

Потапюк Ірина Петрівна,
кандидат економічних наук, доцент, доцент
кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної,
Полтавський державний аграрний
університет

Каленіченко Альона Михайлівна,
здобувачка вищої освіти СВО «Магістр»,
Полтавський державний аграрний
університет

Омелич Іван Іванович, здобувач вищої
освіти СВО «Магістр», Полтавський
державний аграрний університет

Potapiuk Iryna,
PhD in Economics, Associate Professor,
Poltava State Agrarian University,
<https://orcid.org/0000-0002-1051-0114>

Kalenichenko Alyona,
Master's Degree Student,
Poltava State Agrarian University,
<https://orcid.org/0009-0009-0398-3755>

Omelych Ivan, Master's Degree Student,
Poltava State Agrarian University,
<https://orcid.org/0009-0009-3969-3290>

**ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ: ПРИНЦИПИ
ТА МЕХАНІЗМИ**
**FEATURES OF THE FORMATION OF CORPORATE CULTURE IN THE ORGANIZATION:
PRINCIPLES AND MECHANISMS**

Потапюк І. П., Каленіченко А. М., Омелич І. І.
Особливості формування корпоративної
культури в організації: принципи та
механізми. *Український журнал прикладної
економіки та техніки*.
2023. Том 8. № 4. С. 184 – 188.

Potapiuk I., Kalenichenko A., Omelych I. I.
Features of the formation of corporate culture
in the organization: principles and
mechanisms. *Ukrainian Journal of Applied
Economics and Technology*.
2023. Volume 8. № 4, pp. 184 – 188.

Корпоративна культура формується шляхом осмислення філософії бізнесу, сприяє появі комунікацій між стратегічними органами та оперативними органами управління. Вивчення корпоративної культури (КК) має важливе значення для власників підприємств будь-якого масштабу. Виявлення принципів формування та розвитку ефективної КК допоможе підвищити показники роботи, лояльність співробітників і покращити репутацію бренду. Практичне застосування принципів формування культури дозволяє мінімізувати економічні втрати у всіх приватних потенціалах підприємства і тим самим підвищити конкурентоспроможність цих суб'єктів господарювання на ринку. Сформована корпоративна культура допомагає підприємству не тільки вижити за умов конкурентної боротьби, а й завойовувати нові ринки, благополучно розвиватися. Співробітники чітко усвідомлюють цілі та ідеали компанії, дотримуються всіх встановлених норм і правил.
Ключові слова: корпоративна культура, компанія, персонал, керівник, цінності.

Every business has a specific type of corporate culture, each different from the other. Workplace culture consists of shared company values, characteristics, and beliefs. Every employee contributes to this, while culture shapes and guides employee behavior and actions. Corporate culture is the source of company differentiation. It not only defines how employees see the company but also makes the company visible in the eyes of customers and stakeholders. It can make or break a company, so it must be handled delicately in all areas and levels of management. Culture plays a vital role in ensuring that employees can fully understand each other, collaborate effectively, and build a sense of belonging among their team members. The desired types of corporate culture can do wonders for a business. The CEO and business leaders should consider the company's values and work environment, including any issues and concerns. Leaders, business goals, stakeholders, and HR teams must align to create a healthy corporate culture. This requires a certain level of adaptability and may involve adjusting or refining some of the company's fundamental values and visions. Corporate culture is formed by understanding business philosophy and promotes the emergence of communications between strategic bodies and operational management bodies. Studying corporate culture (CCL) is essential for business owners of any size. Identifying the principles of formation and development of effective QC will help increase performance and employee loyalty and improve brand reputation. The practical application of the principles of culture formation allows to minimize of economic losses in all private potentials of the enterprise and thereby increase the competitiveness of these economic entities on the market. The formed corporate culture helps the enterprise survive in competitive conditions, conquer new markets, and thrive. Employees clearly understand the goals and ideals of the company and adhere to all established norms and rules.

Keywords: corporate culture, company, personnel, manager, values.

Вступ

Важливою умовою ефективного розвитку вітчизняних підприємств є пошук результативних методів управлінського впливу на персонал. Одним з важливих інструментів такого впливу є формування та розвиток корпоративної культури. Завдання менеджера полягає не лише у плануванні та організації роботи, але й у конкретних діях щодо сприяння її виконанню працівниками і спонуканню їх до досягнення цілей організації. В Україні корпоративна культура найчастіше залишається поза увагою керівників підприємств.

© Потапюк Ірина Петрівна, Каленіченко Альона Михайлівна, Омелич Іван Іванович, 2023

ISSN 2415-8453. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023 рік. Том 8. № 4.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню окремих аспектів взаємозв'язку організаційної культури та управління персоналом присвячені праці багатьох вітчизняних учених, зокрема, Д. Богині, А. Воронкової, О. Грішної, В. Данюка, І. Мажури, Г. Назарової, В. Скуратівського, В. Сумцова, Л. Панченка, В. Петюха, Г. Хаєта, Л. Шаульської, І. Швець, А. Шегди й ін [1-11].

Дослідження формування корпоративної культури на підприємстві є актуальною темою, тому що сильна корпоративна культура це один з основних елементів, що дозволяє компанії бути ефективною в умовах високої конкуренції.

Формулювання цілей статті

Мета статті обґрунтування особливостей формування організаційної культури як складової системи управління персоналом.

Виклад основного матеріалу дослідження

Управління корпоративною культурою є складовою системи управління підприємством і нарівні з іншими підсистемами бере участь у забезпеченні його конкурентоспроможності. Корпоративна культура підприємства визначає не тільки відносини між працівниками, але також впливає на те, яким чином буде здійснюватися взаємодія з бізнес-партнерами, клієнтами, і які методи обрати для ведення конкурентної боротьби. Корпоративна культура підприємства є комплексним і складним феноменом, а її формування та аналіз пов'язані з певними труднощами. При формуванні і реалізації стратегії управління підприємством необхідно враховувати, що стан корпоративної культури або підвищує конкурентоспроможність і стійкість, або послаблює підприємство, стримуючи успішний розвиток (навіть за наявності високого виробничого і фінансового потенціалу) [9].

Кожне підприємство має свій набір цінностей, характер міжособистісних відносин, традицій, на базі яких формується її індивідуальна культура, що відрізняється від корпоративних культур інших підприємств [10].

Система управління корпоративною культурою підприємства в умовах ринку повинна сприяти підвищенню ефективності і зростанню доходів, а значить повинна бути гнучкою, тобто швидко і відповідно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Управління корпоративною культурою підприємства як підсистема підприємства повинно також ґрунтуватися на взаємодії процесного, системного й ситуаційного підходів. Сучасні умови господарювання, що базуються на протизатратному механізмі, вимагають принципово нового підходу до розв'язання проблем формування корпоративної культури підприємства і кадрів управління нею.

Дослідниками, які вивчають феномен корпоративної культури підприємства, одержано дані, що підтверджують необхідність впровадження новітніх менеджмент-технологій, які зображені в табл. 1. Структурні елементи корпоративної культури підприємства – культура виробництва (реалізації), культура умов праці, культура персоналу, культура комунікацій, культура соціального забезпечення, культура управління, культура інновацій, культура організації праці, культура відносин із контрагентами, економічна культура. Виділені структурні елементи характеризуються індикаторами рівня корпоративної культури підприємства.

Корпоративна культура визначається як концентрація створених на підприємстві або запозичених цінностей, норм, поглядів та ідей, які тією чи іншою мірою утворюють стандарти поведінки співробітників. Згодом вони набувають певних форм передачі соціального досвіду та пізнаються завдяки символам, сприяють гармонізації колективних та індивідуальних інтересів, мобілізуючи потенціал найманих працівників на досягнення підприємницьких цілей, розкріпачують моральну складову мотиваційного ресурсу економічного зростання.

Процес розвитку корпоративної культури є безперервним, оскільки корпоративна культура може частково змінюватися під впливом різних факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Саме культура визначає шляхи вирішення проблем і способи організації та взаємозв'язки в процесі організації діяльності підприємства. Тому будь-які перетворення, локального чи глобального масштабу, на підприємстві будуть неефективними без відповідної зміни корпоративної культури, оскільки вона має фундаментальне значення для вибору напрямів розвитку підприємства [1].

Передусім під процесом формування корпоративної культури як інтелектуального активу економічної системи потрібно розглядати сукупність дій і заходів, які спрямовані на забезпечення ефективності планування, організації та контролю процесів формування та розвитку корпоративної культури підприємства, а також мотивацію процесів її постійного вдосконалення. Метою такого управління є досягнення максимального результату від використання культурних факторів у процесі функціонування організації за оптимізації витрат на її формування і розвиток [2].

Таблиця 1. Вимоги до управління корпоративною культурою підприємства [11]

Загальні вимоги	Сутність вимоги
Адаптивність – здатність змінюватися відповідно до сформованих умов	Чіткий і збалансований розподіл обов’язків, прав, відповідальності, дій, погодженість процедур і операцій
Послідовність	Урахування потреб, традицій, сформованих у суспільстві і на підприємстві
Єдність напрямку	Встановлення єдності цілей підприємства, інтересів і принципів управління
Гнучкість – сприйнятливості до технічних і організаційних нововведень	Відповідність цілям управління і своєчасність управлінського впливу
Науковість	Застосування досягнень системного, ситуаційного, процесного підходів, психологічної науки про людську поведінку формування і розвитку корпоративної культури
Удосконалення – наявність і реалізація потенційних можливостей випереджального розвитку	Моніторинг новітніх тенденцій технологій і потреб зовнішнього середовища, який дозволяє здійснювати випереджувальну адаптацію структури підприємства
Економічність – досягнення необхідної ефективності управління при мінімальних витратах	Розробка і реалізація стратегії управління корпоративною культурою базується виходячи з наявних ресурсів, і націлена на перевищення результатів над витратами
Адекватність – створення умов для розвитку людських ресурсів відповідно до освітньої структури суспільства, способу життя	Сприйняття людини на підприємстві як специфічного капіталу. Самостійність у виборі методів управлінського впливу, заснованого на сучасних досягненнях психології і менеджменту. Розвиток особистості, її ціннісних орієнтацій
Підпорядкованість особистих інтересів загальним	Інтереси одного працівника чи групи працівників не повинні превалювати над інтересами підприємства

На формування корпоративної культури впливає модель соціально-економічних перетворень українського суспільства та український менталітет. Етнічні особливості українців формувалися протягом тривалого історичного розвитку на перехресті впливів різних культур, які часто були протилежні. Це динамічний індивідуалізований Захід і консервативний, колективний Схід. Такі обставини впливають на формування менталітету українського народу й, відповідно, на корпоративну культуру.

На сьогодні не існує єдиного загальноукраїнського погляду на минуле, сучасне та майбутнє. В. Грушко зазначає: «Суспільство переповнене суперечностями, які його паралізують не лише з приводу вирішення дискусійних проблем (геополітичний вибір, мовно-культурна політика), але також і тих, щодо яких вже сформувався національний консенсус, зокрема реформування у напрямку соціальної ринкової економіки» [3].

Джерелами формування корпоративної культури можна визначити:

- систему особистих цінностей та індивідуально-своєрідних способів їх реалізації;
- способи, форми та структура організації діяльності, що втілюють деякі цінності, зокрема й особисті цінності керівників підприємств;
- уявлення про оптимальну та припустиму модель поведінки співробітника в

колективі, що відображає систему внутрішньогрупових цінностей, що склалися. Механізм формування корпоративної культури передбачає взаємодію її джерел, які вони визначають, домінуючи в колективі. Ієрархічна система виділених у такий спосіб цінностей породжує найбільш адекватну сукупність способів їхньої реалізації, що втілюються у способах діяльності та формують внутрішньогрупові норми та моделі поведінки.

Вирішальною під час формування спільної культури є здатність сформувати спільне бачення для працівників компанії. Керівна верхівка повинна визначити місію фірми і те, як вона має виражатися в організаційних нормах і цінностях. Інструменти формування та розвитку культури включають як звичайні: форми та засоби (обряди, церемонії, ритуали, міфи, легенди, розповіді), так і специфічні елементи: універсальна знаково-символічна система, що включає знаки, ідентифікацію корпорації; комунікації («офіційна» мова корпорації, різноманітні мови, неформальне спілкування); постійна ротація керівників і спільне навчання працівників.

Формування культури неможливо проводити без усвідомлення принципів її функціонування.

Основними принципами, які необхідно враховувати під час формування механізму корпоративної культури підприємства, є: принцип легітимності, принцип адаптивності, принцип симпліфікація, принцип першочерговості визначення цінностей системи, принцип історичності, принцип заперечення силового впливу, принцип інформаційного розриву, принцип квантування і програмування в управлінні корпоративною культурою. Їх практичне застосування дозволяє мінімізувати економічні втрати у всіх приватних потенціалах підприємства і тим самим підвищити конкурентоспроможність цих суб’єктів господарювання на ринку.

Принцип історичності передбачає врахування історичного процесу під час формування і розвитку корпоративної культури промислового підприємства.

Принцип легітимності передбачає, що вся використовувана інформація повинна бути отримана з офіційних джерел – фінансових звітностей і даних бухгалтерського обліку з системою показників, які використовують під час аналізу стану підприємницьких структур.

Принцип адаптивності полягає в тому, що промислове підприємство повинно не тільки швидко реагувати на зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, але і вміти прогнозувати сукупний вплив цих факторів на рівень конкурентоспроможності підприємства.

Принцип симпліфікації передбачає, що за наявності кількох методів оцінювання, які ведуть до одного і того ж результату, слід вибрати найбільш простий з точки зору збору інформації і обчислень, а результати розрахунків представляти в найбільш простій і наочній формі.

Принцип першочерговості визначення цінностей системи забезпечує попереднє виявлення та обґрунтування цінностей у діяльності підприємства, що має передувати процесу дослідження, формування та розвитку культури в цій системі.

Принцип заперечення силового впливу полягає у відмові від штучного нав'язування культури, характерної для будь-якої системи, на підприємстві.

Принцип квантування і програмування в управлінні корпоративною культурою: квантування (розподіл на більш дрібні частини) усіх компонентів процесу формування та розвитку корпоративної культури, тобто визначення завдань, засобів, ресурсів та ін. Квантування дозволяє програмувати процес і керувати ним. Якщо процес формування і розвитку корпоративної культури не буде поділений на конкретні складові, то завдання будуть поставлені неправильно, умови будуть незручними, а кошти – неадекватними. У результаті весь процес формування корпоративної культури виявиться неефективним [4].

Принцип інформаційного розриву ґрунтується на тому, що реальне спілкування найчастіше відбувається в умовах інформаційного розриву, що стимулює спілкування з метою вирішення поставленого завдання. Зворотний зв'язок буде свідчити про те, наскільки успішно досягнута мета їхньої взаємодії.

Водночас із зазначеними принципами концептуальна модель розвитку корпоративної

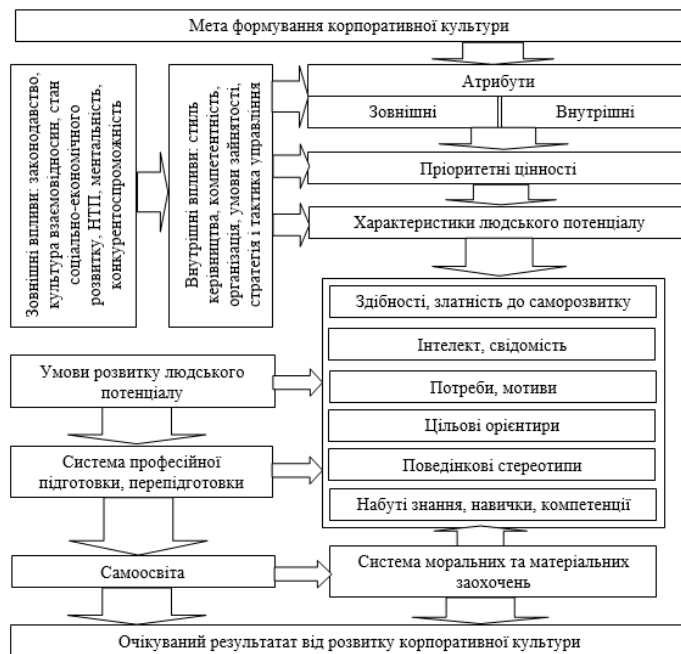


Рис. 1. Концептуальна схема механізму формування, підтримки та розвитку корпоративної культури підприємства. Джерело: [5].

культури передбачає використання різних форм і методів корпоративного управління з дотриманням диференційованого підходу до кожної ланки у підприємствах.

Розвиваючи наукові погляди українських дослідників, зосереджуємо увагу на тому, що для формування дієвого механізму формування прогресивної корпоративної культури доцільно передусім визначитись з метою діяльності колективу як єдиного цілісного організму. Колектив має зрозуміти, на що націлитися: чи на продуктивність праці, чи на створення прийнятних умов праці, чи на оптимізацію витрат на функціонування, чи на підвищення якості трудового життя, чи на щось інше, що визначено стратегією підприємства. Нижче пропонуємо схему механізму формування корпоративної культури (рис. 1).

Загалом можна виділити два основних напрями методики формування корпоративної культури: 1) пошук цінностей, які характерні для успішної корпоративної культури і які максимально відповідають таким факторам:

рівень професіоналізму персоналу та особливості менталітету, організаційні технології, можливості та обмеження макросередовища підприємства; 2) закріплення обраних цінностей корпоративної культури серед персоналу підприємства [6].

Під час формування корпоративної культури підприємства виділяють такі первинні механізми: виділення об'єктів уваги, оцінювання і контролю керівника (усе, що постійно перебуває в полі зору керівника); критерії розподілу заохочень і винагород (сама система в дії, а не в теорії); навмисне створення зразків для наслідування (поведінка керівництва, міфи, легенди); стратегії вирішення критичних ситуацій і криз (вироблення нових стандартів під час криз); критерії відбору під час прийому на роботу, підвищення на посаді і звільнення (відповідність кандидата професійній підготовці, цінностям і нормам організації) [7].

Що стосується вторинних механізмів, то вони менш потужні, але більше слугують провідниками цінностей корпоративної культури, які гірше контролюються, тобто ті, що

закладені в структурі підприємства, її діяльності, історіях і легендах, традиціях. Усі ці чинники показують новачкам підприємства сенс корпоративної культури. До вторинних механізмів належать: композиція і структура підприємства; системи та принципи діяльності підприємства; дизайн внутрішніх приміщень, фасаду й будівель загалом; історії, розповіді, легенди і міфи про найбільш важливі події та людей; офіційні заяви та документи, що декларують кредо підприємства, його філософію та ідеологію.

Ці механізми належать до вторинних тільки тому, що вони залежать від первинних. Якщо перші не суперечать останнім, то вторинні сприяють створенню організаційної ідеології і формалізують чимало того, що раніше було неформальним. Якщо вторинні суперечать первинним, то вони будуть джерелом конфлікту всередині підприємства або будуть просто ігноруватись.

Сформована корпоративна культура допомагає підприємству не тільки виживати за умов конкурентної боротьби, а й завойовувати нові ринки, ефективно розвиватися. Співробітники чітко усвідомлюють цілі та ідеали компанії, дотримуються всіх встановлених норм і правил.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Таким чином, корпоративна культура повинна містити в собі базові уявлення про те, що контроль над середовищем підприємства необхідний і можливий; що поведінці працівників властивий прагматизм, який випереджає вирішення проблем; що вирішення проблем перебуває в процесі прагматичного пошуку істини, і що знайти цю істину допоможе корпоративна культура, яка містить у своїй основі положення про необхідність симбіозу колективного і індивідуального в межах питання відносин між членами колективу.

Література

1. Сазонова Т.О., Потапюк І.П., Шаповал В.В. Роль корпоративної культури в сучасній діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2020. № 4. С. 138-144.
2. Сазонова Т.О., Потапюк І.П., Януш В.А. Особливості корпоративної культури організації в сучасних реаліях. *Економічний форум*. 2021. № 4. С. 152-157.
3. Грушко В. Ментальність українського народу. Славістичні записки. Тернопіль, 2008. 218 с.
4. Гриценко Н.В. Корпоративна культура як елемент системи управління персоналом. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2018. № 15 (1291). С. 17-20.
5. Беляк Т.О. Корпоративна культура: доцільність якісних змін з урахуванням пріоритетів інноваційного розвитку. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Серія: Економічні науки*. 2014. Випуск 4. С. 129-136.
6. Терон І.В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудових відносин. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 6. С. 739-745.
7. Гевко В.Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 16. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2018/4.pdf.
8. Кицак Т.Г. Основні напрями формування корпоративної культури на підприємстві. *Формування ринкової економіки*. 2010. №5. С. 27-29.
9. Шаповал О.Ф. Бізнесові аспекти удосконалення управління корпоративною культурою підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 7/8. С. 77-80.
10. Копитко М.І. Корпоративна культура підприємств: історія виникнення та сутність. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 9 (1). С. 86-91.
11. Приймак Н.С. Корпоративна культура в системі управління змінами підприємства. «Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування. 2019. № 2 (88). С. 91-97.

References

1. Sazonova, T.O., Potapiuk, I.P., Shapoval, V.V. (2020). «The role of corporate culture in the modern activity of the enterprise». *Ekonomicznyj forum*. № 4. pp. 138-144.
2. Sazonova, T.O., Potapiuk, I.P., Yanush, V.A. (2021). «Peculiarities of the corporate culture of the organization in modern realities». *Ekonomicznyj forum*. № 4. pp. 152-157.
3. Hrushko, V. (2008). *Mental'nist' ukrains'koho narodu*. [The mentality of the Ukrainian people]. Ternopil'. Ukraine.
4. Hrytsenko, N.V. (2018). «Corporate culture as an element of the personnel management system». *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu «Kharkivs'kyj politekhnichnyj instytut» (ekonomichni nauky)*. № 15 (1291). pp. 17-20.
5. Belyak, T.O. (2014). «Corporate culture: the expediency of qualitative changes taking into account the priorities of innovative development». *Visnyk Chernivets'koho torhovel'no-ekonomichnoho instytutu. Seriya: Ekonomichni nauky*. Issue 4. pp. 129-136.
6. Teron, I.V. (2015). «Corporate culture in the mechanisms of regulation of social and labor relations». *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*. № 6. pp. 739-745.
7. Hevko, V.L. (2018). «The organizational culture of the enterprise and the features and conditions of its change». *Investytsii: praktyka ta dosvid*. № 16. Available at: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2018/4.pdf.
8. Kytsak, T.H. (2010). «The main directions of formation of corporate culture at the enterprise». *Formuvannia rynkovoї ekonomiky*. №5. pp. 27-29.
9. Shapoval, O.F. (2014). «Business aspects of improving the management of the company's corporate culture». *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*. № 7/8. pp. 77-80.
10. Kopytko, M.I. (2016). «Corporate culture of enterprises: history and essence». *Prychornomors'ki ekonomichni studii*. Issue 9 (1). pp. 86-91.
11. Pryjmak, N.S. (2019). «Corporate culture in the change management system of the enterprise». «*Visnyk ZhDTU*»: *Ekonomicna, upravlinnia ta administruvannia*. № 2 (88). pp. 91-97.

Стаття надійшла до редакції 12.09.2023 р.