**Modern engineering and innovative technologies № 32****УДК 159.9****SIGNIFICANCE OF CORPORATE CULTURE FOR THE ORGANIZATION  
ЗНАЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ДЛЯ ОРГАНІЗАЦІЇ****Shutiak I.A. / Шутяк І.А.**

*Honored teacher of Ukraine / Заслужений вчитель України,  
Associate Professor of the Department of Philosophy, Social and Humanities  
and Physical Sciences*

*Education / доцент кафедри філософії, соціально-гуманітарних наук  
та фізичного виховання*

ORCID: 0009-0008-0513-8101

**Kotsman P.I./ Коцман П.І.**

*Graduate of the Faculty of Management and Economics / здобувач вищої освіти факультету  
управління та економіки*

**Pidvysotska O.V./Підвисоцька О.В.**

*Graduate of the Faculty of Management and Economics / здобувач вищої освіти факультету  
управління та економіки*

**Nikipchuk N.M./Нікіпчук Н.М.**

*Graduate of the Faculty of Management and Economics / здобувач вищої освіти факультету  
управління та економіки*

*Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law,  
Khmelnytskyi, Heroes of the Maidan, 8, 29013*

*Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова,  
м. Хмельницький, Героїв Майдану, 8, 29013*

**Анотація.** В роботі розглядається суть поняття "корпоративна культура" через порівняльний аналіз його визначень вітчизняними та іноземними дослідниками. Описано складові корпоративної культури, висвітлено її основні аспекти та представлено ключові типології корпоративних культур.

Зазначено практичну важливість цих типологій для бізнесу при формуванні та оцінці впливу на розвиток компанії. Розглянуто роль корпоративної культури у здійсненні управлінських функцій, таких як планування, організування, мотивація, контроль та регулювання. Особливу увагу зосереджено на її впливі на цільові групи, такі як працівники, споживачі, державні органи та ділові партнери.

Наведено ключові критерії, що впливають на рівень впливу корпоративної культури на управлінські процеси та цільові групи, включаючи тип культури, її прояв, прийняття працівниками, формальності та розмір організації.

**Ключові слова:** корпоративна культура, організація, значення, управління, вплив, типологія, адаптація, цінності, аспекти, управлінські функції, цільові групи, аналіз, порівняння.

**Вступ.**

Діяльність кожної організації підпорядковується певній системі формальних та неформальних правил. Формальні правила - це норми внутрішнього робочого розпорядку. Неформальні правила стосуються зовнішнього вигляду співробітників, професійного жаргону, взаємин між підлеглими та керівництвом. Формальна система правил базується на організаційній структурі підприємства, а неформальна система - та, яку ми називаємо «організаційною» або «корпоративною культурою».



Сучасна корпоративна культура виступає ключовим елементом управління, формуючи соціальний фундамент, що впливає на активність та взаємодію працівників всередині підприємства, сприяючи розвитку організації та створюючи сприятливі умови для росту. Однак, незважаючи на важливість корпоративної культури, на жаль, на деяких вітчизняних підприємствах вона має формальний характер. Корпоративні стандарти не лише не використовуються на практиці, але й не всі працівники знайомі з їх змістом. Це свідчить про недооцінку керівниками важливості корпоративної культури, її ролі та можливостей в управлінських процесах.

**Мета статті** полягає в дослідженні важливості корпоративної культури для успішної діяльності організації, розкритті ключових критеріїв і показників, що визначають рівень впливу корпоративної культури на організаційні процеси та цільові групи.

### **Основна частина.**

Термін «культура» відомий всім, однак його популярність може бути оманливою [2, с. 6]. Безумовно, надати грамотне, чітке та коротке визначення будь-якому широкому поняттю є дуже складним завданням. Багато авторів згодні, що культура організації складається з складної композиції важливих припущень (часто неформалізованих), що приймаються і спільно діляться членами колективу.

Успішне управління діяльністю підприємства залежить від розвиненого рівня корпоративної культури та відповідного виконання працівниками її основних принципів. Важливо мати чітке уявлення про сутність, призначення, види та характеристики корпоративної культури при формуванні останньої [5]. Традиційно культуру розглядають як сукупність духовних і матеріальних витворів людства, а також як вияв соціальних норм і способів регулювання життєдіяльності суспільства.

Термін «корпоративна культура» з'явився в роботах німецького військового стратега Мольтке, який використовував його для опису взаємодій між офіцерами [3, с. 22]. Пізніше, на початку ХХ століття, французький вчений Анрі Файоль, спираючись на принципи Фредеріка Тейлора, ввів поняття «корпоративний дух» в свої принципи управління. Файоль визначив його як: «Союз - це сила, яка впливає з гармонії серед персоналу» [5 с. 112].

Слід зазначити, що поняття корпоративної культури розглядається науковцями у різних аспектах, проте можна виокремити ключові компоненти, такі як цінності, переконання, символи та правила, які визнаються більшістю працівників організації.

Існує безліч визначень терміна «корпоративна культура». Чернишова Т.О. та Немченко Т.А визначають корпоративну культуру як «своєрідне програмне забезпечення свідомості, як ціннісно-смісловне поле, здатне визначати напрямок поведінки та діяльності» [7, с. 9].

За словами Стамбульської Х., Передало Х. С., «корпоративна культура - це комплекс необхідних знань, навичок, переконань, а також спільно визнаних професіоналами цінностей і норм поведінки, які формуються під час спільної діяльності членів організації для досягнення загальних цілей і дозволяють їм



діяти взаємоприйнятним чином, виконуючи для них важливі ролі"» [6, с.18]. Зазначені визначення не суперечать одне одному, оскільки корпоративна культура, дійсно, створює контекст взаємодії між людьми, працівниками, визначаючи його характер, атмосферу і вподобані моделі спілкування.

Е. Браун описує корпоративну культуру як «набір переконань, цінностей та розв'язання реальних проблем, які формуються протягом життєвого циклу організації та виявляються у різних матеріальних формах та у поведінці її членів» [8, с. 57].

Елдрідж Д. і Кромбі А. стверджують, що корпоративна культура це «унікальний набір норм, цінностей та переконань, що визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення встановлених завдань» [9, с. 457].

На думку Жака Є. описує сутність поняття «корпоративна культура» як образ мислення, який стає звичкою та традицією, і спосіб дії, що розділяють працівники підприємства та мають бути прийняті новачками для інтеграції у колектив [2].

Отже, корпоративна культура представляє собою невидимий аспект життєдіяльності кожної компанії, незалежно від того, чи визнає керівництво її наявність та чи використовує її для своїх цілей. Якщо культура є свідомою, то зазвичай її складовими можна ефективно управляти під час діяльності підприємства. У випадку, якщо вона не усвідомлена, її вплив стає несподіваним та непередбачуваним.

Корпоративна культура може бути детально описана в документах, або ж лише декларуватися певними принципами, інколи ж може існувати навіть без письмових правил.

Корпоративна культура охоплює:

- цінності персоналу;
- систему комунікації та мову спілкування;
- ефективне використання часу;
- взаємини між співробітниками;
- розвиток та навчання персоналу;
- зовнішній вигляд та стиль одягу [4].

Організаційна культура - це складний комплекс припущень, які визначають загальні рамки поведінки, прийняті більшістю організації. Вони виявляються у філософії та ідеології управління, ціннісних орієнтирах, переконаннях, очікуваннях, нормах поведінки [3]. Вони регламентують поведінку людини та надають можливість прогнозувати її у критичних ситуаціях. Корпоративна культура існує в кожній організації незалежно від її віку, розмірів та сфери діяльності. Це можна пояснити тим, що в будь-якій спільноті існують свої норми, принципи, правила, порядки та ритуали, за якими керуються члени групи [8]. Корпоративну культуру доцільно розглядати як багаторівневу систему, яка складається з певних елементів: традиції, цінності, звичаї, норми поведінки, символи, філософія, кодекси честі.

Можна сказати, що корпоративна культура схожа на айсберг, у якому одна частина (менша) знаходиться на поверхні, і саме її ми бачимо, оцінюючи ту чи



іншу організацію (символіку, етикет, традиції, звичаї, легенди та інше). Проте є ще друга частина - більша й глибша. Її ми не бачимо, але відчуваємо - це цінності, які регулюють і підтримують стосунки працівників до своєї організації, своєї справи та один до одного, а також їх поведінку, взаємовідносини між собою, партнерами по бізнесу та клієнтами.

Зауважимо, при вивченні сутності корпоративної культури варто виділити її типологію. У менеджменті поки що досить складно виділити чіткі типи корпоративної культури, тому багато компаній стверджують, що їх тип корпоративної культури лише починає формуватися, інші компанії вживають термін «змішана культура» або «формуюча» [2, с. 18].

*Мета корпоративної культури* - забезпечення високої прибутковості фірми шляхом вдосконалення управління людськими ресурсами для забезпечення лояльності співробітників до керівництва та прийнятих ними рішень, виховання у працівників ставлення до підприємства як до свого дому. Стосовно організації культура виконує ряд важливих функцій (таблиця 1) [7, с. 15].

**Таблиця 1 - Функції корпоративної культури**

<b>Функція</b>	<b>Опис</b>
Пізнавальна	Допомагає новим працівникам швидше адаптуватися у житті команди, закріплюючи систему цінностей та цілей.
Регламентуюча	Є індикатором норм поведінки у колективі, встановлює стандарти та правила.
Громадська пам'ять	Накопичення та втілення існуючих цінностей в діях працівників, збереження історії та традицій організації.
Формування змісту	Впливає на світогляд працівника, може перейняти систему цінностей колективу для особистого життя.
Комунікативна	Забезпечує взаємодію працівників за рахунок спільних елементів культури та норм поведінки.
Мотиваційна	Розбуджує в працівника прихований потенціал та мотивує до високих результатів.
Охоронна	Служить перешкодженням для небажаних тенденцій у колективі.
Формування іміджу	Створює у клієнтів та партнерів зовнішнє уявлення про компанію, виходячи з її цінностей та орієнтирів.
Освітня	Передбачає постійне самовдосконалення та навчання працівників, що сприяє покращенню їхньої робочої діяльності.

Серед основних особливостей корпоративної культури А. Русаловський виокремлює наступні:

1. Корпоративна культура існує в будь-якій організації - завжди і скрізь, де є люди, які створюють певне соціальне середовище у процесі взаємодії, незалежно від бажань і думок керівництва. Відсутність уваги до цих питань з боку керівництва компанії не означає відсутності корпоративної культури як такої.



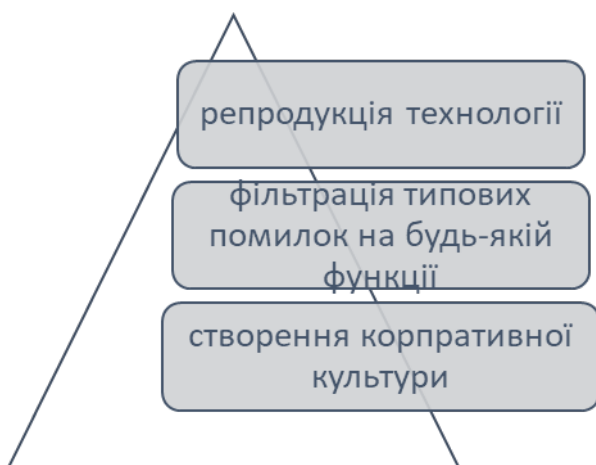
2. Корпоративна культура є нематеріальною. Для багатьох підприємців визнання наявності у їх бізнесі певної нематеріальної, не вимірної (а, отже, важко піддається впливу) складової дуже марно і часто просто неприйнятно.

3. Корпоративна культура не може бути виміряна кількісними показниками, не може бути формалізована та декларативно описана. Спроби керівництва викласти свої погляди та очікування у письмовій формі зазвичай не забезпечують бажаної корпоративної культури, хоча це може виглядати привабливо та переконливо.

4. Корпоративна культура є фактором мотивації. Практично у всіх сучасних теоріях мотивації питання взаємодії людей набувають ключового значення, а поняття корпоративної культури створює контекст такої взаємодії, визначаючи її характер, атмосферу та переважні моделі спілкування. Тут ми вважаємо важливим не стільки тип корпоративної культури, скільки збіг очікувань співробітників, їхніх індивідуальних цінностей, світогляду та переконань.

5. Корпоративна культура є індивідуальною та неповторною. У кожній організації корпоративна культура є унікальною саме тому, що вона складається з різноманітних особливостей, які їй властиві. Це включає в себе тип взаємодії між людьми, внутрішні процеси, прийняті або неприйняті моделі поведінки і т. д. Те, що є прийнятним в одній організації, може бути абсолютно неактуальним в іншій [4, с. 23].

Сьогодні культура організації вважається основним фактором конкурентоспроможності, вона зазвичай формується як в процесі взаємодії членів організації, також під впливом соціального та бізнесового оточення. Вважається, що сьогодні люди частіше самі формують культуру, норми та правила, ніж пасивно їх сприймають. Правила, або так звані фірмові стандарти, є складовою частиною корпоративної культури, їх звичайно виконують, і вони забезпечують вирішення основних завдань (рис. 1) [7].



**Рисунок 1 – Завдання корпоративної культури**

За висновками Синицької О.І., Білецької О.О., управління корпоративною культурою, тобто формування культури, яка була б ефективною з точки зору досягнення цілей організації, передбачає кілька етапів.





- I етап полягає у формуванні (уточненні) місії організації, визначенні основних цілей та цінностей, норм і прикладів поведінки, які бажано було б впровадити у корпоративну культуру.

- II етап - вивчення існуючої організаційної культури - переважаючих в ній цінностей, норм та прикладів поведінки.

- III етап - визначення відповідності сформованої та бажаної культури. Виявлення позитивних та негативних цінностей, норм і прикладів поведінки.

- IV етап - розробка організаційних заходів, спрямованих на формування, розвиток або закріплення бажаних цінностей і прикладів поведінки.

- V етап - цілеспрямоване вплив на корпоративну культуру з метою усунення негативних цінностей і моделей поведінки.

- VI етап - оцінка успішності впливу на корпоративну культуру та внесення змін. Елементи корпоративної культури формують культурну конфігурацію. Через їх зміст корпоративна культура виражає відчуття загального стилю, забезпечує гнучкість, процвітання та стабільність організації [5].

Розглянемо основні складові корпоративної культури.

а) символи - це об'єкти, дії або події, які мають значення для навколишніх; пов'язані з корпоративною культурою, передають людям найважливіші цінності організації;

б) герої - люди, які відображають справи, подвиги, характер або атрибути корпоративної культури, приклади особистості, яким більшість співробітників організації намагається наслідувати.

в) ритуали - це засновані на реальних подіях в компанії часто повторювані оповідання, відомі всім співробітникам організації. Зазвичай вони виражені у неявній формі основних цінностей корпоративної культури;

г) церемонії - особливі заплановані заходи, проведені для всіх присутніх. Церемонії призначені для того, щоб продемонструвати присутнім яскраві приклади вираження корпоративних цінностей. Це особливі заходи, спрямовані на зміцнення віри співробітників у цінності компанії, сприяють їх об'єднанню та надають співробітникам можливість взяти участь у важливій події, вітати корпоративних героїв;

д) церемонія може представляти собою вручення премії або нагороди. Головне - на таких церемоніях підкреслюється думка, що за хорошу роботу людина отримує гідну нагороду [6].

Часто зустрічаються проблеми в колективі, які часто залежать від корпоративної культури та її організації. Зауважимо, що неправильно підібрана корпоративна культура може призвести до погіршення атмосфери в компанії між співробітниками, а також до низької якості виконання трудових обов'язків та навіть до текучості кадрів.

По суті, корпоративна культура ще завжди є досить рухливим терміном для опису всього, що знаходиться під раціональною, вимірювальною поверхнею організації. Однак більшість теоретиків погоджуються з тим чи іншим базовим визначенням: корпоративна культура - це втілення ставлення працівника компанії до ключових цінностей, переконань і традицій у характерних моделях.



Отже, корпоративна культура формується в тісному взаємодії з бізнесом та в процесі вирішення управлінських проблем, спрямованих на досягнення цілей бізнесу. Отже, успіх фірми може залежати від сили корпоративної культури.

**Висновки.** Було розглянуто значущі аспекти ролі корпоративної культури у діяльності організації. Були досліджені основні риси, функції, складові та принципи формування цієї культури, а також методи її підтримки та вплив на управлінські процеси. Згідно з отриманими даними, корпоративна культура сприяє формуванню відчуття ідентичності серед усіх членів організації та гармонізації їхніх колективних та індивідуальних інтересів. Тому для менеджерів надзвичайно важливо ознайомитися з основними рисами та функціями корпоративної культури та використовувати ці знання для досягнення стратегічних цілей в організації та створення сприятливого робочого середовища.

Також було відзначено, що корпоративна культура зароджується разом із компанією і розвивається разом з нею. Якість атмосфери в компанії відображається на психофізіологічному кліматі її працівників, а також на престижі, успіху та прибутку організації. Отже, можна зробити висновок, що корпоративна культура є невід'ємною та важливою складовою для успішного функціонування організації.

#### Література:

1. Вараксіна О.В., Шульга В.Ю. Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі / Економіка та суспільство. Випуск # 49 / 2023. - С. 2-9
2. Захарчин Г. М. Корпоративна культура: навч. посібник/ Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П., Винничук Р. О., Смолінська Н. В. – Львів, 2011. – 317с.
3. Офіційний сайт платформи Evercar «Види і типи корпоративної культури», URL: <https://evercar.pp.ua/vidi-i-tipi-korporativnoi-kulturi/> (дата звернення: 30.03 2024)
4. Русаловський А. Розвиток корпоративної культури підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/376.pdf> (дата звернення: 30.03.2024)
5. Синицька О.І., Білецька О.О. Організаційна чи корпоративна культура: теоретичні підходи до тлумачення понять, Економічні науки, 2018. №5, URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011\\_5\\_1/099-102.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_5_1/099-102.pdf) (дата звернення: 30.03.2024.)
6. Стамбульська Х., Передало Х. С. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації / Електронне фахове видання «Ефективна економіка». URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2022/206.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/206.pdf)
7. Чернишова Т.О. та Немченко Т.А Деякі аспекти корпоративної культури організації, Економічні науки, 2018. №17, URL: [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb\\_17\\_ekon/stat\\_17/49.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/49.pdf) (дата звернення: 30.03.2024)
8. Brown, A. (1995), "Organisational Culture", Journal of Management and Organisation, Volume 1, Issue 1, pp.57.
9. Ouchi W.G., Wilkins A.L. (1985), "Organizational culture", Annul Review of Sociology, vol.1, pp.457-83



**Abstract.** The work reveals the essence of the concept of “corporate culture” through a thorough analysis of its significance by both native and foreign descendants. The warehouses of corporate culture are described, the main aspects are highlighted and the key typology of corporate cultures is presented.

The practical importance of these typologies for business is determined when forming and assessing the development of the company. The role of corporate culture in industrial management functions, such as planning, organization, motivation, control and regulation, is examined. Particular attention is paid to its impact on entire groups, such as doctors, co-workers, government agencies and business partners.

**Key words:** identified for infusing corporate culture into management processes and target groups, including the type of culture it manifests, acceptance by employees, formalities and size of the organization.

Науковий керівник: Заслужений вчитель України, Шутяк І.А.

Стаття відправлена: 08.04.2024р.