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Graham, John R., Grennan, Jillian A., Harvey, Campbell R. and Rajgopal, Shivaram. Corporate Culture: The Interview Evidence. *Journal of Applied Corporate Finance*, 2022. 34. 22–41. URL: <https://doi.org/10.1111/jacf.12528> (Дата звернення 20 квітня 2024 р.).

2. Graham, John R., Grennan, Jillian A., Harvey, Campbell R. and Rajgopal, Shivaram. What Do Financial Executives Say about Corporate Culture and Strategy? SSRN, 2022. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4181891 (Дата звернення 20 квітня 2024 р.).

3. Кицак, Т. Г. Вітчизняні реалії становлення корпоративної культури на підприємствах, *Ефективна економіка*, 2014. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2810> (Дата звернення 20 квітня 2024 р.).

4. Sull, Donald, Turconi, Stefano, and Sull, Charles. When It Comes to Culture, Does Your Company Walk the Talk? *MitSloan. Management Review*. 2020. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/when-it-comes-to-culture-does-your-company-walk-the-talk/> (Дата звернення 20 квітня 2024 р.).

5. Хомич, І. Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. *Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем: колективна монографія*. Т.: ФОП Осадца Ю. В., 2016. С. 105–116.
6. Данюк В. М., Чернушкіна О. О. Сучасне розуміння корпоративної культури. *Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Спец. вип.: у 3 т. Соціально-трудова відносина: теорія і практика*. Київ : КНЕУ. 2010. Том 1. С. 250–259.
7. Полянська А. С., Дюк О. М. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Випуск 27. С. 9–16.
8. Бондаренко О. Соціологічне визначення поняття корпоративна культура. *Нова парадигма*. 2016. Випуск 130. С. 132–146.
9. Баловсяк Н. (2022). Справжність та турбота. Як змінювалась корпоративна культура ІТ компаній за війни URL: <https://speka.media/spravznist-ta-turbota-yak-zminyuvalas-korporativna-kultura-it-kompanii-za-viini-98xrmv> (Дата звернення 20 квітня 2024 р.).

REFERENCES:

1. Graham, John R., Grennan, Jillian A., Harvey, Campbell R. and Rajgopal, Shivaram (2022) Corporate Culture: The Interview Evidence. *Journal of Applied Corporate Finance*, 34, 22–41. DOI: <https://doi.org/10.1111/jacf.12528> (accessed April 20, 2024).
2. Graham, John Robert and Grennan, Jillian and Harvey, Campbell R. and Rajgopal, Shivaram (2022) What Do Financial Executives Say about Corporate Culture and Strategy? DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4181891> (accessed April 20, 2024)
3. Kytsak T. H. (2014) Vitchyzniani realii stanovlennia korporatyvnoi kultury na pidpriemstvakh [Reality formation domestic corporate culture on enterprises]. *Efektivna ekonomika*, no. 1. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2810> (accessed April 21, 2024).
4. Donald Sull, Stefano Turconi, and Charles Sull. (2020) When It Comes to Culture, Does Your Company Walk the Talk? *MitSloan. Management Review*. Available at: <https://sloanreview.mit.edu/article/when-it-comes-to-culture-does-your-company-walk-the-talk/> (accessed April 22, 2024)
5. Khomych I. H. (2016) Formuvannia korporatyvnoi kultury pidpriemstva v suchasnykh ekonomichnykh umovakh [The formation of the corporate culture of the enterprise in modern economic conditions]. *Suchasni sotsialno-ekonomichni problemy teorii ta praktyky rozvytku ekonomichnykh system: kolektyvna monohrafiia* [Modern socio-economic problems of the theory and practice of the development of economic systems: a collective monograph]. Т.: FOP Osadtsa Yu.V., pp.105–116. (in Ukrainian)
6. Daniuk V. M., Chernushkina O. O. (2010) Suchasne rozuminnia korporatyvnoi kultury [Modern understanding of corporate culture]. *Formuvannia rynkovoї ekonomiky: zb. nauk. prats. Spets. vyp.: u 3 t. Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia i praktyka*, Tom 1, pp. 250–259.
7. Polianska A. S., Diuk O. M. (2018) Formuvannia modeli korporatyvnoi kultury v diialnosti vitchyznianskykh pidpriemstv [The Formation of the model of corporate culture in the activity of homeland enterprises]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 27, pp. 9–16.
8. Bondarenko O. (2016) Sotsiologichne vyznachennia poniattia korporativna kultura [The determination of the «corporate culture» notion from the sociological point of view]. *Nova paradyhma*, vol. 130, pp. 132–146.
9. Balovsiak N. (2022) Spravzhnist ta turbota. Yak zminiuvalas korporativna kultura IT kompanii za viiny [Authenticity and care. How the corporate culture of IT companies changed during the war]. Available at: <https://speka.media/spravznist-ta-turbota-yak-zminyuvalas-korporativna-kultura-it-kompanii-za-viini-98xrmv> (accessed April 20, 2024).