

Дрейчук М.А.

аспірант кафедри менеджменту персоналу та адміністрування,
Національний університет «Львівська політехніка»

Ситник Й.С.

доктор економічних наук, доцент,
Національний університет «Львівська політехніка»

Dreichuk Mykhailo, Sytnyk Yosyf

Lviv Polytechnic National University

ФОРМУВАННЯ СТІЙКОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЗАСІБ ПОПЕРЕДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ТА ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЙНИХ РИЗИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ

У статті розглянуто стратегічне значення формування стійкої корпоративної культури в контексті попередження ризиків управління персоналом, а також економічних та інтелектуалізаційних ризиків для організації. Наведені ключові фактори успішної адаптації до викликів та зміцнення корпоративної культури, яка є важливим фактором внутрішнього організаційного життя та ефективним інструментом управління персоналом організації. Розглянуто складові елементи та значення корпоративної культури у контексті зниження економічних ризиків для організації. Проаналізовано роль корпоративної культури та її складових елементів в управлінні персоналом, а саме її вплив на ефективність працівників, їх задоволеність, зменшення рівня плинності кадрів та на загальний фінансовий успіх компанії. Також наведені приклади успішних практик інших організацій. Висвітлені стратегії створення корпоративної культури, а також розглянуто її вплив на стабільність та успішність організації в умовах невизначеності.

Ключові слова: стійка корпоративна культура, управління персоналом, економічні ризики, інтелектуалізаційні ризики, мінімізація ризиків.

Постановка проблеми. Сучасні організації в умовах невизначеності стикаються з непередбачуваними економічними та інтелектуалізаційними ризиками, які загрожують їхньому стабільному функціонуванню та рівню конкурентоспроможності. Ці ризики охоплюють фінансові втрати, зменшення кількості кваліфікованих кадрів, недостатній рівень адаптації до змін ринку та технологічного ландшафту. Одним з ключових чинників, який може стати протидією таким ризикам, є формування стійкої корпоративної культури в організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у дослідження важливості формування корпоративної культури зробили такі зарубіжні та українські науковці: Г.М. Захарчин, Н.П. Любомудрова, О.В. Тарасова, С.С. Марінова, Н.В. Гриценко, G.B. Gorton, J. Grennan, K. Molenaar, H. Brown, S. Caille, R. Smith, S. Silverzweig, R. F. Allen, E. Schein та ін.

Формулювання цілей статті. Дослідити важливість формування корпоративної культури та її роль в управлінні персоналом та попередженні економічних та інтелектуалізаційних ризиків.

Виклад основного матеріалу дослідження. В сучасному бізнес-середовищі корпоративна культура виступає ключовим елементом успіху організа-

ції, визначаючи її цінності, норми, підходи до роботи та міжособистісні комунікації у колективі. В контексті попередження економічних та інтелектуалізаційних ризиків корпоративна культура стає ключовим фактором, що визначає ефективність управління, здатність організації адаптуватися до змін та забезпечує внутрішню стійкість особового складу організації. Визначення корпоративної культури полягає в ідентифікації та розумінні її складових частин. Це комплексне поняття, що охоплює цінності, етику, стандарти поведінки, корпоративні традиції, способи спілкування, а також підходи до розвитку та навчання персоналу. В таблиці 1 наведені вищезгадані складові частини корпоративної культури спільно формують внутрішню атмосферу організації, яка впливає на різні аспекти добробуту працівників та успішність організації.

Загалом, складові частини корпоративної культури спільно формують культуру організації, яка створює внутрішню атмосферу, сприяючи мотивації працівників, підвищенню рівня лояльності до організації, стимулюванню творчого підходу до роботи та впливаючи на загальний успіх організації [1, с. 122–161].

Розуміння та аналізування складових частин корпоративної культури дає змогу побачити, як вони вза-

Складові корпоративної культури у внутрішньому середовищі організації

Складова	Визначення
Цінності	Цінності визначають основні принципи, на яких базується діяльність організації. Якщо цінності відповідають особистим цінностям працівників, це створює сприятливий фундамент для їхньої мотивації та відданості
Етика та стандарти поведінки	Зазначені складові визначають, як працівники повинні поводити себе всередині організації. Чіткі та внутрішньо прийняті норми сприяють створенню довіри та сприятливого середовища для роботи
Корпоративні традиції	Традиції формують спільну ідентичність колективу, що підвищує відчуття належності та відданості компанії
Способи спілкування	Як організація спілкується з працівниками, яким чином розвивається внутрішня комунікація, впливає на ступінь залученості та розуміння спільних цілей
Підходи до розвитку та навчання	Активне стимулювання організацією професійного розвитку своїх працівників, збільшує їхню мотивацію та лояльність до організації

Джерело: сформовано авторами

емодіють між собою та впливають на функціонування організації загалом. Важливою є не лише сама ідентифікація цих складових, але й вміння керувати ними для створення стійкого, відкритого та інноваційного середовища, спроможного запобігти ризикам та підвищити конкурентоспроможність організації в сучасних умовах.

Корпоративна культура в розрізі управління персоналом розглядається як ключовий фактор, що впливає на загальну успішність організації. Цей підхід базується на розумінні, що культура відображає глибокі цінності, переконання, норми і стандарти, які пронизують робоче середовище, формують поведінку, взаємодію та сприйняття співробітників організації [2, с. 28–32].

Ключове значення корпоративної культури проявляється через її вплив на кадрову політику, мотивацію, комунікацію та розвиток персоналу. Наприклад, цінності організації, вбудовані в культуру, можуть визначати типи талантів, які варто активніше залучати та утримувати, а також визначають напрями розвитку персоналу через постійне вдосконалення інструктажів, програм навчання та можливостей кар'єрного зростання, що відповідають цінностям організації.

Крім того, корпоративна культура формує основи для створення сприятливого робочого середовища. Стійка та успішно сформована культура сприяє виникненню командної співпраці, сприяє інноваціям та креативним підходам. Вона також впливає на комунікаційні стратегії, сприяючи відкритості, співпраці та взаєморозумінню в середині організації [3, с. 68–73].

Управління персоналом в контексті корпоративної культури вимагає системного підходу, що передбачає не лише зовнішнє представлення цінностей та місії організації, а й внутрішню атмосферу, яку відчувають та сприймають працівники. З цієї причини створення, утримання та постійне вдосконалення корпоративної культури в управлінні персоналом стають необхідними аспектами для досягнення стратегічних цілей та стабільної успішної діяльності організації.

Значний вплив корпоративної культури на економічні результати організації є важливим предметом для дослідження та впровадження для попередження економічних та інтелектуалізаційних ризиків.

Одним з ключових аспектів важливості корпоративної культури щодо економічних результатів організації є її вплив на рівень ефективності персоналу. Корпоративна культура, яка спрямована на підтримку партнерства, відкритості до інновацій та стимулювання креативного мислення, може позитивно впливати на продуктивність та ефективність роботи персоналу.

Корпоративна культура також впливає на здатність організації пристосовуватися до змін у мінливому бізнес-середовищі. Організації з відкритою та адаптивною культурою зазвичай краще вміють пристосовуватися до економічних змін, зокрема в умовах ринкової нестабільності. Це дозволяє швидше реагувати на зміни у попиті, технологіях чи конкуренції, що позитивно впливає на економічні показники [4, с. 59–66].

Попередження економічних та інтелектуалізаційних ризиків – ще один ключовий аспект важливості формування стійкої корпоративної культури. Рівень корпоративної культури виступає важливим фактором під час формування системи управління ризиками. В організаціях зі стійкою корпоративною культурою спостерігається більша увага до ризиків, оперативне реагування на їх виникнення та наявність ефективних стратегій мінімізації наслідків.

Формування та розвиток стійкої корпоративної культури має потенціал не лише щодо впливу на фінансові показники підприємства, а й функціонування як важливого механізму попередження ризиків, сприяння стійкості та конкурентоспроможності організації в умовах непередбачуваності та змін [5, с. 96–98].

Процес створення стійкої корпоративної культури вимагає ретельного підходу та впровадження стратегій, спрямованих на формування та зміцнення цінностей, норм та практик організації. У таблиці 2 наведено приклади деяких стратегій створення стійкої корпоративної культури.

Поєднання цих стратегій сприяє утворенню стійкої, живої та внутрішньо узгодженої корпоративної культури, яка є основою успіху організації, в тому числі й у розрізі попередження економічних та інтелектуалізаційних ризиків [6, с. 396–402].

Наприклад, фірма Zappos відома своєю корпоративною культурою, побудованою на принципах клієнто-

Стратегії формування стійкої корпоративної культури

Стратегія	Визначення
Залучення у керівництва організації	Однією з ключових стратегій є активна участь топ-менеджменту у формуванні корпоративної культури. Керівники організації повинні якісним прикладом у втіленні цінностей організації та поширенні їх серед працівників
Визначення цінностей та стратегічних цілей організації	Організація повинна чітко визначити свої цінності, місію та стратегічні цілі. Це дозволить створити спільне бачення для працівників і встановити основу для формування корпоративної культури
Залучення працівників організації	Важливо враховувати думки та ідеї працівників організації при формуванні стійкої корпоративної культури. Регулярні опитування, фокусні групи та відкриті діалоги сприяють визначенню цінностей, які важливі для всього колективу
Постійне навчання та розвиток працівників	Підтримка розвитку працівників у напрямку відповідності корпоративним цінностям є важливою складовою формування стійкої корпоративної культури. Вишколи, семінари та освітні програми сприяють внутрішньому вдосконаленню та розвитку працівників різних ланок
Розвиток культури визнання та винагород за успіхи	Створення системи відзнак та винагород за дотримання корпоративних цінностей мотивує працівників та посилює рівень їх залученості до культури організації

Джерело: сформовано авторами

орієнтованості та емоційного зв'язку з працівниками. Організація Southwest Airlines славиться своєю корпоративною культурою, спрямованою на високий рівень обслуговування та командну спрямованість. А Google відомий своєю інноваційною та відкритою культурою, яка сприяє творчості та розвитку нових ідей.

Загальна мета цих стратегій та прикладів практик формування стійкої корпоративної культури полягає в створенні цілісної та стабільної культури організації, яка сприяє підвищенню продуктивності, залученості персоналу та загальному успіху організації.

Попередження ризиків у сфері управління персоналом через формування стійкої корпоративної культури є ключовим аспектом для забезпечення стабільності та успішності організації.

Корпоративна культура відіграє важливу роль у зменшенні ризиків, пов'язаних з управлінням персоналом, через низку механізмів, які наведені у таблиці 3.

Стійка корпоративна культура є важливим інструментом управління ризиками в сфері управління персоналом, допомагаючи зберігати стабільність та під-

вищувати продуктивність організації в умовах змін та невизначеності [7. с. 379–407].

Висновки. Процес формування стійкої корпоративної культури є надважливим не тільки для процесу управління персоналом, а також й для попередження економічних та інтелектуалізаційних ризиків. Складові частини корпоративної культури, такі як цінності, стандарти поведінки, традиції, способи спілкування та підходи до розвитку та навчання, спільно формують культуру організації, яка створює внутрішню атмосферу, сприяючи покращенню мотивації працівників, підвищенню лояльності до організації, стимулюванню продуктивності кожного працівника організації.

Управління персоналом у контексті корпоративної культури – це багатогранний підхід, який враховує як зовнішнє відображення цінностей та місії організації. Формування та підтримка цієї культури є важливими аспектами для досягнення стратегічних цілей організації. Стійка корпоративна культура не лише впливає на фінансові результати, але й допомагає уникнути ризи-

Таблиця 3

Механізми зменшення ризиків управлінням персоналом

Механізм	Визначення
Стабільність	Культура, що базується на стабільних цінностях та принципах, допомагає уникнути внутрішніх конфліктів та непорозумінь серед працівників. Коли всі працівники розуміють та поділяють спільні цінності, це створює основу для злагодженої роботи та вирішення проблем
Залученість та лояльність працівників	Культура, яка стимулює залученість та відданість персоналу, сприяє збільшенню мотивації та відповідальності працівників. Як результат, зменшується ймовірність конфліктів, втрати цінних кадрів та зростає загальний рівень продуктивності
Ефективність комунікацій	Сильна корпоративна культура сприяє відкритій та ефективній комунікації всередині організації. Чіткість та відкритість у спілкуванні допомагають уникнути непорозумінь та помилкового розуміння вимог та очікувань
Стресостійкість та адаптивність	Культура, що сприяє розвитку стресостійкості та здатності адаптуватися до змін, дозволяє персоналу більш ефективно реагувати на несподівані ситуації та виклики
Мінімізація конфліктів	Збалансована та позитивна корпоративна культура сприяє побудові співпраці та колективності, що знижує ймовірність виникнення конфліктів між працівниками та рівнем стресу на робочому місці
Збереження репутації та бренду компанії	Позитивна корпоративна культура допомагає підтримувати репутацію підприємства, що, водночас зменшує ризики втрати кадрів, проблем зі збереженням талантів та негативного впливу на бренд

Джерело: сформовано авторами

ків, збільшити стійкість та конкурентоспроможність в непередбачуваних умовах бізнес-середовища.

Поєднання різних стратегій формування корпоративної культури сприяє створенню внутрішньо узгодженої корпоративної культури, яка є ключем до успіху організації, особливо в умовах змін та ризиків економічного та інтелектуалізаційного характеру.

Загальна мета цих стратегій полягає в створенні цілісної культури, що сприяє підвищенню продуктивності, залученості персоналу та загальному успіху організації. Отже, стійка корпоративна культура є важливим інструментом управління ризиками в сфері управління персоналом, що забезпечує стабільність та збільшує продуктивність організації в умовах невизначеності.

Список літератури:

1. Захарчин Г.М., Любомудрова Н.П., Винничук Р.О., Смолінська Н.В. Корпоративна культура : навчальний посібник. Львів, 2011. 317 с.
2. Тарасова О.В., Марінова С.С. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2013. С. 28–32.
3. Апостолюк О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2016. Vol. 2.6. P. 68–73.
4. Амеліна С.М., Кубіцький С.О. Корпоративна культура у системі управління персоналом. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія : «Економічні науки». 2020. № 7.39. С. 59–66.
5. Семикіна А. Корпоративна культура та її роль у розвитку трудового потенціалу підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2017. № 15. С. 96–98.
6. Szczepańska-Woszczyzna, Katarzyna. Leadership and organizational culture as the normative influence of top management on employee's behaviour in the innovation process. *Procedia Economics and Finance*. 2015. Vol. 34. P. 396–402.
7. Laforet, Sylvie. Effects of organisational culture on organisational innovation performance in family firms. *Journal of small business and enterprise development*. 2016. Vol. 23.2. P. 379–407.

References:

1. Zakharchyn, H.M., Lyubomudrova, N.P., Vinnychuk, R.O., & Smolinska, N.V. (2011) Corporate culture. Tutorial. Lviv. (in Ukrainian)
2. Tarasova, O.V., & Marinova, S.S. (2013) Corporate culture as a tool of effective enterprise management. *Economics of the food industry*. (in Ukrainian)
3. Apostolyuk, O. (2016) Corporate culture as a tool of effective enterprise management in increasing its competitiveness. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, vol. 2.6, pp. 68–73. (in Ukrainian)
4. Amelina, S.M., and Kubitsky, S.O. (2020) Corporate culture in the personnel management system. *International scientific journal "Internauka". Series: Economic sciences*, no. 7.39, pp. 59–66. (in Ukrainian)
5. Semikyna, A. (2017) Corporate culture and its role in the development of the labor potential of the enterprise. *Regional aspects of the development of productive forces of Ukraine*, no. 15, pp. 96–98. (in Ukrainian)
6. Szczepańska-Woszczyzna, K. (2015) Leadership and organizational culture as the normative influence of top management on employee's behavior in the innovation process. *Procedia Economics and Finance*, vol. 34, pp. 396–402.
7. Laforet, Sylvie (2016) Effects of organizational culture on organizational innovation performance in family firms. *Journal of small business and enterprise development*, vol. 23.2, pp. 379–407.

FORMATION OF SUSTAINABLE CORPORATE CULTURE AS A MEANS OF PREVENTING ECONOMIC AND INTELLECTUALIZATION RISKS OF THE ORGANIZATION

The article considers the strategic importance of the formation of a sustainable corporate culture in the context of preventing personnel management risks, as well as economic and intellectualization risks for the organization. Aspects related to the formation of a sustainable corporate culture have become key in modern business. This is important from the point of view of personnel management, as well as to avoid economic and intellectual risks that can affect the success of the organization. One of the key components of successful adaptation is the strengthening of corporate culture, which affects the internal life of the organization and serves as an effective tool for personnel management. Corporate culture is essential in reducing economic risks for the organization. This is due to the fact that a well-formed culture contributes to internal stability, ensures clarity of goals and orientation of the entire team to achieve a common goal. In addition, corporate culture affects the motivation of employees, their commitment to the company and willingness to work for results. Personnel management includes understanding the role of corporate culture and its constituent elements. It affects the efficiency of employees by creating a favorable environment for their professional growth and development. Employee satisfaction, as well as reduced employee turnover, can be achieved through a well-directed corporate culture that takes into account the needs and values of its employees. An effective corporate culture affects the overall financial success of the company. It creates a favorable background for business development, ensures internal stability and promotes the attraction and retention of talented personnel. A clearly defined culture helps avoid conflicts, strengthens team spirit and positively affects the company's reputation in the eyes of consumers and partners. Analysis of successful practices of other organizations can serve as an important source of learning and generalization of experience in implementing corporate culture. This allows you to identify the most effective

methods and approaches that can be adapted to the specific needs and conditions of your own organization. Strategies for creating a corporate culture should be aimed at maintaining the stability and success of the organization in conditions of uncertainty. The development of such a culture involves constant improvement and adaptation to changes both in the internal environment and in external markets. The formation of a sustainable corporate culture is an integral component of successful management of the organization. It affects all aspects of the company's activities, from the stability of internal processes to the attraction and retention of talented personnel. Investing in the formation and strengthening of corporate culture can be a key success factor in today's business environment.

Key words: *sustainable corporate culture, personnel management, economic risks, intellectualization risks, risk minimization.*