

Р. В. Яковенко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу, менеджменту та економіки,
Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті, м. Кропивницький
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8103-8590>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.2.130

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ОДИН З МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СЛУЖБИ ТЕХНІЧНОГО СЕРВІСУ

R. Yakovenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing,
Management and Economics, Robert Elvorti Economics and Technology Institute, Kropyvnyts'kyj

CORPORATE CULTURE AS ONE OF THE MECHANISMS FOR MANAGING TECHNICAL SERVICE PERSONNEL

Питання корпоративної культури викликає дедалі більшу зацікавленість як вітчизняних практиків у сфері господарювання, так і західних представників цивілізованого бізнесу. Однак, цей інтерес викликається різними, доволі часто діаметрально протилежними причинами.

Діючі особи в сфері західного цивілізованого бізнесу аналізують та впроваджують практики корпоративної культури в практичну систему кадрового менеджменту з метою оптимізації внутрішніх відносин всередині організації. Тобто декларовані та реальні цілі представників сучасного західного підприємництва при цьому, в більшості випадків, співпадають і мають характер не декларування намірів, а реальної практичної діяльності. Українська практика полягає у скороченні витрат на персонал та прагненні до мінімізації будь-яких інвестицій.

Такі існуючі відмінності у підходах до корпоративної культури саме й визначають актуальність та значення запропонованого матеріалу.

До цього моменту в роботах вітчизняних науковців, де-факто, було відсутнє урахування реального мотиваційного підходу до впровадження корпоративної культури представниками вітчизняного бізнесу, який полягає у прагненні скорочення витрат на персонал. Це принципово змінює фундамент та параметри аналізу зазначеної проблеми та визначає наукову новизну та прикладне значення запропонованого матеріалу.

Мета статті полягає у розгляді корпоративної культури в якості засобу самоорганізації персоналу в секторі технічного обслуговування національної економіки України з урахуванням справжніх причин намагання її впровадження.

Адекватна корпоративна культура — це реальний важіль посилення конкурентоспроможності компанії, інструмент підвищення якості продукції/послуг, але лише в тому разі, якщо керівництво компанії (адміністративний персонал) ставить перед собою і виконує ті цілі, які декларує, а не працює у діаметрально протилежному напрямі.

Запропоновано до розгляду поняття "моральна безпека", що характеризує відносини людини з моральним стрижнем та особи, вільної від моральних обмежень. Якщо в якості другої особи виступає керівник організації — формування та імплементація корпоративної культури перетворюється на фартс.

The issue of corporate culture is of increasing interest to both domestic practitioners in the field of management and Western representatives of civilized business. However, this interest is caused by various, quite often diametrically opposed reasons.

Active individuals in the field of Western civilized business analyze and implement corporate culture practices into a practical system of personnel management in order to optimize internal relations within the organization. That is, the declared and real goals of representatives of modern Western entrepreneurship, in most cases, coincide and are not in the nature of a declaration of intentions, but of real practical activity. Ukrainian practice consists in reducing personnel costs and striving to minimize any investments.

Such existing differences in approaches to corporate culture precisely determine the relevance and significance of the proposed material.

Up to this point, the works of domestic scientists, de facto, have not taken into account the real motivational approach to the implementation of corporate culture by representatives of domestic business, which consists in the desire to reduce personnel costs. This fundamentally changes the foundation and parameters of the analysis of the specified problem and determines the scientific novelty and applied significance of the proposed material.

The purpose of the article is to consider corporate culture as a means of self-organization of personnel in the technical maintenance sector of the national economy of Ukraine, taking into account the real reasons for attempting its implementation.

An adequate corporate culture is a real lever for strengthening the competitiveness of the company, a tool for improving the quality of products/services, but only if the company's management (administrative staff) sets and fulfills the goals that it declares, and does not work in a diametrically opposite direction.

The concept of "moral security" is proposed for consideration, which characterizes the relationship between a person with a moral core and a person free from moral restrictions. If the head of the organization acts as the second person, the formation and implementation of corporate culture turns into a farce.

Ключові слова: управління персоналом; корпоративна культура; технічний сервіс; соціально-психологічний клімат; "моральна безпека".

Keywords: personnel management; corporate culture; technical service; socio-psychological climate; "moral security".

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Питання корпоративної культури викликає дедалі більшу зацікавленість як вітчизняних практиків у сфері господарювання, так і західних представників цивілізованого бізнесу. Однак, цей інтерес викликається різними, доволі часто діаметрально протилежними причинами.

Діючі особи в сфері західного цивілізованого бізнесу аналізують та впроваджують практики корпоративної культури в практичну систему кадрового менеджменту з метою оптимізації внутрішніх відносин всередині організації. Тобто декларовані та реальні цілі представників сучасного західного підприємництва при цьому, в більшості випадків, співпадають і мають характер не декларування намірів, а реальної практичної діяльності.

Український бізнес (як до початку бойових дій у лютому 2022 року, так і перебуваючи на гарячій стадії війни) використовує напрацьовані методики впровадження корпоративної культури для:

— імітації рівня суспільної свідомості, в першу чергу адміністративного персоналу, при цьому реально нічого не роблячи;

— спроби перекладання управлінських функцій на колектив, який при цьому змушує здійснювати додаткову неоплачувану роботу та формування "фасаду" для залучення іноземних інвестицій;

— формування іміджу підприємства як такого, що використовує сучасні прогресивні методики, зокрема щодо відповідності західним цінностям та міжнародним стандартам, не приводячи при цьому рівень реального самоуправління в організації до будь-яких зрозумілих рівнів;

— впровадження корпоративної культури, відповідно до західної моделі управління, має супроводжува-

тись обов'язковими додатковими капіталовкладеннями як у безпосереднє впровадження існуючих методик або у розробку власних, так і безпосередньо у персонал. Українська практика полягає у скороченні витрат на персонал та прагненні до мінімізації будь-яких інвестицій та витрат.

Такі існуючі відмінності у підходах до корпоративної культури саме й визначають актуальність та значення запропонованого матеріалу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Корпоративну культуру в Україні досліджують такі вчені, як: Чобіток В., Копитко М.І., Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р., Харун О.А., Потапюк І.П., Захарчин Г.М., Любомудрова Н.П., Винничук Р.О., Смолінська Н.В. та ін.

Проблеми кадрового менеджменту та управління персоналом набули поширення та розгляду у працях таких науковців, як: В.С. Шевченко, О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець, К.В. Смірнова, Т.І. Балабановська, М.В. Михайліченко, А.В. Троян, Л.В. Балабанова, О.В. Сардак та ін.

Не вирішені раніше питання, що є частиною загальної проблеми. До цього моменту в роботах вітчизняних науковців, де-факто, було відсутнє урахування реального мотиваційного підходу до впровадження корпоративної культури представниками вітчизняного бізнесу, який полягає у прагненні скорочення витрат на персонал. Це принципово змінює фундамент та параметри аналізу зазначеної проблеми та визначає наукову новизну та прикладне значення запропонованого матеріалу.

МЕТА СТАТТІ

Мета статті полягає у розгляді корпоративної культури в якості засобу самоорганізації персоналу в секторі технічного обслуговування національної економіки України з урахуванням справжніх причин намагання її впровадження.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Спробуємо запропонувати власне розуміння об'єкта нашого пошуку. На нашу думку, корпоративна культура — це система внутрішньої побудови стосунків та координаційних відносин усередині певної організації, що базується на наявності спільних інтересів, загальних цінностей та ціннісних орієнтирів, що поділяються усіма (або більшістю) учасниками цієї організації та є стрижнем побудови внутрішніх та зовнішніх організаційних відносин.

Як і будь-який тип культури, культура корпоративна являє собою сукупність чинників, що характеризують ставлення певної установи до власного, внутрішнього та оточуючого середовища. Якщо рівень корпоративної культури є високим, це знаходитиме свій вираз у її "товщині", наявності сформованих принципів взаємодії з зовнішнім середовищем.

Корпоративна культура будь-якої організації, в тому числі й служби технічного сервісу, має три рівні. З них 1 є видимим, зовнішнім, атрибутивним і проявляється у стосунках зі стейкхолдерами (фірмовий одяг, символи, церемонії, стандарти та стереотипи поведінки, традиції тощо), а 2 інших — невидимими. У структурі невидимих рівнів корпоративної культури розрізняють найглибший рівень — базові цінності та глибокі переконання, і більш поверхневий рівень — загальні цінності та поведінкові переконання, які знаходять свій прояв у словах, діях, поведінці, у тому числі комунікаціях.

Головна проблема формування та імплементації корпоративної культури в практику господарювання та взаємодії зі стейкхолдерами полягає у тому, що певне визначене коло цінностей та принципів, що розробляється обмеженою кількістю осіб, має бути затверджене та сприйняте суттєвою кількістю працівників, бажано — більшістю. Саме тому, в процесі формування, затвердження чи перегляду загальних засад корпоративної культури, варто залучати якомога ширше коло співробітників. Також не варто включати до формалізованих джерел корпоративної культури "все хороше", а варто поставитись до цього більш конкретизовано, з урахуванням досвіду роботи певної господарської організації. Також доречним є формування загального фірмового корпоративного кодексу (формалізованого чи ні), при цьому не варто розробляти окремі принципи для кожного відділу чи підрозділу.

Мотивація праці — сукупність економічних та не-економічних стимулів, що спонукають людину до певного виду діяльності чи економічної активності [1, с. 178]. При цьому український бізнес категорично (і схоже остаточно) відмовляється від будь-яких економічних інструментів стимулювання працівників. Натомість застосовуються системні намагання у будь-який спосіб зберегти колектив за умови скорочення оплати праці, для цього застосовуються різноманітні способи та маніпуляції, такі як додаткові форми "підкування" про працівників, але лише такі, що не передбачають витрат конкретного підприємця і залежать безпосередньо від його ресурсної бази. Зокрема, серед таких практичних способів можуть бути: медичні огляди, відвідування спортивних комплексів, консультації психологів, додаткові тренінги, курси підвищення кваліфікації та додаткове навчання, поширення серед працівників продукції, що була виготовлена компанією раніше, різноманітні заходи з "тім-білдінгу", нав'язування соціально-економічної моделі "колективу як сім'ї" тощо. Тобто підміна задоволення матеріальних потреб працівників нематеріальними факторами, що, у відповідності до існуючих досліджень, можна робити лише у разі повноцінного задоволення матеріальних потреб [2, с. 391]. Чи варто говорити про те, що формування та імплементація корпоративної культури має відбуватись лише після задоволення базових потреб персоналу, а не під час його примусового спрямування у відпустку за власний кошт.

У системі внутрішньоорганізаційних комунікацій корпоративна культура відіграє роль, у тому числі, са-

морегулятора внутрішніх ускладнень і протиріч через декларування визначених цілей і механізму їх досягнення.

Теоретико-економічне значення та суперечність роботи сервісної служби полягає у тому, що вона являє собою сферу послуг і є елементом постіндустріальної економіки на службі промислового виробництва, яке йому цивілізаційно передує. Корпоративна культура є невід'ємною рисою сучасного цивілізованого підприємства, що не лише створює додаткові можливості для підвищення прибутковості організації через формування адекватного ментального середовища всередині колективу, а й елементарно економить витрати на управління, що пов'язані з розв'язанням конфліктів і суперечок.

Формування корпоративної культури відповідного рівня працює на формування ефективних комунікацій у разі, якщо вона сприяє запобіганню проблем у особистих комунікаціях і якщо її суб'єкти мають співставний рівень особистої та корпоративної культури.

Становлення нового інформаційного технологічного способу виробництва, інформації і знань як нового виробничого ресурсу, який, будучи формою реалізації та примноження розумового потенціалу людини, визначає утвердження інноваційного типу розвитку, інтелектуалізацію виробництва та праці. Нова техніка і технологія змінюють характер праці, поряд з продуктивними якостями зумовлюють дедалі ширший розвиток і використання інтелектуальних, соціальних і духовних якостей людини. Для успішного розвитку економіки необхідно не просто удосконалення продуктивних якостей людини, але й зростання інтелектуального, соціального і духовно-культурного рівня людини, перехід людського чинника на якісно новий ступінь, адекватний новому етапу соціально-економічного прогресу [3, с. 187]. Саме тому виховання внутрішньої потреби у культурному спілкуванні та саморозвитку індивіда сприяє особистісному зростанню, що призводить до формування повноцінної особистості як у сфері особистих професійних функцій, так і в сфері суспільних відносин, які безпосередньо не пов'язані з зайнятістю працівників.

Формування сприятливого соціально-психологічного клімату колективу — одна з найважливіших умов боротьби за зростання продуктивності праці та якості надання послуг. Водночас він може бути наслідком формування відповідної корпоративної та організаційної культури.

Психологічний клімат — це емоційний стан психологічних зв'язків членів колективу, що виникає з урахуванням їх відносин, симпатій, збігів характерів, інтересів, схильностей. Слушний соціально-психологічний клімат є умовою підвищення продуктивності праці, задоволеності працівників і колективу.

Соціально-психологічний клімат виникає спонтанно. Але хороший клімат перестав бути простим наслідком проголошених гасел і зусиль окремих керівників. Він є підсумком систематичної роботи з членами колективу, здійснення спеціальних заходів, вкладених у організацію відносин між керівником та його підлеглими. Формування та удосконалення соціально-психологічного

клімату — це стале практичне завдання керівників будь-якого рангу [4, с. 212].

До ознак сприятливого соціально-психологічного клімату належать: бадьорий, життєрадісний тон відносин між працівниками, оптимізм у настрої; принципи співробітництва, взаємної допомоги, доброзичливості; членам колективу подобається брати участь у спільних справах, разом проводити вільний час; у взаєминах переважають схвалення й підтримка. Члени колективу є активними, сповненими енергії, вони швидко відгукуються, коли потрібно зробити корисну всім справу, і домагаються високих показників у праці та фаховій діяльності.

У колективі можуть спостерігатись ознаки як сприятливого, так і несприятливого соціально-психологічного клімату. Працівники можуть бути привітними, обмінюватись особистою інформацією, тобто довіряти один одному, часто приходити на допомогу товаришам, якщо це необхідно та ділитись своїми знаннями з іншими. Залежно від гарного настрою кожного працівника, тон у колективі може бути як життєрадісним і бадьорим, так і пасивним та подавленим. Також слід зазначити, що у доброму колективі більшість співробітників підтримують один з одним приятельські, навіть дружні стосунки.

Рационально-теоретичний рівень суспільної моральної свідомості спрямований на вирішення головних питань сенсу життя, має чіткий, послідовний, раціональний і системний характер [5, с. 82—83]. Здійснення порядної економічної діяльності створює коло постійних партнерів, позитивний авторитет, полегшує переговорні процеси. Але у разі морального вибору між прибутковістю та порядністю людина може приймати нераціональні рішення, які шкодитимуть її економічному зиску у разі виникнення протиріч із наявними моральними установками. Тому необхідним є виховання суспільної моралі сукупного людського потенціалу, його поширення на рівень ноосфери з метою недопущення збагачення морально вільних осіб за рахунок морально свідомих мешканців [6, с. 149].

У наш час існують два основних підходи до розуміння термінів "організаційна культура" і "корпоративна культура". На нашу думку, корпоративна культура є одним з фундаментальних елементів організаційної культури. Організаційна культура фірми включає в себе різноманітні явища, такі як дисципліна праці, внутрішні трудові правила, організація та нормування праці, гуманізація праці, мотиваційна та соціальна політика, кадровий документообіг. Вони закріплені у відповідних локальних нормативних актах. Таким чином, організаційна культура існує в будь-якому підприємстві у вираженій формі, навіть якщо вона не описана окремим документом [7, с. 452]. У той же час корпоративна культура спрямовується на формування світогляду та системи глибинних цінностей, які вимагають їх сприйняття усіма учасниками організації виробничих відносин. Саме тому, доволі дивно спостерігати за керівництвом організації, яке намагається "прищепити" персоналу певні моральні цінності саме в той час, коли воно намагається відправити працівників у відпустку за власний рахунок або перевести їх на неповний робочий день.

Навіть у тому разі, якщо компанія втілює найсучасніші підходи в управлінні та розробці продуктів, в неї можуть існувати потенційні недоліки, зокрема в області організації тимблдингів та командних заходів. Важливо забезпечити баланс фінансових обмежень, систематично оцінювати ефективність ініціатив, а також враховувати зміни у розмірах та структурі компанії для підтримки відповідності таких заходів поточним потребам та очікуванням працівників.

Недоліком може бути стандартизація подарунків персоналу, орієнтація на матеріальні заохочення та відсутність глибоких форм визнання. У цьому разі можна запропонувати такі варіанти поліпшення цих аспектів. Варто розглянути можливість індивідуалізації подарунків, дозволяючи працівникам обирати або зазначати свої уподобання. Необхідно вивчити інтереси та хобі співробітників, щоб забезпечити більш персоналізовані та цінні подарунки. Також варто розробити баланс між матеріальними та нематеріальними подарунками, необхідно впроваджувати більш глибокі форми визнання, такі як особисті слова подяки від керівництва, нагороди за внесок у проект, або можливості професійного зростання.

Також, на нашу думку, доречними будуть щоквартальні розмови з психологами та впровадження механізмів для збору фідбеку, таких як анонімні анкети, електронні платформи або регулярні обговорення на засіданнях команд. Потрібно забезпечити різноманіття способів висловлення проблем та думок співробітників, також варто проводити тренінги для співробітників з ефективного використання ресурсів. Доцільно забезпечувати актуальність та доступність інформації, і кожному колезі, при приході на роботу, розповідати та демонструвати принцип роботи цього сервісу.

Організаційні поліпшення зустрічей з директором компанії, що пропонуються: потрібно забезпечувати вищу активність учасників, наприклад, через питання та відповіді, анкети або регулярні обговорення конкретних питань. Також варто постійно визначати, чи всі працівники відчують зручність та можливість висловлювати свої думки. У процесі компенсації навчальних процесів необхідно створити прозорий механізм обговорення та прийняття рішень щодо вибору курсів та їх бюджету.

У аспекті "навчання та розвитку" існує можливість поширення певних освітніх програм (звісно якщо вони є) на екстерні аудиторії, сприяючи загальному розвитку місцевої спільноти. Компанія має забезпечити прозорість та відкритість процесів набору персоналу, а також можливість розгляду інших пропозицій та партнерств, саме тоді це буде потужним інструментом у розвитку спільноти.

Також варто проводити аналіз і на основі нього здійснювати модернізацію або видалення тих елементів, що викликають стрес і є непотрібними. Керівництву компанії варто забезпечити чіткі та прозорі процедури для подання запитів на перегляд рівня знань та зарплати, з уникненням можливості маніпулювання даними. Загальний підхід має полягати в забезпеченні балансу між внутрішнім розвитком та зовнішніми ініціативами.

У разі наявності волонтерських проектів, для активізації праці на них (де платять в рази менше, ніж на певних комерційних проектах), треба вводити додаткову систему стимулювання: бонуси чи премії, таким чином колеги самі бажатимуть займатися волонтерськими проектами, а компанія будуватиме позитивну думку щодо себе у суспільстві.

Такий аспект корпоративної культури, як проведення тимблдингів та інших зустрічей є найбільш обговорюваним серед співробітників компанії та керівництва. Щоб вирішити питання з фінансових обмежень потрібно зробити кілька простих вчинків: збільшити бюджет на такі зустрічі та створити систему пропозицій, де працівники зможуть надавати пропозиції та брати участь у виборі заходів, це допоможе враховувати різноманіття інтересів. Також можна спробувати запровадити онлайн чи комбіновані формати зустрічей, це допомогло б вирішити питання доступності у будь-якому контексті.

Щоб вирішити питання щодо відсутності зворотного зв'язку, варто просто забезпечити системи опитувань та збору зворотного зв'язку для оцінки задоволення та виявлення можливостей удосконалення сценаріїв проведення зустрічей. Також, було б непогано створити майданчик для обговорення та обміну враженнями після тимблдингу для сприяння відкритому діалогу.

Ці рекомендації обрані на основі їхньої потенційної ефективності у впровадженні та здатності впливати на різні аспекти корпоративної культури. Гнучкі формати та фінансова підтримка тимблдингів є ключовими для створення задоволення та командної співпраці, а онлайн формат, зворотний зв'язок та участь працівників у виборі ініціатив допоможуть адаптувати культуру до потреб сучасного робочого середовища та індивідуальних уподобань співробітників.

У жодному разі не можна намагатися впроваджувати всі зміни одночасно, оскільки це може негативно вплинути як на результат, так і на колег, оскільки для них це може бути надто різко, може виникнути сильний стрес через зміни тощо. Саме тому необхідно проранжувати всі зміни у порядку важливості та реалізовувати їх за принципом SMART цілей, тобто всі цілі впроваджувати поступово і переходити до наступних лише після повного виконання попередніх цілей [8, с. 72—73].

Останніми роками суттєво зріс інтерес вітчизняних підприємців до створення внутрішньо-корпоративної культури, хоча нерідко їх дії в цьому напрямі виглядають лише своєрідною даниною моді. Знайомлячись та розмовляючи з керівниками компаній, розумієш, що проголошуючи ефектні гасла, проводячи корпоративні заходи та тренінги, вони ще не дуже глибоко зрозуміли та усвідомили важливість і значення такої роботи.

Корпоративна культура у багатьох зарубіжних компаній — явище геть не нове. Вона допомагає виявити потенційні здібності людей, згуртувати їх, мобілізувати виконання вищих цілей і місії корпорації. Розуміючи це, західні управлінці намагаються підтримувати традиції фірми, поверхнево коригуючи їх, якщо цього вимагають вимоги нового часу [9, с. 54].

Переконання та ідеали компанії складають основу її корпоративної культури. Корпоративна культурна концепція встановлює особливості поведінки та спілкування і, здебільшого, диктує зовнішній дизайн, який вклю-

чає логотип, стиль і звичаї компанії. Однак корпоративна культура охоплює більше, ніж просто логотипи компанії та очікування щодо поведінки та зовнішнього вигляду працівників. Якщо внутрішня традиція та об'єднані корпоративні ідеали є достатньо сильними, щоб підтримувати їх, зовнішні, видимі прояви корпоративної культури з часом можуть померти і стати задушливою формою.

У межах аналізу змісту корпоративної культури, варто розглядати таке явище як моральна безпека. Під нею варто розуміти можливість фізичних та економічних втрат певного морально орієнтованого суб'єкта суспільних відносин, який стикається з контрагентом, що не сповідує таких цінностей. Це може стосуватися як відносин між різними організаціями, так і відносин всередині трудового колективу чи певної робочої групи. Людина, що обтяжена мораллю, завжди є вразливою та перебуває у стані потенційної загрози з боку особи, яка не є такою. Відтак, найактуальнішим завданням у сфері корпоративної культури є створення запобіжників від таких можливих уражень.

Особливо гостро це може проявитися у відносинах між керівництвом та персоналом, якщо етичні норми є лише "фасадом" виконання управлінських рішень. Взагалі-то корпоративна культура створюється менеджментом компанії для спрощення процесу керуваності, переведення його в автоматичний режим, де-факто зменшення обсягів своєї роботи. Самі ж управлінці часто-густо керуються морально-етичними засадами своєї діяльності лише в тому разі, коли це приносить їм прямий економічний зиск. І доволі складно уявити собі підлеглого, що не дотримується корпоративної культури — як правило — це роблять самі управлінці.

Мораль — це один із способів регулювання дій людини за допомогою норм, які ідейно обґрунтовані у вигляді ідеалів добра, зла, справедливості, гідності тощо. Разом із загальнолюдськими цінностями, мораль включає до себе історичні та класові норми, принципи та ідеали [1, с. 118]. Якщо менеджмент організації поділяє працівників на класи, страти тощо, тоді він застосовує різні класові цінності та передумови, зокрема "право сильного". У тому разі, якщо фірма діє як єдиний, цілісний, соціально однорідний організм — тоді досягаються відповідні позитивні результати.

Механізм макроекономічного регулювання ринкової економіки змінює типу — це система макроекономічних регуляторів, що складається з таких основних елементів:

- ринкові регулятори;
- важелі державного впливу на економіку;
- корпоративне управління;
- інститут соціального партнерства [1, с. 148].

Як бачимо, корпоративне управління входить до системи управління національною економікою, і якщо воно базуватиметься на корпоративній культурі, то саме вона сприятиме розвитку національної економіки. При цьому дуже важливо, щоб корпоративна культура мала внутрішній механізм повноцінної імплементації, при тому що її формалізація, тобто наявність певного, розглянутого і затвердженого корпоративного кодексу, абсолютно не є обов'язковою умовою.

Унаслідок повноцінної співпраці багатьох організацій, діяльність яких поєднується спільними цінностями та принципами взаємодії, можливим є отримання синергетичного ефекту від їхньої співпраці та кратне примноження результатів їх діяльності. Також при цьому державне регулювання економіки матиме тенденцію до зниження її інтенсивності та глибини, а також буде отримано багато позитивних зовнішніх ефектів, таких як: посилення довіри у суспільстві між його членами, різними економічними секторами, суспільством та сектором державного управління; формування суспільної уяви щодо економічної вигоди від порядної діяльності у сфері бізнесу та надання публічних послуг; посилення економічного та морального виховання громадян. Відтак, наявність навіть декількох організацій, що матимуть власний, повноцінний, морально орієнтований корпоративний кодекс, суттєво поліпшить систему управління національною економікою, дозволить скоротити бюджетні витрати на утримання органів державної влади, нагляду та контролю [9, с. 55-56].

Якщо в колективі сформовано якісну корпоративну культуру, дуже важливим є поширення її засадничих принципів на сферу зовнішніх комунікацій. Якщо ж вона відсутня або перебуває на стадії формування/перегляду/трансформації, не варто намагатися формувати ілюзію корпоративної єдності та одностайності перед зовнішніми стейкхолдерами, оскільки це може бути дуже швидко викрито внаслідок поширення комунікаційних технологій та в процесі суспільного спілкування.

Колектив з діючою корпоративною культурою характеризується сталістю, передбачуваністю, прогнозованим рівнем реакцій на можливі подразники, високим рівнем емпатії та взаємодопомоги, зростаючою продуктивністю праці, творчим підходом до виконання монотонних завдань, низьким рівнем плинності кадрів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ НАУКОВИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Адекватна корпоративна культура — це реальний важіль посилення конкурентоспроможності компанії, інструмент підвищення якості продукції/послуг, але лише в тому разі, якщо керівництво компанії (адміністративний персонал) ставить перед собою і виконує ті цілі, які декларує, а не працює у діаметрально протилежному напрямі.

Запропоновано до розгляду поняття "моральна безпека", що характеризує відносини людини з моральним стрижнем та особи, вільної від моральних обмежень. Якщо в якості другої особи виступає керівник організації — формування та імплементація корпоративної культури перетворюється на фарс.

Подальші дослідження у цій царині вимагають не деталізації форм і механізмів впровадження корпоративної культури в діяльність організації в середовищі вітчизняного бізнесу, а формування в керівництва мінімальних параметрів особистої порядності, чого можна досягти зокрема через посилення юридичної відповідальності не лише за порушення договірної і трудового законодавства з боку адміністративного апарату, а й за спроби маніпуляцій та нав'язування власного розуміння виходу підприємства з кризи.

Література:

1. Яковенко Р. В. Національна економіка: навч. посіб. [2-ге вид., випр.]. Кіровоград: "КОД", 2010. 548 с.

2. Яковенко Р. В., Підкамінна Ж. С., Сідалковський О. М. Специфіка мотивації та управління персоналом у середовищі українського бізнесу під час війни. Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., (м. Кропивницький, 07-08 грудня 2023 р.). / М-во освіти і науки України, Центральнотехн. ун-т. Кропивницький: ЦНТУ, 2023. С. 390—391.

3. Яковенко Р. В. Людський капітал та людський потенціал. Наук. праці Кіровоградського нац. техн. ун-ту: Економічні науки. Кіровоград: КНТУ. 2013. Вип. 24. С. 186—193.

4. Яковенко Р. В., Годунко О. О. Соціально-психологічний клімат організації як фактор інноваційного менеджменту. Theoretical and science bases of actual tasks: Proceedings of XIVth International Scientific and Practical Conference (April 12—15, 2022, Lisbon, Portugal). Lisbon, Portugal. P. 211—214.

5. Етика: навч. посіб. / В. О. Лозовой та ін.; за ред. проф. В. О. Лозового. Київ: Юрінком Інтер, 2004. 224 с.

6. Яковенко Р. В. Морально-етичні фактори формування господарського механізму нанорівня як одна з характеристик людського потенціалу. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Київ: Український державний університет фінансів та зовнішньої торгівлі. 2010. № 2. С. 148—152.

7. Яковенко Р., Іванченко М. Корпоративна культура як чинник конкурентоспроможності підприємства. Актуальні питання вдосконалення судово-експертної та правоохоронної діяльності: збірник матеріалів засідання № 7 постійно діючої Міжнародної науково-практичної конференції (м. Кропивницький, 29 березня 2024 р.). Кропивницький: ТОВ "Центрально-Українське видавництво", 2024. С. 451—455.

8. Яковенко Р. В., Іванченко М. Р. Корпоративна культура у системі управління ТОВ "Онїкс-Системз". Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., (м. Київ, 17-19 квітня 2024 р.). [Електронне видання] у 2 т. / відп. ред. та упоряд. В. В. Храпкіна, К. В. Пічик. Київ: Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2024. Т. 2. С. 72—74.

9. Яковенко Р. В., Педь І. В., Круценко Д. А. Корпоративна культура організації як елемент регулювання національної економіки. Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі: матеріали всеукр. наук.-практ. конф. (Кропивницький, 12 грудня 2023 р.) / Центральнотехн. ун-т, каф. економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи; [редкол.: А. А. Тихий, В. В. Зайченко та ін.]: у 2 ч.: Ч. 2. Кропивницький: РВЛ ЦНТУ, 2023. С. 54—56.

References:

1. Yakovenko, R.V. (2010), *Natsional'na ekonomika* [National economy], 2nd ed., "KOD", Kirovohrad, Ukraine.

2. Yakovenko, R.V., Pidkaminna, Zh.S. and Sidalkovs'kyj, O.M. (2023), "Specifics of motivation and person-

nel management in the Ukrainian business environment during the war", *materialy VI Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii. Konkurentospromozhna model' innovatsijnoho rozvytku ekonomiky Ukrainy* [Conference Proceeding of the VI International Scientific and Practical Conference. Competitive model of innovative development of the Ukrainian economy], Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytsky, Ukraine, pp. 390—391.

3. Yakovenko, R.V. (2013), "Human capital and human potential", *Naukovi pratsi Kirovohrads'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 24, pp. 186—193.

4. Yakovenko, R.V. and Hodunko, O.O. (2022), "The socio-psychological climate of the organization as a factor of innovation management", *materialy XIVth Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii. Teoretychni ta naukovi osnovy aktual'nykh zavdan'* [Conference Proceeding of the XIVth International Scientific and Practical Conference. Theoretical and science bases of actual tasks], Lisbon, Portugal, pp. 211—214.

5. Lozovoj, V.O. and others (2004), *Etyka* [Ethics], Yurinkom Inter, Kyiv, Ukraine.

6. Yakovenko, R.V. (2010), "Moral and ethical factors of the formation of the economic mechanism of the nanolevel as one of the characteristics of human potential", *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo*, vol. 2, pp. 148—152.

7. Yakovenko, R. and Ivanchenko, M. (2024), "Corporate culture as a factor of the competitiveness of an enterprise", *zbirnyk materialiv zasidannia № 7 postijno diiuchoi Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii. Aktual'ni pytannia vdoshkonalennia sudovo-ekspertnoi ta pravookhoronnoi diial'nosti* [Proceeding of materials of meeting № 7 of the permanent International Scientific and Practical Conference. Current issues of improving forensic and law enforcement activities], Kirovograd Scientific Research Expert and Forensic Center of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Kropyvnytsky, Ukraine, pp. 451—455.

8. Yakovenko, R.V. and Ivanchenko, M.R. (2024), "Corporate culture in the management system of Onyx-Systems LLC", *materialy II Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii. Menedzhment ta marketynh iak faktory rozvytku biznesu* [Conference Proceeding of the II International Scientific and Practical Conference. Management and marketing as factors of business development], National University of Kyiv-Mohyla Academy, Kyiv, Ukraine, vol. 2, pp. 72—74.

9. Yakovenko, R.V., Ped', I.V. and Krutsenko, D.A. (2023), "Corporate culture of the organization as an element of regulation of the national economy", *materialy Vseukrains'koi naukovo-praktychnoi konferentsii. Problemy i perspektyvy ekonomichnoho rozvytku v umovakh modernizatsijnykh protsesiv v Ukraini ta sviti* [Conference Proceeding of the II All-Ukrainian Scientific and Practical Conference. Problems and prospects of economic development in the context of modernization processes in Ukraine and the world], Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytsky, Ukraine, pp. 54—56.

Стаття надійшла до редакції 24.12.2025 р.