

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА ЗНАЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

## FEATURES OF FORMATION AND THE IMPORTANCE OF CORPORATE CULTURE

**Бражник Д.Г.**  
студентка магістратури,  
Запорізький національний університет

**Малтиз В.В.**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри управління персоналом і маркетингу,  
Запорізький національний університет

**Brazhnik Diana**  
Student of Magistracy,  
Zaporizhzhya National University

**Maltiz Victoria**  
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Senior Lecturer at Department of Personnel Management and Marketing,  
Zaporizhzhya National University

*У статті розглянуто та проаналізовано трактування поняття «корпоративна культура» з погляду науковців. Проаналізовано етапи формування та вдосконалення корпоративної культури. Слід зазначити, що процес формування корпоративної культури є складним та тривалим. На цей процес впливають умови зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Керівники повинні створити та ввести в дію систему мотивування реалізації програми створення і розвитку корпоративної культури для працівників різних рівнів із метою лояльного ставлення працівників до змін; всі нововведення повинні бути чіткі та зрозумілі для кожного. Важливим є те, щоб під час формування та підвищення рівня корпоративної культури керівники враховували не лише власні інтереси, а й інтереси і думки своїх працівників. Працівники всіх рівнів та підрозділів повинні залучатися до процесу створення та вдосконалення корпоративної культури. Також у статті наведено основні елементи корпоративної культури. Сформовано головні функції, які виконує корпоративна культура. Визначено корпоративну культуру як один із головних елементів управління, адже успішність функціонування та здатність організації розвиватися в умовах жорсткої конкурентної боротьби більшою мірою залежать від її рівня на підприємстві.*

**Ключові слова:** корпоративна культура, ефективність, цінності, працівники, організація, успішність, керівництво.

*В статье рассмотрена и проанализирована трактовка понятия «корпоративная культура» с точки зрения ученых. Проанализированы этапы формирования и совершенствования корпоративной культуры. Следует отметить, что процесс формирования корпоративной культуры является сложным и длительным. На этот процесс влияют условия внешней и внутренней среды организации. Руководители должны создать и ввести в действие систему мотивирования реализации программы создания и развития корпоративной культуры для работников различных уровней с целью лояльного отношения работников к изменениям; все нововведения должны быть четкие и понятные для каждого. Важно то, чтобы при формировании и повышении уровня корпоративной культуры руководители учитывали не только собственные интересы, но и интересы и мнения своих работников. Работники всех уровней и подразделений должны привлекаться к процессу создания и совершенствования корпоративной культуры. Также в статье представлены основные элементы корпоративной культуры. Сформированы основные функции, которые выполняет корпоративная культура. Корпоративная культура определена как один из главных элементов управления, ведь успешность функционирования и способность организации развиваться в условиях жесткой конкурентной борьбы в большей степени зависят от ее уровня на предприятии.*

**Ключевые слова:** корпоративная культура, эффективность, ценности, работники, организация, успешность, руководство.

*The article considers and analyzes the interpretation of the concept of "corporate culture" from the point of view of scientists. The stages of formation and improvement of corporate culture are presented and analyzed. The process of forming a corporate culture is complex and lengthy. This process is influenced by the environmental and internal environment of the organization. Managers should create and implement a system of motivation for implementing a corporate culture creation and development program for employees at different levels. In order for employees to be positive about change, all innovations must be clear and clear. When shaping and improving corporate culture, executives must consider not only their own interests, but also those of their employees. Employees of all levels and divisions should be involved in the process of creating and enhancing corporate culture. When starting the program, the so-called "first manager" principle should work: the head of the organization, by his example, must confirm the necessity and correctness of the changes and innovations that are being implemented. This is especially important for organizations in which the first person in the organization always enjoys great authority among employees. The article also describes and describes the main elements of corporate culture. The main functions that corporate culture performs are given. Successful functioning and ability of an organization to develop in the conditions of fierce competition depends to a greater extent on the level of corporate culture in the enterprise. Forming a positive corporate culture will make it possible to increase the competitiveness of enterprises and their products both internally and externally in its markets. Researched and summarized importance of corporate culture as a tool for effective management and its impact on competitiveness and creating a positive image of the organization. Revealed the mechanism of its formation, structure, types and functions. The formation of a corporate culture in the current conditions of functioning is a global strategic resource of the organization.*

**Key words:** corporate culture, efficiency, values, employees, organization, success, leadership.

**Постановка проблеми.** Сучасні підприємства потребують створення і розвитку власної корпоративної системи управління. Слід наголосити, що корпоративна культура є важливим складником в управлінні персоналом на сучасному підприємстві, але керівники зазвичай недооцінюють і не приділяють уваги розвитку цього напрямку. Необхідно довести, що корпоративна культура впливає на всі етапи управління персоналом і на діяльність підприємства загалом. Тому необхідно підвищувати рівень корпоративної культури, засновувати механізми, етапи, алгоритми корпоративної культури і дотримуватись їх. До того ж, чим вищий рівень корпоративної культури, тим вищий престиж і конкурентоспроможність підприємства. Тому проблема формування корпоративної культури організації є надзвичайно актуальним питанням, що потребує дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Слід зауважити, що багато вчених займалися цією тематикою, зокрема В. Андресф, Р. Ансофф, Т. Розбард, Т. Башук [5], Н. Гриценко, В. Тимцуник [6], Е. Шейн [8], М. Богатирьов, О. Тарасова [7], А. Іванченко, Г. Хаєт та інші, але, незважаючи на велику кількість публікацій, все ж не всі питання щодо корпоративної культури та її впливу на підприємства залишаються дослідженими, тому тема є актуальною і потребує детального вивчення.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Корпоративна культура, яка допомагає працівникам налагодити відносини у колективі, є великим потенціалом для будь-якої організації. Саме у створенні цінностей та принципів організації проявляється важливість корпоративної культури. Варто пам'ятати, що корпоративна культура не встановлює відносини на підприємстві раз і назавжди, вона зазнає постійного впливу від умов зовнішнього та внутрішнього середовищ.

**Постановка завдання.** Метою статті є вивчення сутності корпоративної культури як механізму ефективного управління персоналом організації. Досягнення цілі визначає розв'язання таких завдань, як: аналіз основних підходів до визначення поняття «корпоративна культура», виділення її головних структурних рівнів та функцій; дослідження впливу корпоративної культури на успішну діяльність та конкурентоспроможність організації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сьогодні ми можемо спостерігати серйозні зміни в соціально-економічній системі на теренах України й інших країн колишнього Радянського Союзу. На жаль, багато хто думає, що на розвиток впливають тільки економічні фактори і методи управління персоналом, але це не так. Треба пам'ятати, що головним суб'єктом господарювання є людина. Саме орієнтація підприємства на певні цінності, її традиції, принципи, погляди, ідеї здійснює великий вплив на трудову поведінку та ефективну діяльність робітника. Тільки культура та цінності залишаються стійкими в умовах жорсткої конкуренції, яка склалася на ринку. Економічні розрахунки не завжди допомагають, технології постійно розвиваються, продукція змінюється ще швидше, обсяги інформації невпинно зростають, тому особливу увагу потрібно звернути саме на культуру та цінності [1, с. 70].

Аналізуючи наукові джерела, єдиного трактування поняття «корпоративна культура» ми не визначили, тому різні вчені дають власне визначення цього поняття. Наприклад, Г. Морган стверджує, що корпоративна культура являє собою один із засобів здійснення організаційної діяльності, використовуючи мову, традиції, принципи, установки та інші способи передачі цінностей та переконань, які дають потрібний напрям діяльності організації [2, с. 78].

На думку науковців Д. Елдріджа й А. Кромбі, корпоративна культура являє собою особливі характеристики компанії, що відрізняють її від інших [3, с. 89]. М. Мескон помічає, що корпоративна культура – це панівний клімат організації, а також вона є відображенням звичаїв, притаманних організації [4, с. 103]. З огляду на наведені визначення авторів поняття «корпоративна культура», ми пропонуємо комплексний підхід, за яким корпоративна культура – це особливі засоби здійснення організаційної діяльності, які є відображенням звичаїв, притаманних організації.

Створення корпоративної культури на підприємстві відбувається під впливом культури суспільства, де вона існує. Для того щоб у колективі склався позитивний психологічний клімат, правила корпоративної культури повинні брати до уваги поведінку робітників під час нарад, пристосування працівників до нових умов, неформальні відносини між працівниками, зовнішній вигляд робітників тощо.

Для формування дієвої корпоративної культури, яка б позитивно впливала розвиток організації, потрібно виконати певні завдання:

1. Першим кроком є правильне та чітке формулювання стратегії організації, яка стосується цілей та цінностей, принципів та норм поведінки.

2. Потрібно визначити, які цінності корпоративної культури є позитивними, а які негативними. Необхідно провести аналіз та визначити, наскільки корпоративна культура відповідає вибраній стратегії розвитку організації.

3. Розробити план заходів, які будуть спрямовані на створення необхідних цінностей.

4. Потрібно подолати негативні аспекти корпоративної культури, які заважають реалізації прийнятої стратегії.

5. Потрібно провести оцінку та визначити, наскільки успішно вибрана стратегія організації впливає на корпоративну культуру. Якщо виникне необхідність, то потрібно внести певні зміни до стратегії [5, с. 182].

Нині все більше управлінців із персоналу погоджуються з тим, що саме працівники компанії є головним фактором, який впливає на досягнення цілей. Тобто успіх компанії залежить від того, наскільки добре мотивовані їхні працівники, від клімату, який склався в колективі, та вмінь працівників взаємодіяти між собою та із клієнтами. Цим принципом керуються відомі всьому світові компанії, такі як “Apple”, “Tesla”, “Starbucks”, “Google”, “Honda”, “Microsoft” та ін. Керівництво компанії націлене насамперед на цінності, а не на завоювання ще більшої частини ринку. Саме високий рівень корпоративної культури допомагає не тільки вистояти, а ще й розвиватися в умовах жорсткої конкурентної боротьби [6].

Потрібно зауважити, що корпоративна культура – це досить складна система, яка виконує низку важливих функцій:

1. Мотиваційна. У працівника з'являється стимул продуктивно працювати та діяти в інтересах компанії.

2. Інтегруюча. Всі підрозділи підприємства об'єднують свої сили, щоб досягти поставлених цілей.

3. Функція формування корпоративних цінностей. Працівники відчувають свою причетність до справи, а також вони розуміють, що їхній внесок є важливим.

4. Іміджева. Створення позитивного іміджу компанії більшою мірою залежить від сформованої на підприємстві корпоративної культури та її рівня.

5. Консолідуюча. Функція орієнтована таким чином, щоб інтереси керівництва компанії та інтереси працівників цієї компанії були однаково важливими та значущими.

6. Інноваційна. Якщо організація хоче вижити та розвиватися в умовах жорсткої конкурентної боротьби, то вона повинна йти на ризик та впроваджувати інновації [7, с. 30].

Відомий дослідник організаційної культури Є. Шейн встановлював, що корпоративна культура має декілька рівнів: зовнішній, базовий та внутрішній (рис. 1).

Пізнання корпоративної культури починається із зовнішнього рівня. Друга назва цього рівня, яку дає дослідник, – артефакти. На цьому рівні знаходяться видимі для нас атрибути. Тобто до зовнішнього рівня належить усе те, до чого ми можемо доторкнутися, побачити, відчути і почути. Наприклад, фірмовий стиль організації, слогани, символи тощо.

Глибше пізнання корпоративної культури підприємства відбувається на наступному рівні, який називається базовим. Атрибути цього рівня знаходяться дещо глибше, але вони є продовженням атрибутів зовнішнього рівня. Цей рівень визначає місію, цілі, цінності, філософію та стратегію організації і належить до категорії морально-етичної. Саме ці компоненти стають основою для формування норм та форм поведінки.

У будь-якій організації є третій рівень корпоративної культури, хоча він схований від сторонніх очей. Внутрішній рівень є віддзеркаленням переконань, поведінки, віри, а також методів прийняття рішень. Цей рівень визначає поведінку працівників на несвідомому рівні, підтримуючи їх у сприйманні видимих атрибутів [8, с. 119].

Слід зауважити, що не менш важливим чинником є наявність у кожного працівника власної культури, бо кожен співробітник є особистістю та має власну систему цінностей та переконань.

До складу корпоративної культури входять такі три головні компоненти:

1. Базисні норми поведінки, якими керуються працівники організації під час своєї діяльності.

2. Орієнтація на цінності. Саме вони спрямовують працівників, а також зумовлюють форму поведінки, яка може достойною або непри-

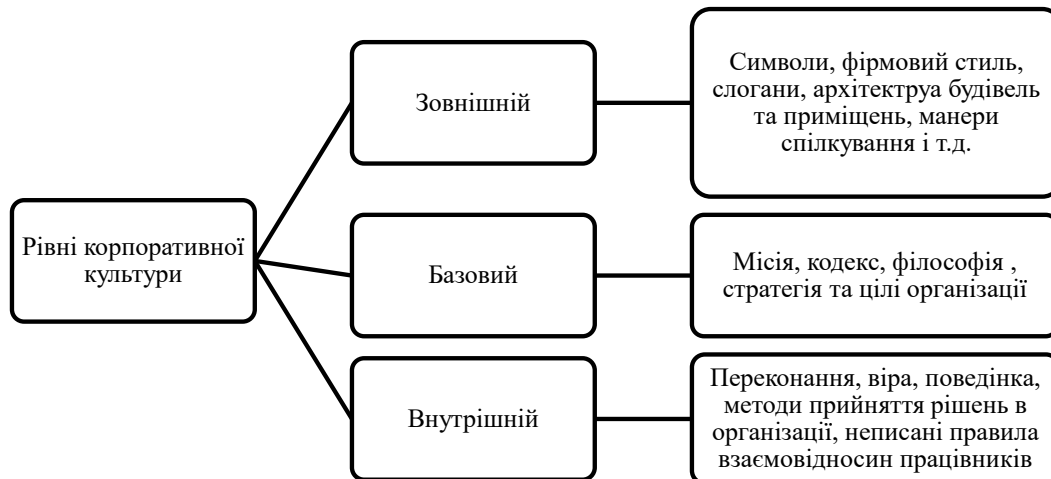


Рис. 1. Рівні корпоративної культури

йнятною. Все це залежить від тих цінностей, які домінують в організації.

3. Символіка. Саме завдяки символіці передаються цінності організації працівникам цієї ж організації. Це можуть бути різні історії або міфи, які мають вплив на людей.

Успіх організації залежить саме від того, як ці елементи поєднуються та втілюються, а це робить акцент на тому, що організація у змозі створити власну корпоративну культуру.

Взагалі є система особистих цінностей традицій, принципів та норм поведінки працівників. Система розкривається у символах духовного та матеріального оточення працівників певної організації:

- особисті цінності;
- трудова етика й методи стимулювання;
- розвиток та навчання працівників;
- зовнішній вигляд працівників;
- довіра своєму керівництву;
- комунікаційна система і спілкування;
- відносини між працівниками;
- усвідомлення часу.

Особисті цінності – це все те, що змушує людину розвиватися та йти вперед, досягати своїх цілей. Тобто це те, що вони вважать цінним для себе. Наприклад, титул або просування по кар'єрних сходах.

Трудова етика. До цього складника належить ставлення працівника до його роботи, а також відповідальність за її виконання. Також сюди належить сумлінне виконання посадових обов'язків, якість роботи, чистота робочого місця, винагорода за працю та шляхи кар'єрного зростання.

Розвиток та навчання працівників. Цей складник включає в себе участь у навчальних програмах, що організовується підприємством, а також значущість процесу підвищення кваліфікації.

Зовнішній вигляд працівників. Насамперед це офіційний діловий стиль кожного працівника.

Довіра своєму керівництву. Задля досягнення мети підприємства кожен працівник пови-

нен довіряти своєму керівникові, а також бути впевненим не тільки в рішеннях керівництва, а й у своїх силах.

Комунікаційна система і спілкування. Включає використання писемної, усної та невербальної комунікації.

Відносини між працівниками. Цей елемент системи говорить про те, що вік, статус, стать або національність не повинні впливати на відносини між працівниками. Також сюди належать методи та шляхи вирішення конфліктів.

Усвідомлення часу. Працівник повинен дотримуватися встановленого розпорядку, а також не витратити власний час на непотрібні речі [9, с. 57].

Якщо взяти до купи всі характеристики, вони разом формують організаційну культуру. Їх відображення можна побачити у зовнішньому вигляді працівників, у традиціях, поведінці працівників та манері їхнього спілкування. Можна сказати, що ті люди, які працюють в організації, створюють її культуру, а культура значно впливає на поведінку працівників цієї організації.

На формування корпоративної культури організації впливають чинники як зовнішнього, так і внутрішнього середовища організації. Механізм формування корпоративної культури зображено нижче (рис. 2).

До зовнішніх факторів впливу належать ті, які організація не здатна контролювати, але може пристосовуватися до них. Сюди належать економічні процеси та економічний стан країни. Важливим фактором є глобалізація, оскільки глобалізаційні процеси істотно впливають на сферу економіки. До зовнішніх факторів належать національні особливості, традиції та культура громадян країни, а також етнічні, класові та расові відмінності. Здатність організації пристосовуватися до змін зовнішнього середовища також належить до факторів зовнішнього середовища та значно впливає на формування корпоративної культури підприємства.



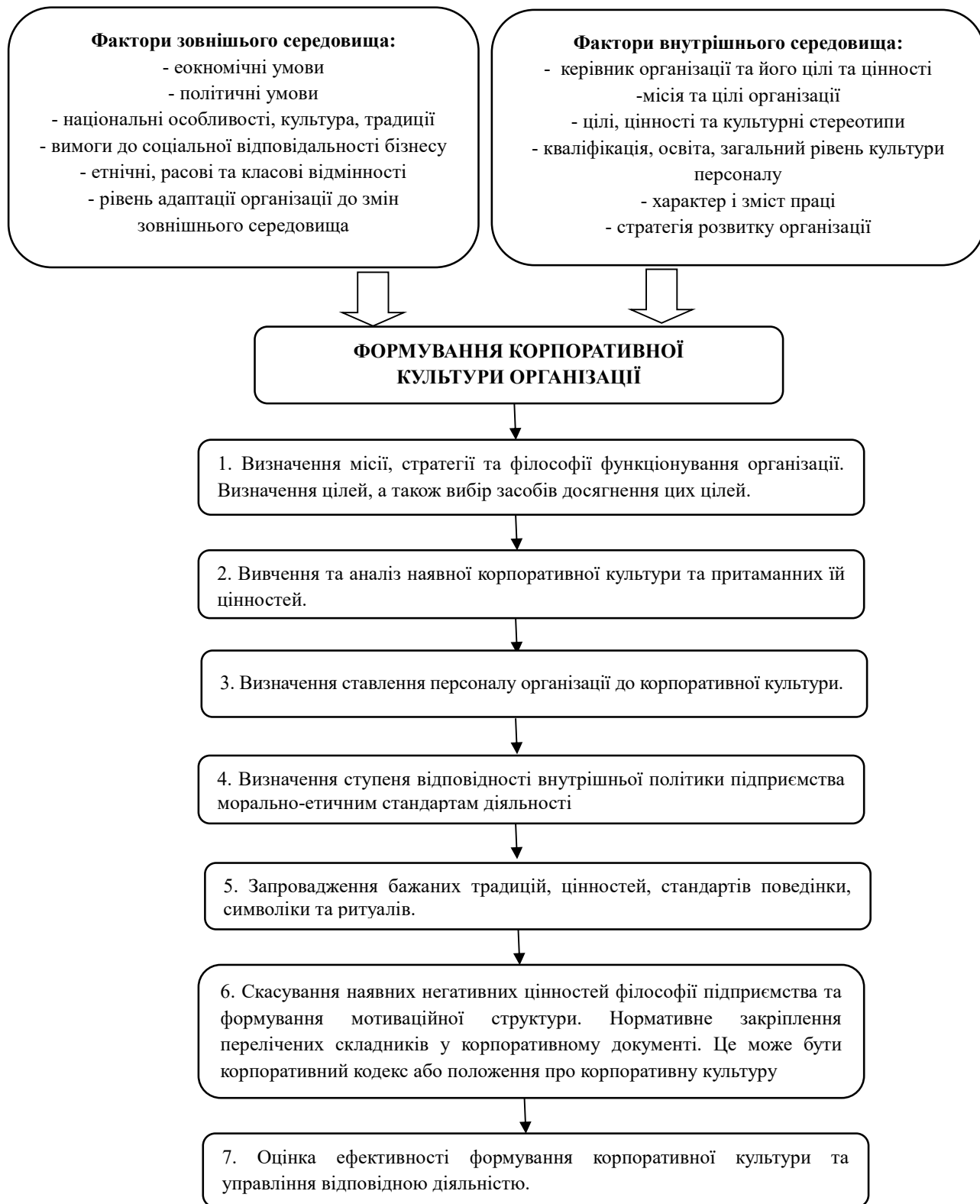


Рис. 2. Механізм формування корпоративної культури на підприємстві

До факторів внутрішнього середовища належать ті фактори, на які організація здатна впливати та здатна контролювати. Насамперед сюди відносяться внутрішній стан та етап життєвого циклу організації.

Велике значення мають місія та цілі організації, бо корпоративна культура не повинна суперечити цілям та місії. Для ефективного функціонування корпоративної культури треба знати структуру потреб працівників, їхню освіту, квалі-

фікацію та загальний рівень культури. Персонал підприємства може опиратися нововведенням, тому важливим фактором є психологічна готовність працівників до змін. Важливі цілі та цінності не тільки самої організації, а й її керівника. Також до факторів внутрішнього середовища належать характер, зміст праці та стратегія розвитку організації.

**Висновки.** Отже, в результаті дослідження ми дійшли висновку, що саме від корпоративної культури залежить, чи буде діяльність підприємства ефективною, таким чином, від неї залежить успіх підприємства. Цінностями корпоративної культури є гідність, чесність, відповідальність, незалежність, інновації, креативність та довіра.

На формування корпоративної культури впливає велика кількість різних факторів, але є певні критерії, які показують, наскільки сильна корпоративна культура. До цих критеріїв належать спільні інтереси та цінності працівників, адекватність стратегії підприємства та адаптивність культури. Працівники та керівники повинні

поділяти спільні інтереси, якщо цього не відбувається, сила корпоративної культури значно зменшиться. Корпоративна культура не повинна суперечити місії та цілям підприємства, а повинна їх підтримувати. Слід пам'ятати, що на формування і розвиток корпоративної культури впливає зовнішнє середовище. Нерідко можна побачити, що цінності корпоративної культури різних підприємств збігаються, оскільки вони функціонують в однакових умовах зовнішнього середовища. Будь-яка зміна у зовнішньому середовищі потребує внесення відповідних змін до внутрішньої організаційної структури підприємства. Тому не менш важливою є здатність корпоративної культури пристосовуватися до змін умов навколишнього середовища.

Під час формування корпоративної культури на підприємстві українським керівникам потрібно не тільки запозичувати досвід у інших країн, а й брати до уваги особливості українського менталітету, суспільної свідомості та психології.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Базылев И.А. Анализ влияния составляющих организационной культуры малого предприятия на эффективность его работы. Управление персоналом. Київ, 2007. 76–80 с.
2. Morgan G. Images of Organization. Beverly Hills, CA.: Sage, 1986. 278 p.
3. Eldridge J., Crombie A. A sociology of organization. London: Allen&Unwin, 1974. 251p.
4. Мескон М. Основы менеджмента. М.: Дело, 1997. 704 с.
5. Башук Т.О. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. Маркетинг і менеджмент інновацій. Харків, 2011. 179-184 с.
6. Кицак Т. Г. Вітчизняні реалії становлення корпоративної культури на підприємствах. Ефективна економіка. Київ, 2014.
7. Тарасова О.В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. Економіка харчової промисловості. Київ, 2013. 28–32 с.
8. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: построение, эволюция, совершенствование. Спб: Питер, 2002. 336 с.
9. Тимцуник В.І. Корпоративна культура як основа формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством. Наук. вісн. акад муніцип. управління. Харків, 2011. 54–59 с.

#### REFERENCES:

1. Bazyilev I. (2007) Analiz vliyaniya sostavlyayuschih organizatsionnoy kulturyi malogo predpriyatiya na effektivnost ego raboty [Analysis of the impact of the components of the organizational culture of a small enterprise on its performance]. *Personnel management*, vol. 10, no. 70, pp. 76–80.
2. Morgan G. (1986) Images of Organization. Beverly Hills, CA.: Sage, p. 278.
3. Eldridge J., Crombie A. (1974) A sociology of organization. London: Allen&Unwin, p. 25.
4. Meskon M. (1997) *Osnovy` menedzhmenta* [Management basics]. Moscow.: Delo. (in Russian)
5. Bashuk T.O. (2011) Doczi`l`ni`st` formuvannya korporativnoyi kul`turi na p`driyemstvi` [The advisability of forming a corporate culture at the enterprise]. *Marketing and innovation management*, vol. 10, no. 182, pp. 179–184.
6. Kiczak T.G. (2014) [Domestic realities of corporate culture formation at enterprises]. *Efektivna ekonomika* [An efficient economy] (electronic journal), vol. 1. Available at: [http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/25070/Kytsak\\_1\\_14.pdf?sequence=1](http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/25070/Kytsak_1_14.pdf?sequence=1) (accessed 02 November 2019).
7. Tarasova O.V. (2013) Korporativna kul`tura yak i`nstrument effektivnogo menedzhmentu p`driyemstva [Corporate culture as an instrument of effective enterprise management]. *Economics of the food industry*, vol. 3, no. 30, pp. 28–32.
8. Shejn A. (2002) Organizaczi`onnaya kul`tura i liderstvo: postroenie, e`volyucziya, sovershenstvovanie [Organizational culture and leadership: building, evolution, improvement]. Saint Petersburg, p. 336.
9. Timczunik V.I. (2011) Korporativna kul`tura yak osnova formuvannya motivaczi`jnogo mekhanizmu u strategi`chnomu upravli`nni` p`driyemstvom [Corporate culture as a basis for forming a motivational mechanism in strategic enterprise management.]. *Scientific Bulletin of the Academic Municipal Administration*, vol. 3, no. 57, pp. 54–59.