

УДК 658.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.77-18>

**Вараксіна О.В.**

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

**Оливенко А.О.**

здобувачка вищої освіти ступеня «Магістр»  
*Полтавський державний аграрний університет*

**Varaksina Olena**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Management named after I.A. Markina  
*Poltava State Agrarian University*

**Olyvenko Anastasia**

Master's Degree Student of Higher Education  
*Poltava State Agrarian University*

## КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ФАКТОР СТІЙКОСТІ В УМОВАХ КРИЗИ

### CORPORATE CULTURE AS A FACTOR OF SUSTAINABILITY IN A CRISIS

У статті висвітлено важливість корпоративної культури як стратегічного інструменту управління в умовах сучасного бізнесу. Акцентовано увагу на необхідності переходу підприємств до гнучких моделей управління та зміни корпоративної культури, заснованої на цінностях, які формують взаємодію з ключовими групами зацікавлених осіб. Відмічено вплив корпоративної культури на продуктивність, залученість співробітників і загальний успіх організації. Підкреслено, що ефективно розроблена корпоративна культура не лише підвищує конкурентоспроможність, а й зміцнює довіру та лояльність серед клієнтів, партнерів і працівників. Тільки комплексний підхід до управління корпоративною культурою може забезпечити сталий розвиток організації в умовах сучасних викликів. Акцентовано увагу на важливості інтеграції цих складових для досягнення сталого розвитку підприємств в умовах постійних змін на ринку.

**Ключові слова:** корпоративна культура, цінності підприємства, структура корпоративної культури, правила поведінки, імідж підприємства.

The article highlights the importance of corporate culture as a strategic management tool in today's business environment. It is emphasized that in today's world, where competition is growing and technological changes are occurring faster than ever, it is imperative that enterprises move to flexible management models. It is noted that a change in corporate culture based on the values that shape interaction with key stakeholder groups becomes the basis for adaptation to new conditions. The influence of corporate culture on productivity, employee engagement and overall success of the organization is noted. It is emphasized that an effectively developed corporate culture not only increases competitiveness, but also strengthens trust and loyalty among customers, partners and employees. The author emphasizes the importance of developing communication channels within the framework of corporate culture, which contributes to the growth of transparency and openness in the organization. It is emphasized that corporate culture is not only an internal success factor, but also a powerful tool for external competitive strategy, which allows enterprises to maintain their market position. It is determined that a successful corporate culture contributes to creating a positive image of the company, which is an important aspect for attracting new customers and partners. It is emphasized that in the context of globalization it is important to take into account cultural differences when forming the corporate culture of an enterprise. It is noted that in order to ensure sustainable development of enterprises, it is important to regularly evaluate the effectiveness of corporate culture and make adjustments in accordance with changes in the external environment. It is established that the implementation of corporate culture values should be based on the principles of inclusiveness and diversity, which, in turn, ensures the development of creativity and innovation. The article also emphasizes that the direct involvement of management in the formation and maintenance of corporate culture is a crucial factor for its success. Only an integrated approach to corporate culture management can ensure sustainable development of an organization in the face of modern challenges.

**Keywords:** corporate culture, enterprise values, structure of corporate culture, rules of behavior, image of the enterprise.

**Постановка проблеми.** Сучасні підприємства стикаються з необхідністю перегляду своїх управлінських підходів, переходячи від жорстких ієрархічних структур до більш гнучких і відкритих моделей управління. Зміна корпоративної культури, заснованої на системі цінностей, стає ключовим аспектом для успішного функціонування бізнесу в умовах зростаючої конкуренції та швидких змін на ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сутність корпоративної культури досліджується у роботах таких видатних вітчизняних і зарубіжних дослідників, як: С. Білоусова [3], А. Зеркаль [1], Н. Гриценко [8], В. Кошельник [4], Я. Кудря [5], Т. Немченко [11], Л. Парій [12], К. Фокіна-Мезенцева [6], Т. Чернишова [11], Л. Чернобай [10], Ю. Широн [10], В. Фатєєва [12] та інших науковців. Попри значні наукові здобутки у вивченні корпоративної культури, залишається низка важливих аспектів, що потребують подальшого дослідження. Зокрема, актуальним є питання дослідження складових корпоративної культури, які впливають на ефективність, залучення співробітників та успіх організації, а також структури корпоративної культури та її взаємодії з ключовими інтересами зацікавлених осіб.

**Формулювання завдання дослідження.** Метою статті є деталізоване дослідження складових та структури корпоративної культури підприємства та визначення того, як корпоративна культура впливає на взаємодію з основними групами зацікавлених осіб, включаючи клієнтів, партнерів, інвесторів та громадськість, формуючи тим самим імідж і репутацію компанії в бізнес-середовищі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Корпоративна культура представляє собою нематеріальний актив, за допомогою якого зростає прибуток й додаткова ринкова вартість. Приймаючи до уваги те, що прибуток – це основна мета діяльності будь-якої комерційної організації (незважаючи на форму власності і розмір), то на її досягнення спрямовані всі дії й увага керівництва. Заходи мають бути економічно обґрунтованими та спрямованими на одержання прибутку. Таким чином, корпоративна культура – це ніщо інше, ніж інструмент підвищення ефективності. Його головними чинниками, які б гарантували таку властивість корпоративної культури, є зростання продуктивності праці; посилення конкурентних позицій [1, с. 234].

Корпоративна культура сьогодні є інструментом управлінської дії, одним із прогресивних методів управління трудовим колективом, що дозволяє м'яко та ненав'язливо прищепити певні цінності, традиції, переконання, нормативні зразки поведінки, що призводить до організаційної єдності та створення фірмового стилю підприємства [2, с. 4].

Правильно працююча корпоративна культура вимагає залучення в процес безпосереднього прийняття рішень повністю всіх категорій персоналу [3].

Керівник з метою формування в компанії здорового духу підприємництва, причетності кожного співробітника до результатів діяльності підприємства, повинен вміти створити в ньому таку культуру, яка буде служити ефективним інструментом впливу на кожного співробітника, мотивуючи його на вирішення поставлених перед підприємством завдань, роблячи його тотально підприємницьким [4].

Через продуктивність праці може проявлятися вся міць корпоративної культури на тлі внутрішнього середовища. Підвищення продуктивності праці може досягатися завдяки якісному матеріальному забезпеченню виробництва, а також за рахунок мотивації співробітників на найкраще виконання роботи. Що стосується зовнішнього середовища, то слід зауважити, що формою прояву корпоративної культури є посилення конкурентних позицій [5].

Корпоративна культура виступає в якості стратегічного інструменту управління, який в умовах наростаючої невизначеності, з'єднуючи всі організаційні складові, за рахунок синергетичного ефекту дозволяє накопичувати переважний потенціал, забезпечуючи цим сталий розвиток. Спільна робота, регульована прийнятими на підприємстві цінностями, та згуртованість колективу є головною запорукою колективного успіху і стійкого розвитку сучасного промислового підприємства. Створення в компанії сильних команд, побудованих з урахуванням цілей і завдань, поставлених перед ними, дозволяє повною мірою виявитися синергетичному ефекту [6].

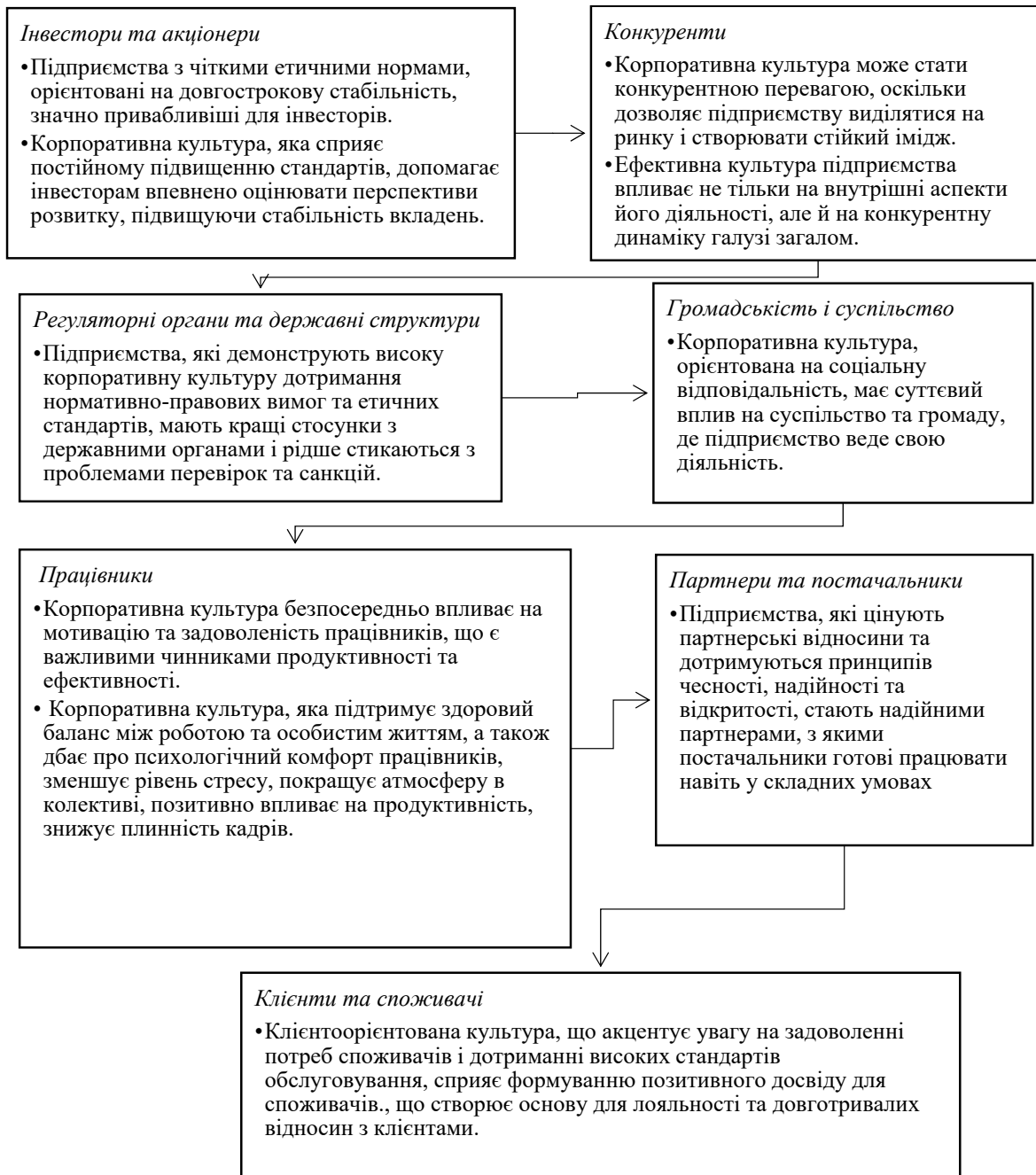
Корпоративна культура є потужним інструментом для управління ефективністю підприємства. Вона може допомогти залучити та утримати талановитих працівників, покращити продуктивність, сприяти інноваційності та підвищити конкурентоспроможність. Компанії, які інвестують у розвиток своєї культури, мають більше шансів на успішний і стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Корпоративна культура підприємства не тільки впливає на внутрішні процеси та працівників, а й має значний вплив на зацікавлених осіб (стейкхолдерів), серед яких можуть бути клієнти, партнери, інвестори, постачальники, державні органи та навіть широка громадськість. Корпоративна культура визначає, як підприємство взаємодіє із зовнішнім середовищем, що, у свою чергу, формує імідж компанії та її репутацію (рис. 1).

Корпоративна культура підприємства є багатограним інструментом, який впливає на всі групи зацікавлених осіб. Вона визначає стратегії, пріоритети та цінності підприємства, що формує довіру та лояльність з боку клієнтів, партнерів, працівників та суспільства. У сучасному бізнес-середовищі корпоративна культура має вирішальне значення, адже створює умови для сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності, одночасно забезпечуючи задоволення потреб стейкхолдерів і формуючи позитивний вплив на суспільство.

Корпоративна культура є важливою складовою успішної діяльності будь-якої організації, оскільки вона впливає на мотивацію, ефективність роботи працівників та загальну атмосферу в колективі. В сучасному бізнесі важливо враховувати різні складові корпоративної культури, які впливають на ефективність, залучення співробітників і загальний успіх організації (рис. 2).

Актуальність цієї схеми полягає в її здатності систематизувати знання про різноманітні фактори, які формують корпоративну культуру, що, в свою чергу, дозволяє ідентифікувати ключові драйвери продуктивності та лояльності співробітників. Крім того, позитивний емоційний клімат, що підтримується чіткими етичними принципами, значно сприяє підвищенню добробуту



**Рис. 1. Взаємодія корпоративної культури підприємства з ключовими інтересами осіб**

Джерело: [7; 8]

працівників, що є критично важливим у сучасному конкурентному середовищі, де психологічний комфорт і моральне задоволення стають важливими чинниками для утримання кадрів. Структура корпоративної культури визначає, як ці складові взаємодіють між собою і як вони впливають на організацію в цілому, крім того відображає ієрархію, зв'язки та відносини між різними складовими елементами культури (табл. 1).

Представлена структура корпоративної культури підприємства демонструє ключові елементи, які відіграють вирішальну роль у формуванні організаційного середовища та досягненні стратегічних цілей. Ці елементи, включаючи цінності, місію, норми поведінки,

ритуали, систему мотивації, стиль керівництва, комунікаційні канали, ставлення до інновацій, соціальну відповідальність та робоче середовище, взаємодіють один з одним, створюючи унікальну корпоративну культуру, що суттєво впливає на ефективність роботи. Практичні аспекти використання цієї структури охоплюють кілька важливих напрямків. По-перше, вона слугує інструментом для самооцінки корпоративної культури, що дозволяє виявити елементи, які працюють ефективно, і ті, які потребують покращення. По-друге, на основі цієї інформації організації можуть розробити цілісні стратегії розвитку, зокрема впроваджуючи нові мотиваційні системи або вдосконалюючи комунікаційні

<i>Організаційні:</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•система лідерства;</li> <li>•норми поведінки;</li> <li>•формування робочого процесу;</li> <li>•способи вирішення конфліктів;</li> <li>•система комунікацій;</li> <li>•корпоративний стиль.</li> </ul>
<i>Ідейні:</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•традиції;</li> <li>•особистісні цінності;</li> <li>•цінності компанії;</li> <li>•вектор розвитку.</li> </ul>
<i>Емоційні:</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•загальний настрій у колективі;</li> <li>• підтримка добробуту;</li> <li>• емоційна прив'язаність до компанії.</li> </ul>
<i>Соціальні:</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• взаємодія в командах;</li> <li>• співпраця між відділами;</li> <li>• наявність менторів.</li> </ul>
<i>Етичні:</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кодекс етики;</li> <li>• політика конфіденційності;</li> <li>• дотримання законодавства.</li> </ul>
<i>Інноваційні:</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ініціативи для залучення ідей;</li> <li>• стартап-інкубатори;</li> <li>• інвестиції в R&amp;D.</li> </ul>
<i>Технологічні:</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• автоматизація процесів;</li> <li>• впровадження програмного забезпечення;</li> <li>• використання аналітики даних</li> </ul>
<i>Психологічні:</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• програми психологічної підтримки;</li> <li>• усвідомленість (mindfulness) на робочому місці;</li> <li>• навчання управлінню стресом.</li> </ul>

Рис. 2. Складові елементи корпоративної культури

Джерело: [9; 10]

канали. По-третє, структура є важливим інструментом для управління змінами, надаючи основи для аналізу впливу змін на корпоративну культуру під час реорганізацій або впровадження нових технологій. Завдяки цьому, організації можуть виявити свої сильні та слабкі сторони, а також визначити області, що потребують вдосконалення, що дозволяє адаптувати стратегії управління для підвищення продуктивності. Крім того, нам би хотілося наголосити на тому, що впровадження цінностей корпоративної культури в умовах сучасного бізнес-середовища має відбуватися на основі принципів інклюзивності та різноманітності, оскільки ці принципи створюють середовище, де всі співробітники відчувають свою цінність та залученість. Інклюзивність сприяє формуванню позитивного емоційного клімату, що підвищує мотивацію та залученість працівників, а різноманітність у командах стимулює інноваційність, забезпечуючи появу нових ідей і рішень.

**Висновки.** Отже, підкреслено важливість формування та впровадження ефективної корпоративної

культури, що ґрунтується на чітких цінностях і принципах. По-перше, ключовими складовими корпоративної культури є цінності, місія, норми поведінки, ритуали, система мотивації, стиль керівництва, комунікаційні канали, ставлення до інновацій, соціальна відповідальність та робоче середовище. Кожен з цих елементів відіграє значну роль у створенні організаційного середовища, яке сприяє досягненню стратегічних цілей та впливає на загальну продуктивність підприємства.

По-друге, дослідження встановило, що впровадження цінностей корпоративної культури повинно ґрунтуватися на принципах інклюзивності та різноманітності. Це не лише розширює спектр думок і підходів, але й стимулює розвиток креативності та інноваційності серед співробітників. Оскільки сучасний бізнес-середовище стикається з швидкими змінами та новими викликами, організації, які прагнуть до інклюзивності, мають значну перевагу в адаптації та впровадженні нових ідей. Інтеграція технологічних,

## Структура корпоративної культури підприємства

Структурні елементи	Суть	Вплив
Цінності	Основні переконання, які відображають те, що підприємство вважає важливим, та на чому буде свою діяльність	Цінності є фундаментом корпоративної культури, формують ставлення співробітників до роботи та взаємодію з клієнтами. Вони допомагають працівникам визначити свою роль у підприємстві та відчувати причетність до його місії.
Місія і бачення	Місія відображає основну мету підприємства, тоді як бачення це ідеальне уявлення про майбутнє, до якого воно прагне	Місія та бачення формують стратегічний напрям підприємства, об'єднують співробітників навколо спільної мети та задають напрям для розвитку корпоративної культури
Норми та правила поведінки	Це сукупність формальних і неформальних правил, які визначають, як повинні поводитися працівники в певних ситуаціях	Встановлені правила впливають на дисципліну, поведінку, манери співробітників та спосіб, у який вони виконують свої завдання.
Ритуали і традиції	Це звичаї, які допомагають сформувати колективну ідентичність.	Традиції створюють атмосферу єдності та дозволяють працівникам відчувати себе частиною організації. Вони допомагають побудувати довіру та розвивають міжособистісні зв'язки.
Система мотивації та винагороди	Методи заохочення працівників за їхню роботу, включаючи матеріальні та нематеріальні винагороди.	Мотиваційна система відіграє важливу роль у підтримці залученості співробітників. Вона впливає на рівень продуктивності, задоволення роботою та прагнення працівників до розвитку в підприємстві.
Стиль керівництва	Підходи керівництва до управління працівниками.	Стиль керівництва безпосередньо впливає на атмосферу у колективі, рівень довіри, ефективність роботи та задоволеність працівників.
Комунікаційні канали та способи взаємодії	Способи, якими співробітники обмінюються інформацією, зокрема формальні та неформальні канали	Ефективні комунікаційні канали сприяють швидкому обміну інформацією, запобігають непорозумінням і забезпечують залученість працівників до процесу прийняття рішень.
Ставлення до інновацій і змін	Орієнтація підприємства на розвиток та готовність адаптуватися до нових умов і технологій.	Орієнтація підприємства на розвиток та готовність адаптуватися до нових умов і технологій.
Соціальна відповідальність та екологічні стандарти	Підхід підприємства до екологічної та соціальної відповідальності, включаючи етичні норми та вплив на суспільство.	Цей елемент впливає на зовнішній імідж підприємства та лояльність як працівників, так і клієнтів. Співробітники, які працюють у соціально відповідальному підприємстві, відчувають гордість за свою організацію.
Робоче середовище	Фізичні умови праці, атмосфера в колективі, рівень комфорту та обладнання робочого простору	Затишне, зручне та добре обладнане робоче середовище підвищує продуктивність і сприяє добробуту співробітників, створюючи позитивну робочу атмосферу.

Джерело: [11; 12]

етичних, соціальних та емоційних аспектів у структуру корпоративної культури є необхідною для формування адаптивних організацій, які можуть успішно функціонувати на конкурентному ринку. Таким чином, успішне управління корпоративною культурою стає запорукою довгострокового успіху і процвітання під-

приємств у складному та динамічному бізнес-середовищі. Подальші дослідження в області формування корпоративної культури можуть зосередитися на інтеграції нових елементів у її структуру, таких як технологічна адаптивність та психологічна безпека, для забезпечення стійкості організації.

## Список використаних джерел:

1. Зеркаль А. Стан корпоративної культури галузі машинобудування. *Економіка Промисловості*. 2011. № 58 (2–3). С. 229–234.
2. Види і типи корпоративної культури. Офіційний сайт платформи *Evercar*. URL: <https://evercar.pp.ua/vidi-i-tipi-korporativnoi-kulturi/> (дата звернення: 25.10. 2024).
3. Білоусова С.В. Економетрія. Херсон : МУБІП, 2010. 251 с.
4. Кошельник В.М. Сутність та значення організаційної культури у системі управління підприємством в умовах транзитивної економіки. *Менеджмент*. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vchetei/2011\\_3/NV-2011-V3\\_47.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchetei/2011_3/NV-2011-V3_47.pdf) (дата звернення: 26.10. 2024).
5. Кудря Я.В. Корпоративна політика. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2010. № 567. С. 73–80.



6. Фокіна-Мезенцева К.В. Розроблення методики оцінки стратегічного використання корпоративної культури підприємства. *Бізнес навігатор*. 2018. №1-2 (44). С. 193–196.
7. Роль корпоративної культури у підвищенні продуктивності працівників. URL: <https://clevercontrol.com/uk/the-impact-of-corporate-culture/> (дата звернення: 25.10.2024).
8. Гриценко Н.В. Вплив корпоративної культури на діяльність підприємства. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i62.133532> (дата звернення: 26.10.2024).
9. Створення корпоративної культури. URL: <https://hurma.work/blog/stvorennya-korporativnoyi-kulturi/> (дата звернення: 01.11.2024).
10. Чернобай Л.І., Широн Ю.О. Організаційна культура підприємства: сутнісна характеристика та структурні елементи. *Ефективна економіка*. 2022. № 11.
11. Чернишова Т.О., Немченко Т.А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2010. Вип. 17. С. 25–31.
12. Парій Л., Фатеева В. Визначення напрямків підтримки ефективної корпоративної культури на підприємстві «Лайт ІТ». *Підприємництво та інновації*. 2023. № (27). С. 64–67.

### References:

1. Zerkal A. (2011) Stan korporatyvnoi kultury haluzi mashynobuduvannia [The state of corporate culture in the mechanical engineering industry]. *Ekonomika Promyslovosti - Economy of Industry*. vol. 58 (2–3), pp. 229–234.
2. The official site of the Evercar platform (2020) Vydy i typu korporatyvnoi kultury [Types and types of corporate culture]. Available at: <https://evercar.pp.ua/vidi-i-tipi-korporativnoi-kulturi/> (accessed October 25, 2024).
3. Bilousova S. V. (2010) Ekonometriia [Econometrics]. Kherson: MUBiP. (in Ukrainian).
4. Koshelnyk V. M. (2011) Sutnist ta znachennia orhanizatsiinoi kultury u systemi upravlinnia pidpriemstvom v umovakh tranzytivnoi ekonomiky [The essence and significance of organizational culture in the enterprise management system in the conditions of a transitive economy]. *Management*. Available at: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vchtei/2011\\_3/NV-2011-V3\\_47.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchtei/2011_3/NV-2011-V3_47.pdf) (accessed October 26, 2024).
5. Kudrya Ya. V. (2010) Korporatyvna polityka [Corporate policy]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku - Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development*, vol. 567, pp. 73–80.
6. Fokina-Mezentseva K. V. (2018) Rozroblennia metodyky otsinky stratehichnoho vykorystannia korporatyvnoi kultury pidpriemstva [Development of a methodology for assessing the strategic use of the enterprise's corporate culture]. *Biznes navigator – Business navigator*, vol. 1–2 (44), pp. 193–196.
7. Rol korporatyvnoi kultury u pidvyshchenni produktyvnosti pratsivnykiv [The role of corporate culture in increasing employee productivity]. Available at: <https://clevercontrol.com/uk/the-impact-of-corporate-culture/> (accessed October 25, 2024).
8. Hrytsenko N. V. (2018) Vplyv korporatyvnoi kultury na diialnist pidpriemstva [The influence of corporate culture on enterprise activity]. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i62.133532> (accessed October 26, 2024).
9. Stvorennia korporatyvnoi kultury [Creation of corporate culture]. Available at: <https://hurma.work/blog/stvorennya-korporativnoyi-kulturi/> (accessed November 1, 2024).
10. Chernobay L. I., Shiron Yu. O. (2022) Orhanizatsiina kultura pidpriemstva: sutnisna kharakterystyka ta strukturni elementy [Organizational culture of the enterprise: essential characteristics and structural elements]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, vol. 11.
11. Chernyshova T. O., Nemchenko T. A. (2010) Deiaki aspekty korporatyvnoi kultury orhanizatsii [Some aspects of the organization's corporate culture]. *Naukovi pratsi KNTU. Ekonomichni nauky – Scientific works of KNTU. Economic sciences*, vol. 17. pp. 25–31.
12. Pariy L., Fateeva V. (2023) Vyznachennia napriamkiv pidtrymky efektyvnoi korporatyvnoi kultury na pidpriemstvi «Lait IT». [Determination of directions for supporting effective corporate culture at the Light IT enterprise]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and innovation*, vol. (27), pp. 64–67.