

Roehrich, J.K., Lewis, M.A., & George, G. (2014). Public-Private Partnerships: Theory and Practice in International Perspective.

SUMMARY

Romanova Ganna. The Effectiveness of Public-Private Partnership Management as a Factor in Ensuring the Quality of Vocational Education.

The aim of the article is to investigate the role of effective public-private partnership management as a key factor in ensuring the quality of vocational education. The methods include the analysis of scientific sources, synthesis, and generalization. The research results highlight the key features of public-private partnership management in Germany, Denmark, and Poland, characterize its essence, levels of subjectivity, and present the findings of an experiment proving the positive dynamics in the development of managerial competence among public-private partnership subjects and the successful implementation of innovative technologies for its development. Attention is focused on the scientific and methodological support of the phenomenon under study. The practical significance of the research lies in providing substantiated recommendations for optimizing public-private partnership management, which are presented in the conclusions. Specifically, it is determined that enhancing its effectiveness requires strategic coordination and the establishment of intensive dialogue among all interested parties, the purposeful development of subjectivity and managerial competence of all partnership participants, active involvement of business representatives in the management structures of educational institutions, and investments in modern infrastructure and digitalization, as well as the improvement of quality criteria for vocational education and training and the regularity of relevant audits. The prospects for further research are identified as the design and implementation of quality management technologies for vocational education and training in conditions of digitalization and «green» transition.

Key words: public-private partnership, management, vocational education, quality, vocational training, Denmark, Germany, Poland.

УДК 378:005.35

Любов Пшенична

Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка

ORCID ID 0009-0008-6270-9134

DOI 10.24139/2312-5993/2025.02/443-459

ФЕНОМЕН КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Актуальність полягає у розкритті феномену, розвитку та значимості корпоративної культури у системі управління компаніями, особливо в умовах воєнного стану, коли чітко згуртована робота колективу повинна давати найефективніші результати розвитку підприємства в залежності від цілеспрямовано розвитку персоналу. Корпоративна культура компанії здатна згуртовувати колектив за для досягнення поставленої мети, піднімати внутрішній дух працівників, спрямований на підвищити продуктивність праці персоналу та конкурентоспроможність компанії, покращувати мікроклімат в колективі та позитивну атмосферу підприємства. Корпоративна культура завжди повинна підтримувати місію, цілі та конкретні стратегії розвитку організації, систематично удосконалюватися, мати цілеспрямований вплив на працівників з метою подолання негативних тенденцій і забезпечення успішних

кроків щодо реалізації розробленої стратегії; регулярно повертатись до цінностей, перевіряючи, чи працюють заявлені принципи на практиці.

Ключові слова: *культура, корпоративна культура, символи, функції, базові елементи корпоративної культури, місія, візія, цінності, очікування, традиції, принципи, функції.*

Постановка проблеми. Відомо, що основою підвищення всіх чинників економічної і управлінської ефективності діяльності установ, підприємств, фірм, корпорацій, організацій найрізноманітніших галузей, їх конкурентні переваги на ринку виробництва товарів та послуг виступають оригінальні системи управління, команди високоосвічених менеджерів, економічно підготовлених управлінців, що здатні реалізувати стратегії сталого розвитку компанії на основі принципово нових бізнес-моделей, які дають реальну можливість оцінити процеси, що забезпечують компанії цивілізовано отримувати прибутки, бути успішною в своїй галузі, створювати складні економічні моделі бізнесу, не бути залежною від санкцій, мати сталий розвиток.

Аналіз актуальних досліджень. Дослідженням корпоративної культури, її сутності, функцій, значимості присвячені праці українських та зарубіжних науковців і практиків: О. Балу, О. Бондаренко, К. Голд, К. Девіс, П. Джеффі, Л. Джуелл, М. Елвесон, Д. Елдрідж, Д. Задихайло, Р. Килман, А. Кромві, М. Мексон, Д. Ньюстром, А. Полянська, Р. Рютінгер, Е. Уткін, І. Химич, Г. Хофстед, Г. Хаєт, С. Шапіро, Е. Шейн та ін.

Питаннями розвитку і складових корпоративної культури на підприємстві займалися як вітчизняні, так і іноземні вчені і економісти: Л. Балабанова, Д. Джаффе, Т. Діл, О. Доровської, В. Зубенко, А. Кеннеді, С. Коссен, М. Нікітін, Є. Новаторів, А. Панкрухін, Т. Пітерс, Ю. Попов, С. Робінс, Л. Смірчич, Дж. Сонненфельд, Р. Уотерман, Г. Хофстед, Г. Щекін. Українські дослідники О. Апостолук, Ю. Біляк, Ю. Боюнець, К. Величко, Н. Ілляшенко, С. Ілляшенко, Н. Кузня, Д. Ліфінцев, К. Лопухова, В. Максютя, І. Мосійчук, К. Самаріна, О. Печенка та інші розкривають сутність, роль, моделі корпоративної культури як інструменту управління, що здатен підвищити продуктивність праці персоналу та конкурентоспроможність компанії.

Метою статті є дослідження феномену корпоративної культури, аналіз проблем розвитку корпоративної культури, її місця в системі формальних і неформальних цінностей компанії, що відображають формування її позитивної індивідуальності.

Виклад основного матеріалу. Основою життєвого потенціалу компанії виступає її корпоративна культура, яка об'єднує те, заради

чого люди стали членами однієї команди, як будуються відношення між ними, які її стійкі норми, традиції, принципи життя і діяльності вони розділяють та що, на думку колективу, добре, а що, необхідно змінити, доповнити чи, взагалі відмовитися від нього.

На думку багатьох науковців та експертів, корпоративна культура організації є потужним інструментом стратегічного управління компанією, цінним нематеріальним активом та фундаментом, на якому базується успіх сучасної організації. Але перш ніж розкрити сутність феномену «корпоративна культура», розглянемо поняття «культура» як першоджерело.

Культура є багатогранною проблемою історичного розвитку, яка не зважаючи на свою різноманітність визначає чіткий і цілеспрямований шлях до розширення духовного світу людини. Саме в такому розумінні термін «культура» увійшов до всіх європейських мов, у тому числі й до української.

У наукових публікаціях існують різні підходи до поняттям культура, різні джерела налічують їх більше 500, це свідчить про активне освоєння даного поняття та про його специфіку. Під нею розуміють рівень духовного розвитку суспільства; досягнення у релігії, моралі, філософії, мові, науці, мистецтві, системі освіти та виховання.

Енциклопедія сучасної України дає наступне визначення поняття «культури»: «КУЛЬТУ́РА (від лат. cultura – обробка, догляд, від solo - вирощувати, обробляти землю) - прояв життя людини, що виражається у моделях поведінки, засобах і продуктах діяльності, зокрема ідеях, ідеалах, нормах та цінностях. Ідея К. протиставляє світ людини світові натури як винятково природному світові. Однак її виникнення пов'язане з усвідомленням себе людиною землеробської цивілізації (див. Землеробство). Слово «культура» було поширене на діяльність, пов'язану з обробленням, піклуванням і догляданням; воно набуває також змісту сакральної, культової діяльності, духовної опіки та поклоніння. Інший шлях виникнення ідеї К. – усвідомлення людиною простору свого життя як особливого середовища (ойкумени) – території, населеної та освоєної цивілізованими людьми (Енциклопедія Сучасної України, 2016, с. 15).

За З. Фрейдом, культура ґрунтується на сублімації сильних людських інстинктів, тобто розвитку культурних потреб особистості шляхом подолання негативних інстинктів агресії, злоби, заздрощів (Freud, 1974, с. 127).

Американський культуролог Леслі Вайт вважає, що культура це сукупність феноменів, котрі пов'язані поміж собою притаманною винятково людині здатністю надавати символічне значення думкам, діям і предметам та сприймати їх. На думку Вайта, до культури належать ідеї, вірування, відносини, почуття, дії, моделі поведінки, звичаї, закони, твори мистецтва, мова, знаряддя праці тощо. Але вчений чітко відмежовує культуру від поведінки людини, відносячи цю сферу до об'єктивних категорій. Між поведінкою і культурою, психологією та культурологією існує така ж різниця, як між мовою та мовленням, – зазначає науковець (White, 1987, с. 132-133).

Сакралізована система базових ідеалів утворює ядро релігії і економіки, а система культури (за І. Лакатосом) складається з цього «твердого ядра» і «захисного поясу». Схему культури можна також накреслити у формі піраміди: а) основа складається з релігійних і господарських ідеалів, що суперечливо взаємно відбиваються; б) вершина ж вінчається такими ідеалами, як еталон метра, шедеври кулінарного мистецтва, норми перерахунку валютного курсу грошей і т. д. Культура, з цієї точки зору, не буває ні чисто релігійно., ні чисто світською, а в тій чи іншій мірі містить у середині себе релігійні і світські компоненти (Пивоваров, 2010, с. 121).

У термінологічному словнику з української та зарубіжної культури «культура (лат. cultura – виховання, освіта, розвиток) – сукупність, процес створення й розподілу матеріальних і духовних надбань, комплекс інтелектуальних та емоційних ознак суспільства, що містить у собі не лише різні мистецтва, а й спосіб життя, основні правила людського буття, системи цінностей, традицій і вірувань. У вузькому сенсі – сфера духовного життя, що охоплює мову, виховання, освіту, науку, літературу, різні види мистецтв, систему релігійних вірувань, політичну, правову, побутову культуру, а також установи й організації, що забезпечують їхнє функціонування. Водночас поняття «культура» використовують для визначення рівня освіченості, вихованості людини, ступеня оволодіння певною галуззю знань або діяльності» (Корінний, Шевченко, 2012, с. 171).

І. П. Рущенко вважає, що «духовна культура з точки зору її базисних елементів є сукупністю значень, цінностей, норм. З цих елементів вже складаються більш розвинуті конструкції – ідеї, ідеології, релігійні вчення, моральні та правові конструкції. Значення, цінності,

норми виступають одночасно регулятором соціальних зав'язків, відносин» (Рущенко, 2004, с. 164).

За визначенням С. Гончаренко «Культура – сукупність практичних, матеріальних і духовних надбань суспільства, які відображають історично досягнутий рівень розвитку суспільства й людини і втілюються в результатах продуктивної діяльності. У вузькому розумінні культура – це сфера духовного життя суспільства, що охоплює насамперед систему виховання, освіти, духовної творчості (особливо мистецької), а також установи й організації, що забезпечують їхнє існування (школи, вузи, клуби, музеї, театри, творчі спілки, товариства тощо). Водночас під культурою розуміють рівень освіченості, вихованості людей, а також рівень оволодіння якоюсь галуззю знань або діяльності» (Гончаренко, 1997, с. 182).

У дослідженнях сучасних науковців термін «культура» найчастіше використовується для визначення рівня освіченості та вихованості людини. Ми поділяємо думку С. Амеліної, яка розглядає культуру як певний рівень освіти, оволодіння знаннями, історично відібраними зразками діяльності і соціального спілкування. Вона визначає такий причинно-наслідковий зв'язок: культура сприяє тому, що люди стають більш соціально активними, професійно зрілими і цілеспрямованими, а культура досягається за рахунок систематичного й цілеспрямованого навчання і виховання (Амеліна, 2008, с. 145).

Осмислення поняття культури здійснюється в процесі співставлення її з людиною, природою, історією, соціумом, але тому аналіз сутності культури, її місця, ролі в суспільстві дозволяє науковцям виділити основні взаємопов'язані сторони, аспекти культури:

- культура – народжене суспільством, властиве суспільству соціальне явище, що відбиває його якісну характеристику та збагачує духовне життя людини;
- культура – процес творчої діяльності людини, спрямованої на пізнання оточуючого світу і самої людини у цьому світі, на отримання об'єктивної і достовірної інформації про світ, де головну роль грає наука і мистецтво;
- культура покликана допомогти людині не тільки пізнати світ й саму себе, але й визначити своє місце в світі, світоглядні установки;
- культура включає в себе сутність досягнутих людиною у процесі освоєння світу матеріальних і духовних цінностей, а також відповідних ціннісних орієнтацій людини в світі;

- культура, створюючи необхідні для орієнтації людини у світі норми поведінки та оцінки, забезпечує регулювання соціальних відносин людей;

- культура виступає як потужний фактор формування людських сутнісних сил, формування людини в людині, перетворення її природних захоплень, потреб, емоцій в справжні людські.

Проаналізована багатоаспектність визначення терміну дала змогу нам зробити висновок про тісний зв'язок між категоріями культури та особистості, адже, в першу чергу, культура виступає як цілісний організм, де найбільш сприятливого результату досягає та особистість, яка є відкритою до різноманітних видів духовної діяльності, самостійності та самодостатності. Так, на думку Г. Балла і В. Медінцева, гуманістична орієнтація в освіті передбачає «спрямованість на підвищення власне особистісного розвитку людини, що вимагає якомога повнішого її входження в культуру, не лише як носія, але й як суб'єкта останньої» (Балл, Медінцев, 2011, с. 7-14).

Так само як світ культури є світом особистості, так корпоративна культура за своєю сутністю містить у собі корпоративну етику носієм якої і є ця особистість, людина, працівник, менеджер, керівник-лідер у колективі. Корпоративна культура – це одна з основ життєдіяльності компанії, її успіху, розквіту, адже ті цінності, сформовані всередині команди, дозволяють їй працювати гармонійно та злагоджено. Завдяки корпоративній культурі колектив відчувається одним цілим – тим самим покращується мікроклімат та продуктивність роботи організації.

Початок розгляду організації як культурного феномена має давню історію започатковану ще М. Вебером, Т. Парсонсом, К. Левінім, Ч. Барнардом, Г. Саймоном. Першу спробу дослідження діяльності корпорації в культурному аспекті, на думку професора Корнельського університету (США) Харрісона Трайс, започатковано групою американських вчених на початку 30-х років XX століття при проведенні експерименту чикагської компанії Western Electric, що проводився в чотири етапи протягом п'яти років з 1927 до 1932 року і мав на меті виявлення впливу різних чинників на продуктивність праці відібраних для дослідження працівників. Автори дослідження у своїх висновках вказали на необхідність «осмисленого життя для індивідуума в компанії», розвитку «почуття групової причетності», що і стали поштовхом для подальшого вивчення поведінки і потреб працівників з точки зору культури організації.

Концепція розвитку корпоративної культури виникла як усвідомлена реальність на початку 60-х років минулого століття в період активно зростаючого руху щодо встановлення соціальної відповідальності бізнесу. Особливо це стало за умови загальної потреби захисту навколишнього середовища, підвищення рівня якості продукції та сфери надання послуг споживачам, все зростаючої конкуренції компаній, що сприяв вихід багатьох корпорацій за межі своїх країн. Саме конкуренція компаній США та Японії з її унікальною корпоративною культурою дала унікальний поштовх для розвитку науково-теоретичних аспектів управління в контексті корпоративної культури, адже вона перетинається з такими науками як менеджмент, психологія, соціологія, культурологія.

Активна фаза розробки концепції корпоративної культури організації почалась в 80-х роках знову ж таки у США, що проходили під впливом трьох наукових напрямків: досліджень в галузі стратегічного управління, теорії організації і досліджень організаційної поведінки де феномен організаційної культури опинився в центрі уваги великого кола дослідників – були видані відомі книги: «Теорія Z» Оучі та «В пошуках ефективного управління» Тома Пітерса і Роберта Уотермана, які стали бестселерами.

За цей період зарубіжні корпорації отримали значний досвід формування корпоративної культури. Однією з перших розробкою концепції виробничої культури займалась компанія Toyota, яка сформулювала основні її принципи в документі під назвою «Філософія Toyota 2001»:

- виклик. Ми формуємо бачення на тривалу перспективу, сміливо і творчо вирішуємо проблеми, щоб реалізувати свою мрію;
- кайдзен. Ми безперервно удосконалюємо операційні процеси, постійно прагнучи до інновацій і розвитку;
- генті генбуцу. Ми вважаємо, що при виникненні проблем слід особисто вивчати місце їх виникнення і робити це максимально швидко;
- повага. Ми поважаємо інших, докладаємо всіх необхідних зусиль, щоб зрозуміти один одного, беремо на себе відповідальність і вибудовуємо систему взаємної довіри;
- командна робота. Ми стимулюємо особистісне та професійне зростання, спільно використовуємо наявні можливості розвитку і максимізували індивідуальні і колективні результати діяльності (Hoseus, Liker, 2008, с. 17).

У даному документі чітко відстежується один із принципів корпоративної культури компанії Toyota – причетність підвищення освітнього рівня персоналу до успіхів компанії та орієнтація на досвідчених керівників-лідерів, які повинні навчати персонал (Мірошніченко, 2021, с. 67).

Едгар Шейн всебічно вивчив цей феномен і в своїй книзі «Організаційна культура і лідерство» запропонував класифікацію рівнів корпоративної культури та методiku її аналізу.

Теренс Діла і Алан Кеннеді у книзі «Корпоративні культури», яка вийшла у 1982 році, створили концепцію корпоративної культури як найважливішого чинника, що впливає на організаційну поведінку і корпоративний розвиток.

Науковці вважають, що саме з цього моменту і почалося активне вивчення такого важливого складника успішного розвитку компанії як корпоративна культура, адже в цей період на теренах Європи та Північної Америки були проведені наукові конференції з проблем культури організації, на яких були розглянуті такі нагальні питання: нові умови господарювання; підвищення освітнього рівня персоналу організації та його вплив на продуктивність праці; мотивація персоналу та зміни щодо її покращення; створення персоналу організації трудових, соціальних, побутових, психологічних та інших умов, в яких би він почувався комфортно і працював з повною віддачою; громадянська зрілість працівників, які і дали потужний поштовх розвитку культури організації в усьому її різноманітті та сприяли менеджменту щодо перегляду ставлення до неї.

Наприкінці минулого століття у зв'язку з глобалізацією економіки та переходом України до ринкових економічних відносин проблема формування корпоративної культури, вплив персоналу на результати діяльності корпорацій постійно зростає і стає предметом підвищеної уваги вітчизняних науковців.

Протягом певного періоду і сьогодні науковці досліджують теоретичні аспекти корпоративної культури та практичні результати її впровадження. Ми маємо доступ до досить багатьох публікацій, в яких висвітлюється різні аспекти корпоративної культури, але цілісної картини стосовно дослідження феномену корпоративної культури, аналіз її проблем, місця в системі формальних і неформальних цінностей компанії, що відображають формування її позитивної індивідуальності не представлено.

Феномен корпоративної культури привертає увагу науковців, практиків та бізнесу, оскільки вона визначає результативність корпоративного управління, впливаючи на всі аспекти діяльності організації та спрямовує її персонал на досягнення спільної мети, а тому в наукових публікаціях представлена значна кількість тлумачень поняття корпоративної культури підприємства, але не всі вони повністю розкривають зміст такого складного та багатогранного поняття, бо не завжди та враховують сучасні економічні реалії, що свідчить про необхідність проведення ґрунтовного аналізу існуючих підходів до цього поняття.

За твердженням Л. Громко, у сучасному розумінні корпоративна культура представляє собою не лише атрибут організаційного середовища, але й живий та динамічний організм, який пронизує кожен аспект діяльності компанії. Це складна мозаїка цінностей, норм, традицій і підходів, які формують спільний вектор дії для всього колективу. Корпоративна культура стає відправною точкою, яка визначає не лише стратегічні напрямки компанії, але й тонко налаштовує внутрішні взаємини між її учасниками. Вона віддзеркалює внутрішню сутність організації та визначає її ідентичність в бізнес-середовищі (Громко, 2020, с. 116).

Е. Шейн визначив, що корпоративна культура – це система колективних базових уявлень, придбаних групою при вирішенні проблем адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, які довели свою ефективність і тому розглядаються як цінність і передаються новим членам групи в якості правильної системи сприйняття, мислення і відчуття щодо названих проблем. І саме його визначення поняття корпоративної культури є найбільш часто вживаним і поширеним в науковому середовищі (Шейн, 2002, с. 37).

Д. Елдрідж та А. Кромбі характеризують культуру організації як «унікальну сукупність норм, цінностей, переконань, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення встановлених перед нею завдань» (Eldridge, Crombie, 1974, с. 8), також на їх думку, корпоративна культура – це унікальні характеристики сприйняття особливостей організації, того, що вирізняє її серед інших у галузі (Eldridge, Crombie, 1974, с. 123).

За визначенням В. Прушківського та В. Литовки, корпоративна культура є потужним стратегічним інструментом управління і розвитку, що дозволяє орієнтувати співробітників на спільні цілі, прояв ініціативи, особисту ефективність та продуктивну взаємодію. Впливаючи на всі значущі сфери діяльності компанії (установи), корпоративна культура регулює

діяльність співробітників, формує почуття прихильності компанії та в результаті підвищує якість виробленої продукції, послуг, що надаються й конкурентоспроможність в цілому (Прушківський, Литовка, 2020, с. 107).

Колектив науковців на чолі з Л. Карамушкою вважають, що важливим є підкреслення активного характеру організаційної культури, оскільки цінності, правила, норми, традиції, церемонії, ритуали мають бути прийнятими в організації її членами. Організаційну культуру вважають такою, що є однією із підсистем організації (поряд із технологічною, адміністративною), що «пронизує» всі сфери життєдіяльності організації (Карамушка, Шевченко, Терещенко, 2015, с. 5).

Тобто існує безліч точок зору щодо визначення сутності поняття «корпоративної культури». Тому, на нашу думку, корпоративна культура – це сукупність матеріальних та духовних цінностей всередині підприємства, спрямованих на досягнення його стратегічної цілі у майбутньому, притаманних лише даному підприємству.

Метою корпоративної культури компанії є формування поведінки персоналу, що сприяє досягненню цілей підприємства, а для її досягнення менеджменту необхідно вирішувати такі завдання: виховання почуття причетності до справ підприємства у персоналу; активне заохочення щодо залучення персоналу до спільної діяльності на благо підприємства; зміцнення стабільності системи соціальних відносин; підтримка індивідуальної ініціати ви працівників; надання допомоги персоналу в досягненні особистого успіху; створення атмосфери єдності менеджерів і персоналу у підприємстві; делегування відповідальності; зміцнення корпоративної родини (вітання персоналу із сімейними святами, подіями тощо) (Фіщук, 2012, с. 83).

Компанія, яка дбає про своє майбутнє створює чітко структуровану і багатоелементну корпоративну культуру, яка об'єднує: історію компанії та її традиції; мету і стратегію розвитку; Кодекс професійної етики; символіку; дрес-код; внутрішню корпоративну комунікацію; цінності організації; лідерський стиль; критерії прийняття на роботу, просування по кар'єрних сходах працівників та їх звільнення, уведення в корпоративну культуру нових співробітників, критерії та засоби стимулювання та заохочення персоналу, статусу; критерії підвищення кваліфікації та атестації; реакція керівництва на критичні ситуації на підприємстві, соціальні гарантії; створення доброзичливого мікроклімату в колективі; візуальні маркери та поведінкові норми

персоналу; тренінгова політика, можливість для навчання, особистого і професіонального розвитку; ритуали та традиції.

Формування корпоративної культури завжди пов'язане з певними інноваціями, які спрямовані на досягнення мети, на збереження конкурентоспроможності на ринку товарів, робіт і послуг. Для цього необхідно сформулювати місію компанії, яка буде надихати колектив та визначити цінності у вигляді конкретних принципів, які можна застосувати у щоденній роботі з погляду користі для власної справи.

Наступним кроком є впровадження визначених цінностей у повсякденність – це запровадження системи наставництва; підготовка та впровадження внутрішніх інструкцій, які відображають цінності.

Важливим кроком у розвитку корпоративної культури є розвиток лідерства керівників, який повинен стати носієм здорової культури. Лідери повинні демонструвати цінності компанії у своїй повсякденній роботі, це створює довіру та підвищує мотивацію працівників. Культура довіри і відкритої комунікації забезпечує міцний фундамент для співпраці між співробітниками та керівництвом, а етичні стандарти забезпечують стабільність і чесність у відносинах із партнерами та клієнтами. Керівництво повинно спрямувати свій розвиток через навчання – тренінги для менеджерів про управління персоналом; спільні робочі сесії на тему цінностей; коучинг і практику: регулярний фідбек від підлеглих (анонімний або відкритий); менторство всередині команди.

Щоб зміцнити корпоративну культуру необхідно планувати регулярні неформальні зустрічі, проводити відеоконференції для працівників підприємства з метою створення можливостей для кожного члена команди поділитися своїми знаннями та вміннями з рештою колективу, адже міжособистісне спілкування в офісі має високу цінність як із погляду психічного здоров'я, так і з погляду продуктивності праці.

Керівництво повинно розробити управлінські підходи, які сприяють формуванню корпоративної культури через делегування повноважень, адже надання співробітникам можливості приймати рішення сприяє зростанню їх відповідальності, а створення середовища, де кожен співробітник має можливість висловити свої думки і ідеї, допомагає формувати відчуття приналежності.

Допомогу у коригуванні розвитку корпоративної культури забезпечує вимірювання результатів, адже керівництво повинно чітко знати, як відчують себе члени команди. Вимірами можуть стати часті

рекомендації співробітники щодо реклами товарів, робіт і послуг своєї компанії; задоволеність командною взаємодією: наскільки комфортно людям працювати разом; рівень довіри до верхівки компанії; відповідність дій команди заявленим цінностям, адже ці показники допомагають коригувати культуру в реальному часі. Рівень плинності кадрів компанії є дієвим показником, наскільки успішно співробітники адаптуються до корпоративної культури.

Закріплення корпоративної культури є важливим етапом у створенні сталого середовища організації. Цей етап включає ритуали, традиції та нагороди, які підкреслюють цінності компанії: соціальні ініціативи, дні командної роботи, святкування досягнень; запровадження системи нагород і визнання, яка підтримує поведінку, що відповідає цінностям компанії.

Час не стоїть на місці, те що працювало – застаріває, щось хочеться зберігати, а щось, навпаки, трансформувати удосконалюючи чинники корпоративної культури, адаптувати її залежно від змін у зовнішньому середовищі, зокрема ринку та тенденцій в управлінні, впроваджувати нововведення та удосконалювати. Важливо турбуватись про настрій співробітників, створюючи комфортні умови праці та позитивний мікроклімат в колективі.

Корпоративну культуру компанії можна і треба будувати свідомо, бо якщо корпоративна культура не керується – вона керує сама: регулярно повертатись до цінностей, перевіряти, чи працюють заявлені принципи на практиці, давати команді право голосу і підтримувати відкриту комунікацію, а ще – мати дієві інструменти, які допомагають тримати ці процеси під постійним контролем.

Корпоративній культурі притаманні певні принципи. За твердженням О. Бала, кожне підприємство діє на основі усталених принципів його діяльності, тому поділяє ці принципи на дві групи: загальні та спеціальні.

До загальних принципів корпоративної культури він відносить:

- принцип соціально-економічного та інтелектуального розвитку. Корпоративна культура повинна орієнтуватись на забезпечення економічного достатку, соціального та інтелектуального розвитку усіх працівників;
- принцип всеохопленості та системності передбачає формування та розвиток корпоративної культури з позиції охоплення

нею усіх працівників, явищ, елементів та процесів, що забезпечують діяльність підприємства;

- принцип вимірності та корисності. Корпоративна культура повинна виконувати функцію корисності як для людей, так і для підприємства;

- принцип відкритості та постійного удосконалення передбачає орієнтацію корпоративної культури на удосконалення та стабільний розвиток. Корпоративна культура повинна бути відкритою, постійно вдосконалюватись, прагнути до нових досягнень;

- принцип координації полягає у тому, що корпоративна культура першочергово повинна забезпечувати порядок у роботі підприємства та координувати поведінку людей на підприємстві, а також поза його межами;

- принцип обов'язковості. Керівництво компанії має право здійснювати контролювання за дотриманням норм і правил корпоративної культури.

До спеціальних принципів корпоративної культури можна віднести:

- принцип вільного прояву. Корпоративна культура повинна бути ненав'язливою та формуватися залежно від виду діяльності, якою займається підприємство;

- принцип узгодженості та відповідності цілей. Кожне підприємство розробляє свою місію, стратегію, цілі. Корпоративна культура повинна відповідати цим цілям та забезпечувати їх досягнення;

- принцип чіткості показує усвідомлення менеджментом значення корпоративної культури. Менеджери повинні вміти чітко сформулювати основні вимоги щодо корпоративної культури, чого вони хочуть досягнути за допомогою її використання;

- принцип особистісно-орієнтованого менеджменту. Корпоративна культура повинна бути зосереджена на особистісно-орієнтованому менеджменті (О. Бала, Р. Бала, Мукан, 2010, с. 11).

Корпоративна культура – це завжди система, що ґрунтується на сукупності логічних чинників, які дають змогу вибудовувати місію організації через виконання таких функцій:

- мотивація працівників на відповідальне виконання поставлених завдань, що впливає на продуктивність праці та досягнення поставленої мети;

- формування позитивного іміджу компанії, участь у рейтингу, наявність індивідуальних рис; стабільність розвитку; інформаційна відповідальність, їх вплив на збільшення довіри інвесторів та клієнтів;
- залучення членів колективу до участі у загальних тренінгах, семінарах, розважальних заходах, що сприяє згуртованості колективу та підвищенню інтересу працівників до результатів їх роботи;
- самоідентифікація, де кожен працівник почувається важливою частиною колективу і прагне розвитку та вдосконалення навичок;
- стимулювання прояву індивідуальної і колективної відповідальності при виконанні окреслених завдань, зокрема у сфері інновацій;
- допомога новим працівникам швидко адаптуватись і прилучитися до ефективної роботи;
- якість послуг, які надаються організацією через дотримання стандарту якості та швидкості надання послуги;
- артефакти: товарний знак, логотипи, прапор, вимпел, емблема, символи, девіз, гасла;
- фірмовий стиль: архітектурний стиль, дрес-код;
- повага до історії компанії;
- нормативне закріплення визначених чинників та етапів корпоративної культури у положеннях, Кодексах, інструкціях, розробці організаційних заходів, спрямованих на формування, розвиток або закріплення бажаних цінностей і зразків поведінки;
- цілеспрямований вплив на корпоративну культуру з метою подолання негативних тенденцій і забезпечення успішних кроків щодо реалізації розробленої стратегії;
- систематичне оцінювання успішності впливів на корпоративну культуру і внесення необхідних коректив.

Висновки та перспективи подальших наукових розвідок. Отже, феномен корпоративної культури визначає результативність корпоративного управління, впливаючи на всі аспекти діяльності організації та спрямовує її персонал на досягнення спільної мети; це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також дійових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів, що склалися в компанії, які сповідують члени колективу. Вона є невидимим, але дуже значимим чинником формування внутрішнього середовища компанії, відправною точкою, яка визначає не лише стратегічні напрямки, але й тонко налаштовує внутрішні взаємини між її учасниками.

Корпоративна культура – це унікальна культура кожного підприємства, яка створена і функціонує тільки на цьому підприємстві, її неможливо запозичити чи скопіювати, адже кожен колектив – унікальний.

Корпоративна культура – це завжди система, що ґрунтується на сукупності логічних чинників, які дають змогу вибудовувати місію організації через виконання функцій та керуючись принципами корпоративної культури, які є базовими вихідними положеннями, що забезпечують її формування та розвиток, адже їх дотримання впливає на подальший стан розвитку підприємства, ефективність прийняття управлінських рішень, результативність діяльності працівників, конкурентоспроможність та визнання на ринку товарів, робіт і послуг, адже потужна компанія є важливою складовою стабільності соціально-економічного й громадсько-політичного життя держави.

ЛІТЕРАТУРА

- Амеліна, С. М. (2008). *Теоретико-методичні основи формування культури професійного спілкування студентів вищих аграрних навчальних закладів* (дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.04). Запоріжжя (Amelina, S. M. (2008). *Theoretical and methodological foundations of the formation of a culture of professional communication of students of higher agricultural educational institutions* (diss. ... Doctor of Pedagogical Sciences: 13.00.04). Zaporizhzhia).
- Балл, Г. О., Медінцев, В. О. (2011). Особистість як індивідуальний модус культури і як інтегративна якість особи. *Горизонти освіти*, 3, 7-14 (Ball, G. O., Medintsev, V. O. (2011). Personality as an individual mode of culture and as an integrative quality of a person. *Horizons of Education*, 3, 7-14).
- Бала, О. І., Бала, Р.Д., Мукан, О. В. (2010). Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*, 682, 11-15 (Bala, O. I., Bala, R. D., Mukan, O. V. (2010). Principles of corporate culture of enterprises: essence and types. *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic" "Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Development Problems"*, 682, 11-15).
- Гончаренко, С. (1997). *Український педагогічний словник*. К.: Либідь (Goncharenko, S. (1997). *Ukrainian Pedagogical Dictionary*. Kyiv: Lybid).
- Громко, Л. (2020). Корпоративна культура як ключовий чинник розвитку торговельного підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*, 2, 114–120 (Gromko, L. (2020). Corporate culture as a key factor in the development of a commercial enterprise. *Economic Journal of the Lesya Ukrainka Eastern European National University*, 2, 114–120).
- Енциклопедія Сучасної України* (2016). Т. 16: «Куз» – «Лев» / Гол. редкол.: І. М. Дзюба, А.І. Жуковський, М.Г. Железняк та ін.; НАН України, НТШ. Київ: Інститут енциклопедичних досліджень НАН України (*Encyclopedia of Modern Ukraine* (2016). Vol. 16: "Kuz" – "Lev" / Editors: I. M. Dzyuba, A. I. Zhukovsky, M.

- G. Zheleznyak, et al.; NAS of Ukraine, National School of Economics. Kyiv: Institute of Encyclopedic Research of NAS of Ukraine).
- Карамушка, Л. М., Шевченко, А. М., Терещенко, К. В. (2015). Організаційна культура освітніх організацій: сутність, структура, функції, типи. *Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія*, 42, 3–13 (Karamushka, L. M., Shevchenko, A. M., Tereshchenko, K. V. (2015). Organizational culture of educational organizations: essence, structure, functions, types. *Organizational psychology. Economic psychology. Social psychology*, 42, 3–13).
- Корінний, М. М., Шевченко, В. Ф. (2012). *Короткий енциклопедичний словник з культури*. Київ: Україна (Korinny, M. M., Shevchenko, V. F. (2012). *Brief Encyclopedic Dictionary of Culture*. Kyiv: Ukraine).
- Мірошніченко, Ю. В. (2021). Корпоративна культура як основний чинник сталого розвитку торговельного підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: Збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*, 1 (26), 66-78 (Miroshnichenko, Yu. V. (2021). Corporate Culture as the Main Factor of Sustainable Development of a Commercial Enterprise. *Problems and Prospects for Entrepreneurship Development: Collection of Scientific Papers of the Kharkiv National Automobile and Road University*, 1 (26), 66-78).
- Пивоваров, Д. В. (2010). Проблема синтезу основних дефініцій культури. *Філософія. Культура. Життя*, 34, 115-122 (Pivovarov, D. V. (2010). The Problem of Synthesis of Basic Definitions of Culture. *Philosophy. Culture. Life*, 34, 115-122).
- Прушківський, В. Г., Литовка, В. А. (2020). Корпоративна культура соціально відповідальних металургійних підприємств. *Економічний простір*, 164, 106-111 (Prushkivskiy, V. G., Litovka, V. A. (2020). Corporate Culture of Socially Responsible Metallurgical Enterprises. *Economic Space*, 164, 106-111).
- Рущенко, І. П. (2004). *Загальна соціологія* : Підруч. Харків: Видво Нац. унту внутр. Справ (Rushchenko, I. P. (2004). *General Sociology*: Textbook. Kharkiv: Publishing House of the National University of Internal Affairs).
- Фіщук, Н. Ю. (2012). Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. *Економічні науки*, 1(56), 81–85 (Fishchuk, N. Yu. (2012). Corporate culture of the organization: essence, types, principles and impact on the development of the organization. *Economic Sciences*, 1(56), 81–85).
- Шейн, Е. Х. (2002). *Організаційна культура і лідерство*. К. (Shane, E. X. (2002). *Organizational culture and leadership*. K.).
- Eldridge, J., Crombie, A. (1974). *A sociology of organization*. London: Allen&Unwin.
- Freud, S. (1974). Das ungehaben in der Kultur. In *Kulturtheoretischen Schriften*. Frankfurt S Fischer Verlag.
- Hoseus, M. and Liker, J. K. (2008). *Toyota Culture: The Heart and Soul of the Toyota Way*. New York: Print Matters Inc.
- White, L. A. (1987). The concept of culture. *Ethnological Essays: Selected Essays of Leslie A White*. University of New Mexico Press.

SUMMARY

Pshenychna Liubov. The Phenomenon of Corporate Culture.

The relevance lies in revealing the phenomenon, development and significance of corporate culture in the system of company management, especially in conditions of martial law, when clearly united work of the team should give the most effective results of enterprise development depending on the purposeful development of personnel. The

corporate culture of the company is able to unite the team to achieve the set goal, raise the internal spirit of employees, aimed at increasing the productivity of personnel and the competitiveness of the company, improve the microclimate in the team and the positive atmosphere of the enterprise. Corporate culture should always support the mission, goals and specific strategies for the development of the organization, systematically improve, have a targeted impact on employees in order to overcome negative trends and ensure successful steps towards the implementation of the developed strategy; regularly return to values, checking whether the stated principles work in practice.

Key-words: *culture, corporate culture, symbols, functions, basic elements of corporate culture, mission, vision, values, expectations, traditions, principles, functions.*