DOI: [10.32702/2307-2105-2022.1.204](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.204)

УДК 174:005

Х. Стамбульська,
студентка Національного університету «Львівська політехніка»
ORCID ID: 0000-0002-8601-4117
Х. С. Передало,
к. е. н., доцент кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID ID: 0000-0003-3972-6178

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА: СУТНІСТЬ, ТИПИ ТА РОЛЬ У РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Kh. Stambulska
Student, Lviv Polytechnic National University
Kh. Peredalo
PhD in Economics,
Associate Professor of the Department of Foreign Economic and Customs Activities,
Lviv Polytechnic National University

CORPORATE CULTURE, ITS ESSENCE, TYPES AND ROLE IN THE DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION

Розглянуто сутність поняття «корпоративна культура» в розрізі порівняльного аналізу її дефініції вітчизняними та іноземними науковцями, наведено складові корпоративної культури, її основні аспекти, представлено ключові типології корпоративних культур, які беруться до уваги практиками бізнесу при її формуванні та оцінюванні впливу на розвиток компанії, відображено роль корпоративної культури організації у процесі реалізації управлінських функцій, а саме функції планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання, а також зазначено її особливий вплив на цільові групи впливу, які забезпечують ефективність діяльності компанії, зокрема на працівників, споживачів (клієнтів), державні органи влади та ділових партнерів, зазначено ключові критерії, які впливають на рівень впливу корпоративної культури на управлінські процеси чи цільові групи, зокрема: тип корпоративної культури, рівень її прояву, прийняття працівниками, формальності, розмір організації.

Corporate culture is an integral part of modern companies. It provides a wide range of opportunities to stimulate their development in conditions of uncertainty and severe competition. Its role was especially strong in the era of informatization and digitalization, when information became the main resource not only for messaging, but also mass and rapid influence on various stakeholders in the business environment, increasing even the arsenal of its constituent elements, such as corporate hero or brand. Corporate culture forms a common vision of company staff and other target groups of the future organization, its social purpose, creating due to this awareness in them the importance of its activities, and accordingly, satisfying the need for involvement. However, it has an effective impact only when its formation and implementation in management processes is

purposeful and thoughtful. Unfortunately, in domestic enterprises it is often of a formal nature, and the impact of its individual structural elements is directed only at consumers.

The article considers the essence of the concept “corporate culture” in terms of comparative analysis of its definition by domestic and foreign scholars; presents the components of corporate culture and its main aspects; presents key typologies of corporate cultures, such as the ones by Don Beck and Chris Cavan, Jeffrey Sonnenfeld, Terrence and Allan Kennedy, Charles Handy, Kim C. Cameron and Robert E. Quinn, which are taken into account by business practices in its formation and assessment of its impact on company development; reflects the role of corporate culture in the implementation of management functions, namely planning, organizing, motivation, control and regulation, as well as its special impact on target groups that ensure the effectiveness of the company, including employees, consumers (customers), government agencies and business partners; identifies key criteria that affect the level of corporate impact culture on management processes or target groups, in particular: the type of corporate culture, the level of its manifestation, its acceptance by employees, the formalities and the size of the organization.

Ключові слова: корпоративна культура; типи корпоративних культур; управлінські функції; критерії рівня впливу; цільові групи впливу.

Key words: corporate culture; types of corporate cultures; managerial functions; criteria of the level of influence; target groups of influence.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Роль корпоративної культури при створенні та забезпеченні життєдіяльності організацій, їх розвитку та просуванні у бізнес середовищі є важливою та незаперечною. Так світовий досвід ведення господарської діяльності переконує, що активне впровадження на підприємствах норм та принципів, а також їх дотримання дає змогу створити дружню атмосферу, яка забезпечить єдність працівників для досягнення поставлених цілей, дасть змогу досягнути стратегічних показників.

На сьогодні, корпоративна культура є одним із вагомих управлінських ресурсів, адже створює свого роду соціальний фундамент, який впливає та регулює діяльність і взаємодію працівників в межах підприємства, з окремими цільовими групами, створює сприятливі умови для розвитку організації тощо. Однак, як би багато не говорили про роль корпоративної культури, на жаль, на багатьох вітчизняних підприємствах вона має виключно формальний характер, прописані корпоративні кодекси не лише не використовуються в практиці, але й з їх змістом навіть не є обізнані усі працівники тощо. Це говорить про те, що не всі керівники розуміють значимість корпоративної культури, її роль та вплив на діяльність компанії, можливість її активного використання в управлінських процесах.

Аналіз останніх досліджень.

Ефективне ведення діяльності підприємства залежить від рівня розвитку корпоративної культури та дотримання працівниками її основних постулатів. Безсумнівно формуючи корпоративну культуру потрібно чітко розуміти її суть, призначення, види та ознаки, які їй притаманні.

Традиційно культура розглядається як сукупність створених людиною духовних і матеріальних продуктів, а також вираженням способів і норм соціальної організації і регулювання життєдіяльності суспільства [1].

Вперше термін «корпоративна культура» згадується у працях німецького військового теоретика Мольтке, який використовував дане поняття у взаємовідносинах між офіцерами. Пізніше, на початку XX століття, французький вчений Анрі Файоль, який взяв за основу вчення Фредеріка Тейлора, у своїх принципах адміністрування приділяв особливу увагу поняттю корпоративний дух, формулюючи значення якого Файоль казав: « Союз – це сила. А вона являється результатом гармонії персоналу» [2].

Сутність корпоративної культури досліджується у роботах таких видатних вітчизняних і зарубіжних дослідників, як: О.Бала, Н.Богданова, А.Співак, Г.Чайка, Т.Чернишова та Т.Немченко, Є.Шейн, Є.Жак, Д.Елдрідж і А.Кромбі, У. Оучі, З.Рум'янцева, Н.Барановська, К.Голанд, Г.Хофстеде, Е.Браун, Р.Кілман, М.Сакстон, М.Мексон, М. Альберт, Ф.Хедоурі та ін. У табл. 1 представлено основні визначення поняття «корпоративної культури».

Таблиця 1.
Трактування сутності поняття «корпоративна культура»

№ з/п	Автори	Зміст поняття
1	О. Бала	Сукупність матеріальних і духовних цінностей, культурних, етичних та соціальних потреб, що перебувають у нерозривному зв'язку один з одним, притаманні кожній компанії, проте є різними для кожної конкретної організації
2	Н. Барановська	Добре сформована система ключових переконань, принципів і технологій у життєдіяльності підприємства
3	Н. Богданова	Особлива сфера організаційної діяльності, яка складається з комплексів спеціалізованих, певним чином упорядкованих матеріальних і віртуальних ресурсів, результатів праці працівників, що включають систему міжособистісних стосунків, об'єднують сукупність взаємозв'язаних організаційних явищ і процесів, в надрах яких завдяки цілеспрямованим діям персоналу відбувається перетворення цих ресурсів на кінцеві продукти діяльності системи у цілому
4	Е. Браун	Набір переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, що сформувалися за час життєвого циклу організації і мають тенденції до прояву в різних матеріальних формах, в поведінці членів організації
5	К.Голанд	Унікальні характеристики сприйнятих особливостей організації, які відрізняють її від інших компаній
6	Д.Елдрідж і А.Кромбі	Унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення встановлених перед нею завдань
7	Є. Жак	Образ мислення, що став звичкою та традицією, спосіб дії, який більшою чи меншою мірою розділяють всі працівники підприємства і який має бути засвоєний та хоч би частково прийнятий новачками, аби нові члени колективу стали "своїми"
8	Р. Кілманн, М. Сакстон	Філософські і ідеологічні уявлення, цінності, переконання, вірування, очікування, відносини і норми, які поділяються членами організації та об'єднують їх
9	М. Мескон, М. Альберт та Ф.Хедоурі	Переважаючі переконання, звичаї і очікування членів організації
10	У. Оучі	Символи, церемонії і міфи, які повідомляють членам організації важливі уявлення про цінності і переконання
11	З. Рум'янцева	Спільні цінності, що виробляються організацією; соціальні норми, установки поведінки, яка регламентує дії особи
12	А. Співак	Система матеріальних і духовних цінностей, які визначають індивідуальність підприємства, проявляються в поведінці, взаємодії та спілкуванні працівників між собою і зовнішнім середовищем
13	Г. Хофстеде	Колективне програмування думок, яке відрізняє членів однієї організації від іншої
14	Г. Чайка	Система цінностей, правил та норм поведінки в конкретній організації, система взаємин і спілкування людей, що в ній працюють
15	Т. Чернишова та Т. Немченко	Специфічна форма існування взаємозалежної системи, яка включає в себе ієрархію цінностей, що домінують серед співробітників організації та сукупність способів їх реалізації, що переважають в ній на певному етапі розвитку
16	Є. Шейн	Сукупність колективних базових правил, винайдених, відкритих або вироблених певною групою людей у міру того, як вона вчилася вирішувати проблеми, пов'язані з адаптацією до зовнішнього середовища й внутрішньою інтеграцією, і розроблених досить добре для того, щоб вважатися цінними.

Примітка: Сформовано на основі джерел [3-13]

Ознайомившись із наведеними вище визначеннями, можемо стверджувати, що це досить широке поняття, яке вітчизняні та іноземні автори хоча і трактують різними словами та висвітлюють різні аспекти впливу, однак, при цьому, можна простежити основні ключові поняття як цінності, набір переконань, символи, правила, які поділяються більшістю членами організації.

Корпоративна культура - це невидима частина кожного підприємства, не залежно від того, чи визнає керівництво її наявність та використовує в своїх цілях, чи ні. Якщо наявність культури є усвідомленим, тоді, зазвичай, нею або її окремими складовими можна ефективно керуватися в процесі діяльності. Якщо ж ні, тоді її вплив є спонтанним та непередбачуваним. Корпоративна культура може бути детально регламентована

документами, можуть бути декларовані лише окремі її принципи і, врешті, вона може існувати без будь-яких письмових правил.

Відомим є те, що як і будь який комплексний інструмент управління, корпоративна культура має різні типи, форми прояву і певну структуру, яка складається з низки елементів. Часто, вони не всі є сформовані організацією, однак кожен з них має вагомий вплив на її діяльність. Так, основними компонентами корпоративної культури є [14]: місія організації (бачення, слоган), символіка (гасла, ритуали), корпоративний стиль (історія, кодекс корпоративної етики, шрифти), цінності та норми, форми винагород та заохочення.

При використанні окремих компонент корпоративної культури чи їх в комплексі, слід керуватися основними завданнями, які вона повинна вирішувати в процесі діяльності компанії. До них належать [14]: усунення опору, підвищення рівня згуртованості колективу, їх мотивації, гармонізація психологічного мікроклімату в середині колективу, формування лояльності працівників чи інших цільових груп до організації, якісний підбір нових співробітників, підтримання організаційного порядку тощо.

Для визначення впливу корпоративної культури на розвиток організації важливо враховувати її тип. Так, у ході проведених досліджень низкою науковців було розроблено типологію корпоративних культур. Найбільш популярними є типи, запропоновані Доном Беком і Крісом Кованом, Джефрі Зонненфельдом, Терренсом Ділом і Алланом Кеннеді, Чарльзом Хенді, Кімом С. Камероном і Робертом Е. Куїнном.

Психологи Дон Бек і Кріс Кован виділяють 6 типів корпоративної культури [15,16].

1. Приналежність – колектив підприємства розглядається як єдине ціле, свого роду сім'я, першочерговим завданням якого є забезпечити комфортний морально-психологічний клімат між її членами.

2. Домінування – пріоритетним та ключовим фактором у такій корпоративній культурі є сила та влада, якою наділений лідер.

3. Регламент – організаційною базою є утверджені норми і правила. Недоліком культури такого типу є велика кількість узгоджень для прийняття рішення, що є підставою для створення та проходження бюрократичних труднощів.

4. Успіх – головною цінністю виступає результат, тобто не важливо наскільки досвідчений працівник, головне те, який результат він приносить на тій чи іншій посаді для підприємства.

5. Згода – характерна відкритість та співпраця, присутній синергійний ефект. Основною цінністю у такому типі корпоративної культури є досягнення спільного рішення з метою вирішення важливих питань.

6. Синтез – характеризується високим рівнем професіоналізму та креативності працівника у підході щодо вирішення завдань та проблем, які виникають. Зокрема, значна увага приділяється дотриманню та формуванню командного духу в колективі.

Професор Джефрі Зонненфельд виокремив 4 типи корпоративної культури, відштовхуючись від потенціалу працівника, який може принести успіх як йому особисто, так і всій компанії загалом [17, 18].

1. «Бейсбольна команда» – тип корпоративної культури, для якого працівники є ключем до успіху, і відповідно, залучаються лише ті, які вважаються найкращими на ринку праці, використовуючи при цьому різні інструменти щодо їх пошуку, залучення та втримання. Недоліком такого типу культури є те, що, за умови допущення помилки, співробітника можуть звільнити в незалежності від того, наскільки він є досвідченим і цінним для організації, хоча це може вплинути на результативність її діяльності.

2. «Клуб» – це найбільш оптимальний тип корпоративної культури, оскільки характеризується лояльним ставленням співробітників між собою та організації, підтримкою та дотриманням встановлених нею принципів та норм. Сприятливі, стабільні умови праці, позитивний психологічний клімат - ключові умови, які заохочують працівників розвиватись разом із компанією, удосконалювати свої вміння, ставати невід'ємною частиною організаційного життя, при цьому ґрунтовніше і глибше досліджуючи тонкощі її діяльності. Такий тип культури передбачає поступовий та стабільний розвиток підприємства, без різких зростань та занепадів. Від працівника очікують, що на кожному рівні він повинен досягнути всі тонкощі своєї роботи, оволодіти майстерністю, тому працівники мають широкий професійний кругозір.

3. «Академія» – тип корпоративної культури, для якого характерна велика чисельність молодих, амбіційних працівників, метою яких є довгострокова співпраця із компанією. Підставою для заохочення і просування є хороша робота і професійна майстерність. Такий тип культури формує певні обмеження щодо широкого розвитку особистості співробітника і перешкоджає внутрішньо організаційній кооперації.

4. «Фортеця» – тип корпоративної культури, який характеризується відсутністю стабільності щодо роботи та майбутнього службового зростання, що, за часту, є підставою для звільнення працівників. Компанії з таким типом корпоративної культури досить часто проводять реструктуризації, звільнення чи скорочення працівників з метою адаптуватись до зовнішніх мінливих умов. Така культура згубна для працівників, але при цьому представляє прекрасні можливості для деяких впевнених у своїх силах менеджерів, які люблять приймати виклик.

Кожна з перерахованих вище культур має різний потенціал для підтримки стану та успіху компанії і по-різному позначається на кар'єрі працівників.

У 1982 році Терренс Діл і Аллан Кеннеді у книзі «Корпоративні культури. Звичаї і церемоніали корпоративного життя» відобразили думку, що існує стільки ж різноманітних типів культур, скільки й організацій. Зокрема даними науковцями було окреслено чотири типи корпоративних культур [19, 20]:

1. «Культура жорстких хлопців» – характерна для компанії, які здійснюють діяльність на ринках, які швидко змінюються. Така корпоративна культура характеризується високими ризиками і, відповідно, потребою в оперативному прийнятті управлінських рішень. Найбільш доцільно тут застосувати фразу «все або нічого»,

яка найбільш повно характеризує корпоративну культуру такого типу. Працівники докладають всіх зусиль для досягнення цілей організації, однак не як команда, а кожен окремо.

2. «Став на свою компанію» – характерний для організацій, які ведуть господарську діяльність за умов високого ризику, і тому, для досягнення результатів, працівникам потрібно більше часу, ніж зазвичай. Для цієї культури характерна націленість на довгострокове співробітництво,

3. «Робота в задоволення» – один із типів корпоративної культури, який часто поширений в торговельних, наприклад дистриб'юторських, компаніях, де робота не пов'язана з високим рівнем ризику для більшості з працівників, однак вони можуть швидко побачити результати своєї діяльності. Їх корпоративними героями є найкращі працівники місяця чи року, що стимулює їх до особистих звершень, заохочує бути енергійними. Цей тип культури передбачає інтенсивне використання зворотного зв'язку.

4. «Процесна культура» – типу культури, характерний для державних підприємств, які мають сповільнений зв'язок з зовнішнім середовищем, а ризики прийняття рішень не є значно високими.

Класифікація, складена Чарльзом Хенді, є однією з найбільш популярних типологій корпоративних культур. Виділяють чотири їх види [21, 22, 23]:

1. «Культура влади» – корпоративна культура, в якій головним суб'єктом є лідер, який контролює основні управлінські процеси та ресурси. Організації в першу чергу залучають працівників, які прагнуть досягнути високих результатів у веденні діяльності, орієнтованих на досягнення високих показників результативності, готові йти на ризик, вміють працювати в умовах жорсткої конкуренції.

2. «Культура ролі» – в основі даного типу корпоративної культури покладено розподіл ролей за чітко встановленими правилами. У компаніях, де дія вказана культура, працівник має своє місце в ієрархії з чітко окресленими посадовими інструкціями, що створює підґрунтя до швидкого розвитку організації. Однак, доцільно зазначити, що успіх у виконанні завдань залежить не від особистості, а від правильного розподілу робіт і відповідальності.

3. «Культура завдання» – один із типів корпоративної культури, який спрямований на успішну реалізацію ідей в зазначених завданнях чи проектах, характеризується високою автономією, оцінкою роботи за результатами та повагою всередині команд. За рахунок поєднання високого рівня професіоналізму кожного окремого працівника та відповідно підібраних ресурсів формуються належні умови для досягнення високих очікуваних результатів.

4. «Культура особистості» – корпоративна культура, яка в основному формується на особистих якостях працівників, а саме: рівні їх креативності, ініціативності, відкритості та генеруванні ідей.

Інші фахівці в галузі управління персоналом такі як Кім С. Камерон і Роберт Е. Куїнн виокремлюють наступні види корпоративної культури [24, 25]:

1. Кланова культура характерна для організацій, які зосереджують увагу на турботі, повазі, безпеці до окремого працівника, індивідуума, який є унікальним. Команда розглядається як основна цінність організації.

2. Адохкратична культура характеризує організацію як динамічне, творче, підприємницьке місце роботи, коли люди впевнено йдуть на ризик, оперативного шукають шляхи вирішення проблем. Даний тип корпоративної культури характерний для високотехнологічних компаній, які повинні бути готові до різних ринкових змін, свого роду тримати «руку на пульсі».

3. Ринкова культура основну увагу фокусує на конкуренції та зростанні, зміцненні зовнішніх позицій (приріст клієнтської бази, завоювання споживачів) та забезпечення стабільної діяльності організації. Ринкова культура підкреслює важливість виконання квот, досягнення цілей і високих фінансових результатів.

4. Ієрархічна культура – тип корпоративної культури, який фокусується на структурі та організаційній стабільності, увазі до працівників та їх підтримці, впорядкованості бізнес-процесів, які мають чіткий прописаний план дій та напрямок розвитку. Вважається, що ієрархічна культура притаманна державним структурам і організаціям, які зосереджують увагу на дотриманні встановлених цінностей, правил та норм.

Перераховані вище типи корпоративної культури можуть як покращити ефективність діяльності фірми, так і призупинити її розвиток. Це залежить від цілей і цінностей, які окреслює керівництво організації. Керівник повинен створити такі умови, при яких формування корпоративної культури буде здійснюватися в потрібному напрямку з урахуванням не тільки обраної стратегії розвитку компанії і її політики, а й національних особливостей.

Формулювання цілей статті. Відобразити вплив корпоративної культури на управлінські процеси та цільові групи впливу, виокремивши тим самим її ключові ролі в діяльності компаній.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Аналізуючи визначення сутності корпоративної культури, наведені вище вітчизняними та іноземними науковцями, нам було підсумовано, що корпоративна культура – це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів тощо, які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності, приймаються більшістю співробітників.

Незаперечним є те, що роль корпоративної культури підприємства в механізмі функціонування ринкової економіки є надзвичайно важливою та повинна відображатися в таких аспектах: безпосередній та якісній підтримці як внутрішньої так і зовнішньої діяльності підприємства; всебічній підтримці, на основі інформаційних та комунікаційних процесів як в організації, так і за її межами; застосуванні важливих порад, які формуються у вигляді рекомендацій; набутті досвіду, за рахунок оцінювання результативності впровадження рекомендацій у діяльність організації. Також, її можна оцінити, аналізуючи безпосередньо її вплив на діяльність компаній, їх процеси, працівників, цільових груп тощо.

Є два шляхи впливу корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства, а саме: перший полягає у тому, що культура та поведінка впливають один на одного, другий - культура здійснює вплив не так на те, що роблять працівники, а на те, як і яким чином вони це роблять.

З метою більш цілеспрямованого використання корпоративної культури у розвитку організації, визначення її ролі, нами пропонується структурувати її вплив на окремі управлінські процеси, які ми розглядаємо в розрізі загальних функцій менеджменту, а саме: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання, а також за окремими цільовими групами. Тип паче, відомим є факт, що вплив корпоративної культури на ефективність організації визначається в першу чергу відповідністю її загальній стратегії розвитку.

Вплив корпоративної культури (КК) на дані процеси відображено на рис. 1.

Рис. 1. Вплив корпоративної культури організації на управлінські процеси

Примітка: сформовано авторами

Слід зазначити, що вплив корпоративної культури на ключові базові функції менеджменту здійснюється і з врахуванням таких основних критеріїв:

- тип корпоративної культури. При розгляді різних моделей КК, наведених вище, можна побачити, що вони наперед обумовлюють певні особливості взаємозв'язків працівників в середині організації, а також напрямки визначення своїх стратегічних цілей чи норм діяльності тощо. Для прикладу: КК «клуб» характеризується лояльним ставленням працівників один до одного та до керівництва, оскільки сприятливі та стабільні умови праці заохочують, вмотивовують колектив до досягнення цілей компанії. Для даного типу культури притаманна стратегія помірнього зростання. На противагу їй «культура регламенту» є більш директивною, підсилюючи тим дію контролювання, передбачає проходження великої кількості узгоджень з керівниками різних рівнів управління, що є перепорою у комунікації між керівництвом та працівниками, у результаті чого відбувається сповільнення процесів щодо реалізації цільових показників.

- рівень прояву корпоративної культури. КК може проявлятися відкрито, тобто всі можуть бачити або почути її ключові твердження, зокрема якщо є сформована місія, чи бачення компанії, є розроблений корпоративний кодекс тощо. Однак, вона може бути неусвідомленою працівниками, хоча сама по собі існуватиме, оскільки формується корпоративна культура відразу при створенні організації, тобто коли вже є група людей.

- рівень прийняття корпоративної культури працівниками компанії. КК сприймається колективом організації по-різному, створюючи як перешкоди для її розвитку, так і розвиваючи її. Прийняття ними певного типу культури забезпечує єдність, командний дух, злагоджену роботу, сприятливий психологічний клімат, тобто створює оптимальні умови для ефективної діяльності організації. І навпаки.

- рівень формальності корпоративної культури. Часто, ключові постулати, проголошені в корпоративному кодексі, можуть носити виключно формальний характер. Тоді така корпоративна культура є

менш дієвою, ніж та, де керівництво продумує кожну з її складових, створюючи всі умови, щоб проголошені нею цінності та правила сприймалися якщо не всіма, то більшістю працівниками, розуміючи, що лише тоді організація працюватиме як єдине ціле, досягаючи встановлених нею цілей.

- розмір компанії. Зрозуміло, що чим більша компанія, тим більше зусиль слід докласти для результативності дії КК на її діяльність. Малі організації є часто більш згуртованими, організаційні норми є стабільними, новачки або швидко впливаються в колектив, приймаючи існуючі цінності, покращуючи їх, або звільняються з роботи. Однак, чим більша компанія, ти більше зусиль слід прикласти для збереження чи оптимальної зміни ключових параметрів КК, сприйняття її постулатів усіма членами.

Роль корпоративної культури можна розглядати і з позиції її впливу на цільові групи (стейкхолдерів), до яких належать юридичні та фізичні особи, які формують організаційне багатство компанії, або навпаки, можуть його зменшити. До них належать, в першу чергу, акціонери компаній, власники, працівники, ділові партнери (постачальники, посередники, банки тощо), державні органи влади, конкуренти. Сама концепція стейкхолдерів була сформована ще у 70-х роках минулого століття і лише не так давно набула практичного застосування на вітчизняних теренах бізнесу.

Вплив корпоративної культури на цільові групи відображений на рис. 2.

Рис. 2. Вплив корпоративної культури організації на цільові групи

Примітка: сформовано авторами

Критерії рівня впливу корпоративної культури є такі ж, як при оцінюванні рівня впливу на управлінські процеси.

Висновки. Вагоме значення корпоративної культури у розвитку та функціонуванні компанії є незаперечним фактом. Її роль полягає у створенні фундаменту для визначення ключових параметрів діяльності, в мотивуванні працівників, інформуванні їх та інших цільових груп щодо організації, її цільових орієнтирів, стимулюванні останніх до співпраці тощо. Звичайно, не існує підприємств, де чітко можна було б виокремити певний вид корпоративної культури за наведеними типами. Часто вони є змішаними і можуть видозмінюватися. Однак, щоб корпоративна культура з її елементами були дієвими для організацій, слід розробляти конкретні інструменти для її формування та втілення в організаційне життя, а також для підтримки у свідомості працівників, цільових груп та розвитку за потреби. Саме ці питання і розглядатимуться в наступних статтях.

Література.

1. Шейко В.М. (2001), Культура. Цивілізація. Глобалізація (кінець XIX — початок XXI ст.), Основа, Харків, Україна.
2. Камерон К., Куинн Р. (2001), Диагностика и изменение организационной культуры, Издательство «СПб», Питер, Россия.
3. Бала О.І. (2006), Історія розвитку та формування терміну «корпоративна культура», Видавництво НУ «Львівська політехніка», Львів, Україна.
4. Замковий О.І. (2018), Фінансова корпоративна культура. Методичні рекомендації для самостійної підготовки до практичних занять з дисципліни бакалаврів спеціальності, Видавництво НТУ «ДП», Дніпро, Україна.

5. Brown, A. (1995), "Organisational Culture", *Journal of Management and Organisation*, Volume 1, Issue 1, pp.57.
6. Ouchi W.G., Wilkins A.L. (1985), "Organizational culture", *Annul Review of Sociology*, vol.1, pp.457-83.
7. Kilmann H.R., Mary J. Saxton J.M, and Serpa R. (1985), *Gaining control of the corporate culture*, San Francisco: Jossey-Bass, USA.
8. Мескон М., Альберт М., Хедуори Ф. (1992), Основы менеджмента, Дело, Москва, Россия.
9. Спивак В.А. (2001), Корпоративная культура, Издательство «СПб», Питер, Россия.
10. Леви П., Мунк Б., Дебра М. та Сулл Д. (2007), Корпоративная культура и управление изменениями, 2-ге вид., Альпина Бизнес Букс, Київ, Україна.
11. Чайка Г.П. (2005), Культура ділового спілкування менеджера, Знання, Київ, Україна.
12. Чернишова Т.О. та Немченко Т.А (2010), Деякі аспекти корпоративної культури організації, *Економічні науки*, №17, URL: http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/49.pdf (дата звернення 15 січня 2022 р.)
13. Шейн Э. (2002), Организационная культура и лидерство, Издательство «СПб», Питер, Россия.
14. Синицька О.І., Білецька О.О. (2011), Організаційна чи корпоративна культура: теоретичні підходи до тлумачення понять, *Економічні науки*, №5, URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_5_1/099-102.pdf (дата звернення: 11 січня 2022 р.)
15. Офіційний сайт платформи Evercar (2020), "Види і типи корпоративної культури", URL: <https://evercar.pp.ua/vidi-i-tipi-korporativnoi-kulturi/> (дата звернення 15 січня 2021 р.)
16. Офіційний сайт ЄКОПСИ (2018), "What Is the Culture of Achievement, And Why Is It Important For Business?", URL: <https://www.ecopsy.ru/insights/spiraling-journey/> (дата звернення 18 січня 2022 р.)
17. Офіційний сайт Free Management Library (2022), "Overview of Organizational Culture", URL: <https://managementhelp.org/organizations/culture.htm> (дата звернення 15 січня 2021 р.)
18. Офіційний сайт iEduNote (2015), "Organizational Culture: Definition, Characteristics, Roles, Types", URL: <https://www.iedunote.com/organizational-culture> (дата звернення 18 січня 2021 р.)
19. Офіційний сайт Changing Minds (2021), "Deal and Kennedy's cultural model", URL: http://changingminds.org/explanations/culture/deal_kennedy_culture.htm (дата звернення 16 січня 2021 р.)
20. Офіційний сайт MindTools (2017), "Deal and Kennedy's cultural model", URL: https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_86.htm (дата звернення 18 січня 2021 р.)
21. Офіційний сайт Management Study Guide (2015), "Charles Handy Model of Organization Culture", URL: <https://www.managementstudyguide.com/charles-handy-model.htm> (дата звернення 15 січня 2021 р.)
22. Офіційний сайт AQA (2017), "Teaching guide: Handy's culture", URL: <https://www.aqa.org.uk/resources/business/as-and-a-level/business-7131-7132/teach/teaching-guide-handys-culture> (дата звернення 18 січня 2021 р.)
23. Офіційний сайт Tutor2u (2015), "Handy's model of organizational culture", URL: <https://www.tutor2u.net/business/reference/models-of-organisational-culture-handy> (дата звернення 18 січня 2021 р.)
24. Офіційний сайт Built in (2021), "How these 4 types of organizational culture define your company", URL: <https://builtin.com/company-culture/types-of-organizational-culture> (дата звернення 11 січня 2021 р.)
25. Офіційний сайт The Fivecoast Consulting Group (2020), "Four types of corporate culture", URL: <https://www.thefivecoastconsultinggroup.com/the-coronavirus-crisis/four-types-corporate-culture?format=amp> (дата звернення 18 січня 2021 р.)

References.

1. Shejko V.M. (2001), *Kul'tura. Tsyvilizatsiia. Hlobalizatsiia (kinets' XIX — pochatok XXI st.)* [Culture. Civilization. Globalization (end of the XIX - beginning of the XXI century)], Osnova, Kharkiv, Ukraina.
2. Kameron, K. and Kuin, R. (2001), *Diagnostika i izmenenie organizacionnoj kul'turi* [Diagnostics and change of organizational culture], Izdatel'stvo «SPb», Piter, Rosiia.
3. Bala, O.I. (2006), *Istoriia rozvytku ta formuvannia terminu «korporatyvna kul'tura»* [History of development and formation of the term "corporate culture"], Vydavnytstvo NTU «L'vivs'ka politekhnika», L'viv, Ukraina.
4. Zamkovyi, O.I. (2018), *Finanova korporatyvna kul'tura. Metodychni rekomendatsii dlia samostijnoi pidhotovky do praktychnykh zaniat' z dystsypliny bakalavriv spetsial'nosti* [Financial corporate culture. Methodical recommendations for independent preparation for practical classes in the subject of bachelors' specialty], Vydavnytstvo NTU «DP», Dnipro, Ukraina.
5. Brown, A. (1995) "Organisational Culture", *Journal of Management and Organisation*, Volume 1, Issue 1, pp.57.
6. Ouchi W.G., Wilkins A.L. (1985) "Organizational culture", *Annul Review of Sociology*, vol.1, pp.457-83
7. Kilmann H.R., Mary J. Saxton J.M, and Serpa R. (1985), *Gaining control of the corporate culture*, San Francisco: Jossey-Bass, USA.
8. M. Meskon, M. Albert and F. Khedouri (1992), *Osnovy menedzhmenta* [Basis of management], Delo, Moskva, Rosiia.
9. Spyvak V.A. (2001), *Korporatyvnaia kul'tura* [Corporate Culture], Yzdatel'stvo «SPb», Pyter, Rosiia.
10. Levy P., Munk B., Debra M. and Syll D. (2007), *Korporatyvnaia kul'tura y upravlenye yzmenenyamy* [Corporate Culture and Change Management], 2nd ed., Al'pyna Byznys Buks, Kyiv, Ukraina.
11. Chaika H.P. (2005), *Kul'tura dilovoho spilkuvannia menedzhera* [The culture of business communication of the manager], Znannia, Kyiv, Ukraina.

12. Chernyshova T.O. and Nemchenko T.A (2010), "Some aspects of corporate culture of the organization", *Ekonomichni nauky* [Online], no. 17, available at: http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/49.pdf (Accessed 15 January 2022)
13. Shein Ye. (2002), *Orhanyzatsyonnaia kul'tura y liderstvo* [Organizational culture and leadership], Izdatel'stvo «SPb», Pyter, Rosiia.
14. Synytska, O.I. and Biletska, O.O. (2011), "Organizational or corporate culture: theoretical approaches to the interpretation of concepts", *Economics*, [Online], No.5, available at: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_5_1/099-102.pdf (Accessed 11 January 2022)
15. The official site of Evercar (2020), "Kinds and types of corporate culture", available at: <https://evercar.pp.ua/vidi-i-tipi-korporativnoi-kulturi/> (Accessed 15 January 2021)
16. The official site of EKOPSI (2018), "What Is the Culture of Achievement, And Why Is It Important For Business? ", available at: <https://www.ecopsy.ru/insights/spiraling-journey/> (Accessed 18 January 2021)
17. The official site of Free Management Library (2022), "Overview of Organizational Culture", available at: <https://managementhelp.org/organizations/culture.htm> (Accessed 15 January 2021)
18. The official site of iEduNote (2015), "Organizational Culture: Definition, Characteristics, Roles, Types", available at: <https://www.iedunote.com/organizational-culture> (Accessed 18 January 2021)
19. The official site of Changing Minds (2021), "Deal and Kennedy`a cultural model", available at: http://changingminds.org/explanations/culture/deal_kennedy_culture.htm (Accessed 16 January 2021)
20. The official site of MindTools (2017), "Deal and Kennedy`a cultural model", available at: https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_86.htm (Accessed 18 January 2021)
21. The official site of Management Study Guide (2015), "Charles Handy Model of Organization Culture", available at: <https://www.managementstudyguide.com/charles-handy-model.htm> (Accessed 15 January 2021)
22. The official site of AQA (2017), "Teaching guide: Handy`s culture", available at: <https://www.aqa.org.uk/resources/business/as-and-a-level/business-7131-7132/teach/teaching-guide-handys-culture> (Accessed 18 January 2021)
23. The official site of Tutor2u (2015), "Handy`s model of organizational culture", available at: <https://www.tutor2u.net/business/reference/models-of-organisational-culture-handy> (Accessed 18 January 2021)
24. The official site of Builtin (2021), "How these 4 typed of organizational culture define your company", available at: <https://builtin.com/company-culture/types-of-organizational-culture> (Accessed 11 January 2021)
25. The official site of The Fivecoat Consulting Group (2020), "Four types of corporate culture", available at: <https://www.thefivecoatconsultinggroup.com/the-coronavirus-crisis/four-types-corporate-culture?format=amp> (Accessed: 18 January 2021).

Стаття надійшла до редакції 20.01.2022 р.