

## ЦІННОСТІ ЯК ОСНОВА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

*В. Г. Прушківський, д. е. н., професор, Національний університет «Запорізька політехніка», [orcid.org/0000-0001-8079-9227](https://orcid.org/0000-0001-8079-9227), [pvg942@gmail.com](mailto:pvg942@gmail.com),*

*Е. В. Прушківська, д. е. н., професор, Національний університет «Запорізька політехніка», [em.prushkovskaya@gmail.com](mailto:em.prushkovskaya@gmail.com), [orcid.org/0000-0002-4227-8305](https://orcid.org/0000-0002-4227-8305),*

*В. А. Литовка, аспірант, Національний університет «Запорізька політехніка», [LytovkaVA@ukr.net](mailto:LytovkaVA@ukr.net), [orcid.org/0000-0002-7177-7488](https://orcid.org/0000-0002-7177-7488)*

**Методологія дослідження.** Результати отримані за рахунок застосування методів: абстракції – при визначенні сутності поняття «корпоративна культура»; компаративного аналізу – при встановленні відмінностей між підходами до класифікації корпоративних цінностей; синтезу – при формуванні рекомендацій для компаній щодо необхідності внесення змін до системи управління на основі цінностей в період пандемії.

**Результати.** Виявлено різноманітність підходів до управління корпоративною культурою у залежності від аналізу структурних елементів організації. Показано, що важливим елементом є норми та цінності, які змінюються та розвиваються з часом. Проведено аналіз підходів вчених (Ш. Шварця, П. Кардона, К. Рей, І. Малбашич, Н. Посарич, С. Долана, С. Гарсія). Встановлено, що ці підходи мають важливе значення для здійснення компаративного аналізу цінностей міжнародних компаній. На основі аналізу компаній Fortune 100 показано, що корпоративна культура має «старі» та «нові цінності», що обумовлює визначення відмінностей між організаціями ХХ століття (підтримують культуру контролю) та тими, що функціонують у ХХІ столітті (характеризуються культурою навчання та розвитку).

**Новизна.** У ході аналізу аналітичних звітів міжнародних компаній та практик фірм в умовах пандемії визначено, що корпоративні цінності відіграли інтегруючу функцію для суб'єктів господарювання. Компанії розпочали процеси внесення змін до системи управління на основі цінностей компаній задля досягнення цілей якості, безпеки, сталого розвитку, соціальної справедливості, рівності та екологічної свідомості.

**Практична значущість.** Запропоновано систему заходів задля досягнення успіху в усталенні цінностей безпеки, сталого розвитку, соціальної справедливості, рівності та екологічної свідомості. Зокрема, компаніям необхідно формувати високий рівень довіри до працівників та споживачів, що, окрім компетентності, вимагає прояву гуманності та забезпечення прозорості при наданні інформації як «зверху-вниз», так і «знизу-вгору» по різних каналах. Власники і топ-менеджмент повинні відіграти провідну роль в процесі формування й поширення нових цінностей.

**Ключові слова:** корпоративна культура, цінності, управління цінностями, культура навчання та розвитку, пандемія.

**Постановка проблеми.** Цінності є фундаментом корпоративної культури, тому компанії все частіше звертають увагу на них, як на основу ділової діяльності, незалежно від того, зорієнтовані вони на споживачів продукції, співробітників, навколишнє середовище чи стосуються інших аспектів бізнесу, таких як інновації, безпека, справедливість. Цінності, які розділяють більшість

представників компанії та, які є задекларовані засновниками, з часом перетворюються у важливу сферу, від якої залежить командний дух працівників, узгоджуються різні точки зору та координуються дії, що призводить до ефективного досягнення мети та цілей компанії.

Відповідно управління цінностями в компаніях стало важливим інструментом менеджменту, що свідчить про поступовий перехід від управління за інструкціями (МВІ) і цілями (МВО) до управління на основі цінностей (МВВ, Management by Values). Поряд з терміном управління на основі цінностей (МВВ) використовуються словосполучення «Values Based Culture» (VBC) і «Values Based Leadership» (VBL). В якості доказу переваги управління на основі цінностей над попередніми концепціями, С. Долан і С. Гарсія [1] виокремили включення етичних і екологічних принципів в стратегічне управління та діяльність компанії, без чого неможливо уявити собі подальший розвиток світової економіки та компаній. Виходячи з цього управління на основі цінностей надає можливість сформулювати систему стратегічного управління компанією, яка здатна забезпечити ефективність діяльності та стабільність ніш на ринку товарів і послуг, і є основоположним чинником формування її корпоративної культури.

У період пандемії питання управління на основі цінностей набуло посиленої уваги, оскільки відбулися трансформаційні перетворення не лише у бізнес-процесах, а й у сфері управління персоналом та корпоративній культурі. В залежності від того, наскільки сильною була система цінностей певної компанії, то їй більш вдало вдалося запровадити нові підходи до управління, долати труднощі, зберегти команду і досягти запланованих стратегічних цілей [2].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та практичні аспекти формування корпоративної культури розкрито такими зарубіжними ученими як Д. Браун та І. Крамер [3], К. Голд [4], Дж. Коулман [5], Е. Шейн [6] та ін. Однією з перших наукових праць з проблематики управління на основі цінностей є книга Т. Пітерса і Р. Уотермана «В пошуках досконалості. Уроки найбільш успішних компаній Америки» [7], які розкрили секрет успіху управління провідними американськими компаніями: Hewlett-Packard, Intel, Procter & Gamble, Johnson & Johnson, McDonald's та іншими, визначивши загальні правила ефективного ведення бізнесу. У ній книзі описана концепція 7С (англ. McKinsey 7-S), цент-

ральним компонентом якої є корпоративні цінності як ресурс розвитку організації. Подальше просування ідеї використання корпоративних цінностей з метою управління компаніями пов'язано з дослідженнями С. Долана і С. Гарсія [1], які стверджували, що управління на основі цінностей переслідує потрійну мету: 1) спростувати організаційні проблеми, що виникають у зв'язку зі зростаючою необхідністю адаптуватися до змін на всіх рівнях компанії; 2) вказувати на стратегічне бачення майбутнього компанії; 3) забезпечувати відданість кожного співробітника щоденній високоефективній роботі.

Корпоративну культуру та систему цінностей компаній розкривають у своїх наукових працях й українські вчені, зокрема О. Андросова [8], І. Демуз, А. Зленко [9], О. Золотарьова, О. Клементьєва [10], Л. Ткачук, М. Ткачук [11]. Проте варто зазначити, що в сучасних умовах динамічних змін під впливом пандемії перед компаніями, у т. ч. й українськими, виникає питання формування корпоративної культури нового типу та внесення змін у стратегії компаній, їх концепції управління на основі цінностей, оскільки це дозволяє визначити інноваційні напрями розвитку і модернізації компаній в подальшому. З огляду на вищезазначене, виникає необхідність здійснення теоретичного аналізу цінностей як основи корпоративної культури та їх значення в сучасних умовах.

**Формулювання мети статті.** Метою даної статті є визначення ролі цінностей як основи корпоративної культури компаній та розробка рекомендацій щодо внесення змін до системи управління на основі цінностей в період пандемії.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Під поняттям корпоративної (організаційної) культури ми розуміємо складну динамічну ієрархічну систему, яка складається з формальної (місія, бачення, цінності, які втілені в практиці компанії) та неформальної (соціальні взаємозв'язки, рольові моделі, ритуали, важливі історії в компанії) складових, які змінюються під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища компанії [12]. Відповідно у нашому дослідженні не проводиться різниці між по поняттями

«організаційні цінності» і «корпоративні цінності», вони використовуються як синонімічні.

У зв'язку з активним дослідженням теми корпоративної культури в різних країнах в даний час існує безліч підходів до її оцінки та управління. Однією з моделей оцінки корпоративної культури є модель за концепцією Кренфілдської школи бізнесу, яку використовують для проведення компонентного аналізу культури та виявлення характерних її особливостей в компаніях світу. Згідно з концепцією Кренфілдської школи бізнесу корпоративна культура виступає як суб'єкт управління, що охоплює всі структурні елементи організації, зокрема [13]: тип лідерства (традиційний, харизматичний і раціонально-легальний); структура організації, яка являє собою фіксовані взаємозв'язки між підрозділами і працівниками організації; система контролю (внутрішній і зовнішній контроль); норми і цінності, які діляться на підгрупи: норми і цінності, що поділяються всіма членами організації; індивідуальні норми та цінності; історія організації, яка включає в себе історію формування матеріального багатства, історію формування інтелектуальних ресурсів компаній, історію формування внутрішніх взаємин; «міфи» і «легенди», тобто PR-технології, історії успіху окремих працівників, історії просування і підтримки; мова і символи: символи як опосередковані ознаки стану організації: успіх, застій; символи як формальні товарні ознаки: товарні знаки, логотипи, форма одягу, символіка, фірмові технології.

Корпоративна культура будь-якої компанії постійно змінюється. Як свідчить теорія спіральної динаміки, авторами якої є Д. Е. Бек і К. Кован, спіральна динаміка описує вісім взаємопов'язаних рівнів зрілості індивіда і суспільства, кожному рівню відповідає певний набір культурних цінностей, свій колір, свої пріоритети, переконання і особливості світогляду [14]. Розвиваючись, люди переходять з рівня на рівень під впливом умов життя та досвіду вирішення проблем. Відповідно коли зовнішнє середовище компанії змінюється та трансформується, це спричиняє перегляд базових цінностей та переконань. Проблеми, які не можуть бути

вирішені в рамках наявної системи цінностей, змушують компанії підніматися на черговий виток спіралі.

«Модель спіралі» – це інструмент, що дозволяє управляти процесом перетворень. Але, щоб ним скористатися, перш за все необхідно зрозуміти, на якому рівні розвитку перебуває колектив компанії. Тобто «модель спіралі» була обрана з огляду на те, що саме вона дозволяє поєднувати такі принципи, як циклічність і еволюціонізм. Тобто система, яка завершила певний цикл свого розвитку, проходячи чергову стадію, здатна перейти на рівень вище. У свою чергу ці рівні визначаються деякими головними ідеями, які задають характер поведінки системи, що розвивається на тому чи іншому рівні. Щоб управляти корпоративною культурою, необхідно розуміти принципи її розвитку [14]. Як і суспільство в цілому, так і окрема організація проходить свій шлях розвитку. Будь-який розвиток, будь-яка динаміка характеризується певними схожими стадіями.

У сучасних умовах розвитку бізнесу та під впливом пандемії компанії все частіше звертають увагу на цінності як на основу ділової діяльності, незалежно від того, зорієнтовані вони на споживачів продукції, співробітників, навколишнє середовище чи стосуються інших аспектів бізнесу, таких як інновації, безпека, справедливість. Цінності визначають поведінку людини в приватному житті та на робочому місці. Люди починають працювати у компанії зі своїми власними цінностями і формують її організаційні цінності. Відповідно система цінностей компанії складається з індивідуальних (особистих), так і організаційних цінностей. Особисті цінності відрізняються від організаційних тим, що вони асоціюються з людьми як особистостями, тоді як організаційні цінності пов'язані з організацією як системою. Б. Познер [15] стверджує, що «цінності лежать в основі культури організації». Однак особисті цінності впливають на поведінку людей в організаціях та на корпоративний клімат компанії.

Саме норми і цінності є найбільш важливими елементами будь-якої організації. Відповідно система цінностей компанії складається з індивідуальних (особистих),

так і організаційних цінностей. Малбашич І. та Посарич Н. [16] визначають організаційні цінності як основні принципи, що визначають спосіб ведення бізнесу компанії. Для управління корпоративною культурною компанією важливим є поділ цінностей за ступенем їх прийняття в організації, зокрема визнані публічно (проголошені, засвоєні, підтримувані), фактичні та бажані цінності. Визнані та фактичні цінності є декларативними і розглядаються в офіційних організаційних документах організації. Проте це не означає, якщо компанія не має задекларованих цінностей в певних документах, то їх не існує в компанії. Кожна організація має цінності, які формально сформульовані або ні. Основною проблемою є наскільки деякі цінності насправді присутні в організації, і наскільки вони лише декларативно прийняті або щось, до чого організація прагне.

«Визнані» або «проголошені» цінності приймаються і поділяються всіма членами організації, вони визначають соціальні норми, які усвідомлюються співробітниками і регулюють їх поведінку. Ці цінності включають до стратегії, цілей, філософії компанії, гасл, висловів, історій легенд та міфів компанії. Фактичні цінності – це ті цінності, які насправді присутні в організації та впливають на поточну організаційну поведінку та керують нею.

Загальновизнаною ціннісною моделлю є модель динамічних відносин між ціннісними типами Ш. Шварца, який виділив типові для кожного суспільства культурні ціннісні орієнтації шляхом усереднення ціннісних пріоритетів людей у вибірках кожної культури. Ш. Шварц виокремив десять мотиваційних типів: влада, досягнення, гедонізм, стимуляція, самостійність, універсалізм, доброта, традиція, конформність, безпека. Згідно теорії Ш. Шварца [17] ціннісні типи знаходяться у динамічному взаємозв'язку, що було ним зображено шляхом кругової моделі сумісності і конфліктності цінностей [Schwartz, 2000], в якій окремі секції співпадають з ціннісними типами. Чим ближча відстань між цінностями окремих типів, тим більш вони є сумісними. І навпаки, якщо цінності знаходяться у протилежних ланках, то вони перебувають у конкурентних відносинах, що пов'язано з

антагонізмом мотиваційних цілей, які вони реалізують.

Кругова структура ціннісної моделі Шварца демонструє взаємозв'язок конфлікту та конкуренції між цінностями. Перший вимір «фіксує конфлікт між цінностями, які підкреслюють незалежність думок, дій та почуттів та готовність до змін (спрямованість, стимулювання) та цінностями, що підкреслюють порядок, самообмеження, збереження минулого та спротив змінам (безпека, відповідність, традиція). Другий вимір фіксує конфлікт між цінностями, які підкреслюють турботу про добробут та інтереси інших (універсалізм, доброзичливість), та цінностями, що підкреслюють переслідування власних інтересів та відносний успіх і домінування над іншими (влада, досягнення, гедонізм, відкритість до змін, самовдосконалення» [18].

Задля компаративного аналізу цінностей міжнародних компаній використовують й інші моделі, зокрема, модель збалансованих організаційних цінностей на основі місії, яка була розроблена П. Кардоною та К. Рейем [19]. Вони включили до цієї моделі цінності сучасних організацій, що є найбільш придатними для класифікації: 1) бізнес-цінності, які відображають ділову діяльність організації (наприклад, наполегливість, ефективність, професіоналізм та націленість на результати), 2) цінності відносин – підвищення якості міжособистісних відносин (наприклад, спілкування, робота в команді та повага до людей), 3) цінності розвитку – спрямовані на диференціацію та постійне вдосконалення компанії (наприклад, інновації, креативність, навчання та постійне вдосконалення); 4) цінності внеску – спрямовані на те, щоб зробити якомога більше для зацікавлених сторін, ніж того вимагають ділові відносини (наприклад, задоволеність споживачів, інтерес до людей та соціальна відповідальність). Як зазначили Малбашич І. та Посарич Н. ця класифікація цінностей має два критерії – орієнтація організації на зовнішнє середовище та ставлення організації до змін.

Існує також ще одна класифікація цінностей – трьохвимірна модель, яка розроблена С. Доланом і його колегами [20]. Модель об'єднує три різних рівня цінностей:

особистісний рівень (емоційні цінності); 2) організаційний рівень (економічні цінності); 3) соціальний рівень (етико-соціальні цінності). Основне призначення моделі – показати, як можуть бути об'єднані емоційні й етико-соціальні цінності в рамках організації для досягнення рівноваги між індивідом, організацією і суспільством. Етико-соціальні цінності – це осмислення соціальної відповідальності організації перед суспільством. Економічні цінності – все те, що направлено на виживання компанії і отримання нею прибутку. Емоційні цінності – все що, має емоційне забарвлення і спрямоване на оцінку того, що робить компанія.

Ще одне питання, пов'язане з проблематикою корпоративних цінностей, полягає у визначенні їх джерела, тобто що є основою: особисті цінності чи цінності лідерів-менеджерів [21]. Традиційно вважається, що корпоративні цінності визначаються засновниками компанії, а потім засвоюються послідовниками та втілюються в їх діяльності. Нерідко зустрічаються твердження про те, що, хоча багато організацій декларують корпоративні цінності, все ж найчастіше вони генеровані тими, хто займає керівні позиції, і не відображають особистих цінностей співробітників. В результаті ці заявлені цінності «не працюють». На наше переконання, корпоративними цінностями повинні бути такі цінності, які відображають як цінності всіх співробітників, так і їх особисті цінності.

Вчені Малбашич І. та Посарич Н. здійснили аналіз змісту місій та «проголошених» цінностей компаній Fortune 100 у 2017 році на основі письмових джерел та офіційних веб-сайтів компаній. Після того, як були визначені всі «проголошені» цінності компаній Fortune 100, кожне конкретне значення було класифіковано у певну категорію цінностей відповідно до трьох найбільш релевантних моделей збалансованих цінностей.

Ними було виявлено, що у компаніях Fortune 100 цінності кланової культури (підтримка) та підприємницької культури (інновації) набагато більше підкреслюються, що

відображає переваги щодо гнучкості та змін. Далі вони виявили організаційні цінності компаній Fortune 100 відповідно до моделі цінностей Шварца. Цей аналіз показав, що для компанії Fortune 100 найвизначнішими є цінності самотрансцендентності, за якими слідує цінності самовдосконалення та цінності, пов'язані з відкритістю та змінами, тоді як найменш присутніми є цінності збереження. Відповідно до моделі організаційних цінностей на основі місій у компаніях Fortune 100 цінності розвитку та внеску найбільше виражаються та пропагуються, тоді як частка цінностей бізнесу у цих компаніях є найменшою. Цей аналіз вчених засвідчив, що найбільші світові компанії просувають принципово інші принципи ведення бізнесу. Оскільки цінності змінюються і розвиваються з часом, Малбашич І. та Посарич Н. говорять про «старі» та «нові цінності», поділяючи думку С. Долана, який визначає відмінності між організаціями ХХ століття, тими, що підтримують культуру контролю, та тими, що функціонують у ХХІ столітті, що характеризуються культурою навчання та розвитку. У своєму дослідженні С. Долан заявляє, що з часом відбуваються зміни не тільки у виборі цінностей, але про виникнення нових цінностей, як показано в таблиці 1.

В період пандемії споживачі змінили свою поведінку та уподобання, тому компаніям необхідно було зреагувати на ці тенденції та змінити свої стратегії та можливості виходу на ринок у відповідь. За даними міжнародної консалтингової компанії Deloitte [23], виробникам продукції необхідні коригування стратегій в період пандемії. Зокрема, чотири з п'яти компаній вказують, що перегляд їхньої стратегії виходу на ринок є вирішальним для досягнення цілей на 2021 рік; однак лише половина оцінила поточну зрілість пов'язаних з ними можливостей як високу. Як результат, переважна більшість зазначила стратегію виходу на ринок як основну сферу, яка потребує інвестицій.

Цінності в корпоративній культурі XX та XXI століття

Цінності	XX століття: культура контролю	XXI століття: культура навчання та розвитку
Контроль	Нагляд був зосереджений на контролі, спрямованому на виправлення відхилень від очікуваних результатів. Результати визначаються вищим керівництвом. Ієрархічна структура.	Менеджери заохочують самостійність та відповідальність працівників. Контроль вpleнений у політику та процедури для забезпечення якості та безпеки. Результати отримуються за допомогою процесів участі, які включають і спрямовані на отримання відповідної та точної інформації. Лінійна організаційна структура.
Підтримка	Говорити те, що, на вашу думку, хочуть почути інші; схвалення та похвала; допомога приховати помилки.	Допомагати іншим перевірити ефективність своєї роботи та вчитися на їх помилках.
Чесність	Дотримуватися власних принципів, цінностей та переконань; не здаватися.	Відкрита схильність до ситуацій та інших людей з різною системою віри.
Повага	Не ставляти під сумнів обґрунтування інших людей, а точніше тих, хто займає вищі посади.	Виявлення уваги до інших, незалежно від організаційного «рангу» та бути відкритими до думки інших, ідей, перспективи тощо.
Самовпевненість	Демонстрація впевненості у собі шляхом переконання та «перемоги». Визнання помилок подібне до «втрати обличчя» та статусу. Позиція – це спосіб життя.	Демонструючи впевненість у собі, а також приймаючи інші думки. Здатність визнавати помилки, вчитися у інших, незалежно від посади.

Джерело: [22]

Компанії використовують кризу COVID-19 як період великих змін для вдосконалення всіх аспектів структури бізнесу та операцій. Одним з таких пунктів порядку денного є перебудова структури витрат з акцентом на екологічні та соціальні цілі. Так, за опитуваннями Deloitte 9 з 10 споживачів кажуть, що пандемія – це «можливість для великих компаній перезавантажитися та зосередитись на правильних діях щодо працівників, споживачів, громад та навколишнього середовища». Три з чотирьох заявили, що «стратегія розміщення мети поряд із прибутком, вираження корпоративних цінностей та звернення підвищеної уваги споживачів до стійкості, соціальної справедливості, рівності та екологічної свідомості» – це ініціатива, яка займає високе місце у досягненні бажаних стратегічних результатів у 2021 році.

Дотримуватися таких цілей стає навіть важливим для доступу до інвестиційного капіталу. За прогнозами, екологічні, соціальні та урядові фонди зростуть у 3 рази від норми і можуть становити половину всіх інвестицій протягом п'яти років. Доступ до цих інвесторів ґрунтується на задоволенні вимог корпоративної соціальної відповідальності.

На наше переконання, щоб досягти успіху, компаніям необхідно вносити зміни до системи управління на основі цінностей задля досягнення цілей якості, безпеки, сталого розвитку, соціальної справедливості, рівності та екологічної свідомості. Задля усталення нових цінностей компаніям необхідно формувати високий рівень довіри до працівників та споживачів, що, крім компетентності, вимагає від них проявити гуманність та забезпечити прозорість, здійснюючи надання інформації як «зверху-вниз», так і «знизу-вгору» по різних каналах.

Нові цінності Топ-менеджменту необхідно інтегрувати в систему управління з усіх аспектів прийняття ділових рішень. Як свідчить практика, споживачі підтримують компанії, які займають справжні моральні позиції. Невідповідність в діях компанії від заявлених цінностей може спричинити публічне невдоволення споживачів продукції та працівників компаній, що в результаті може сприяти погіршенню репутації компанії.

Потреба в управлінні на основі цінностей виникає в умовах зміни організаційної ідентичності – в цій ситуації корпоративні цінності відіграють інтегруючу функцію. Якщо менеджменту компанії прагне підвищити керованість організації та її конкурен-

тний потенціал, то організація в цей момент стає сприйнятливою до сигналів із зовнішнього і внутрішнього середовища: шукає передові міжнародні практики, а також прагне посилити узгодженість з середини – аналізується конкурентне середовище і кращі практики, зворотний зв'язок. Саме у цьому аспекті, як було нами зазначено вище, власники і топ-менеджмент відіграють провідну роль в процесі формування і поширенні нових цінностей, шляхом «зверху-вниз». На початковому етапі значний внесок роблять HR-відділи, здійснюючи всередині компанії корпоративної комунікації, як координатори процесів з розробки нових цінностей, і в процесах доведення їх до співробітників і зовнішніх зацікавлених сторін. Активно йде передача інформації як «зверху-вниз», так і «знизу-вгору» по різних каналах, в яку втягується лінійний менеджмент. Зміцнюється механізм селекції прихильників корпоративних цінностей – за рахунок фільтрів відбору персоналу, оцінки, моніторингу цінностей. Йде спонтанне витіснення і мимовільний відсів людей, які не поділяють організаційні цінності, – вони досить швидко йдуть з організацій. При побудові ключових показників ефективності діяльності персоналу (в першу чергу керівників) увага приділяється не тільки економічними показниками, аналізуються й процесні показники, такі як рівень задоволення і залученості персоналу, скорочення корпоративного опортунізму, ставлення до клієнтів і постачальників.

**Висновки.** Отже, провівши аналіз ролі цінностей як основи корпоративної культури, можна зробити наступні висновки. Корпоративна (організаційна) культура – це складна динамічна ієрархічна система, яка складається з формальної (місія, бачення, цінності, які втілені в практиці компанії) та неформальної (соціальні взаємозв'язки, рольові моделі, ритуали, важливі історії в компанії) складових, які змінюються під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища компанії. За компонентам «цінностей» виявлено, що корпоративна культура ХХІ століття – це культура навчання та розвитку. Такі цінності як контроль, підтримка, чесність, повага, самовпевненість отримали нове забарвлення і сприяють розвитку ком-

панії та її працівників, а не лише контролю за діяльністю. В період пандемії відбулися трансформаційні зміни не лише у підходах до управління компаніями, а й вираженні корпоративних цінностей та підвищеної уваги до сталого розвитку, соціальної справедливості, рівності та екологічної свідомості. Задля досягнення успіху в усталенні цих цінностей компаніям необхідно формувати високий рівень довіри до працівників та споживачів, що вимагає від них проявити компетентність, гуманність та забезпечити прозорість, здійснюючи надання інформації як «зверху-вниз», так і «знизу-вгору» по різних каналах.

### Література

1. Dolan S. L., Garcia S. Managing by values: Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century / S. L. Dolan, S. Garcia // *Journal of Management Development*. – 2002. – № 21 (2), P. 101–117.
2. Виклики та тренди в HR 2020: огляд кейсів номінантів Премії HR-бренд. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://eba.com.ua/vyklyky-ta-trendy-v-hr-2020-oglyad-kejsiv-nominativ-premiyi-hr-brend/>
3. Браун Д. Корпоративное племя. Чему антрополог может научить топ-менеджера / Д. Браун, И. Крамер. – М. : Альпина Паблицер, 2018. – 236 с.
4. Gold K. Managing for Success: A comparison of the private and public sectors / K. Gold // *Public Administration Review*, 1982. Nov.-Dec. – P. 568–575.
5. Coleman J. Six Components of a Great Corporate Culture / J. Coleman // *Harvard business review*. – 2013. – № 6. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://hbr.org/2013/05/six-components-of-culture>
6. Shein E.H. Organizational Culture and Leadership: A dynamic view / E.H. Shein. – San Fransisco. CA.: Jossey-Bass Inc., 1985. – 437 p. doi.org/10.1002/hrm.3930240312
7. Peters T.J., Waterman R.H. In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies / T.J. Peters, R.H. Waterman. – Harper & Row, New York, 1982. – 400 p. doi.org/10.1177%2F019263658306746628
8. Андросова О. Ф. Визначення і сутність корпоративної культури в сучасному управлінні / О.Ф. Андросова // *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. – 2017. – Випуск 6 (11). – С. 224–233.
9. Демуз И. А. Формирование корпоративной культуры: мировой опыт и украинские реалии / И. А. Демуз, А. Н. Зленко, Е. Д. Исайкина // *Економічний вісник університету*. – 2019. – Вип. 40. – С. 77-85. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu\\_2019\\_40\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2019_40_12)



10. Золотарьова О. В. Зарубіжний досвід формування корпоративної культури та можливості його адаптації вітчизняним бізнесом. / О. В. Золотарьова, О. Ю. Клементьєва // *Ефективна економіка*. – 2017. – № 12. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5969>
11. Ткачук Л. Концепція управління за цінностями як новий підхід у менеджменті закладу вищої освіти / Л. Ткачук, М. Ткачук // *Studia Zarządzania i Finansów Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*. – 2018. – № 14. – С. 41–49.
12. Прушківський В. Г. Особливості розвитку корпоративної культури металургійних підприємств / В. Г. Прушківський, В. А. Литовка // *Економічний вісник Національного гірничого університету*. – 2019. – № 2 (66). – С. 108–115. <https://doi.org/10.33271/ev/66.108>
13. Леонтьєва Л. С. Организационная культура: региональный аспект: монография / Л.С. Леонтьева. – Московская международная школа бизнеса «МИРБИС» (Институт); Институт государственного и муниципального управления МУБиНТ, М., – 2004. – 240 с.
14. Бек Д. Э. Спиральная динамика. Управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке / Д. Э. Бек, К. Кован. – М. : BestBusinessBooks, 2010. – 424 с.
15. Posner Barry Z. Another Look at the Impact of Personal and Organizational Values Congruency / B. Posner // *Journal of Business Ethics*. – 2010. – № 97 (4), P. 535–541.
16. Malbašić I., Posarić N. A Comparison of the Organizational Values of the World's Largest Companies with the Organizational Values of Large Croatian Companies: A Balanced Approach / I. Malbašić, N. Posarić // *Management international conference (Venice, Italy, 24-27 May)*. 2017. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-7023-71-8/6.pdf>
17. Schwartz Shalom H. Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries / Shalom H. Schwartz // *Advances in Experimental Social Psychology*. – 1992. – № 5. – P.1–65.
18. Schwartz Shalom H. An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values / Shalom H. Schwartz // *Online Readings in Psychology and Culture*. – 2012. – № 2 (1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116>
19. Cardona P. and Carlos R. Management by Missions / P. Cardona and R. Carlos. – Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2008.
20. Dolan S. L. Managing by Values / S. L. Dolan, S. Garcia, B. Richley McGraw-Hill: London, 2006. – 238 p.
21. Кабалина В. И., Чеглакова Л. М. Корпоративные ценности в управлении российскими компаниями / В. И. Кабалина, Л. М. Чеглакова // *Российский журнал менеджмента*. – 2013. – № 11(3), С. 5–30. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://rjm.spbu.ru/article/view/233>
22. Dolan Simon L. Coaching By Values: A Guide To Success in the Life of Business and the Business of Life / Simon L. Dolan. – Bloomington, IN: iUniverse Publishing, 2011. – 240 p.
23. Deloitte. 2021 consumer products industry outlook. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/consumer-products-industry-outlook.html>

## References

- Dolan S.L., Garcia S. (2002). Managing by values: Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century. *Journal of Management Development*, 21 (2), 101-117. [doi.org/10.1108/02621710210417411](https://doi.org/10.1108/02621710210417411)
- Vyklyky ta trendy v HR 2020: ohliad keisiv nominativ Premii HR-brend. Retrieved from <https://eba.com.ua/vyklyky-ta-trendy-v-hr-2020-oglyad-keisiv-nominativ-premiyi-hr-brend/>.
- Braun, D., & Kramer, I. (2018). Korporativnoe plemya. Chemu antropolog mozhnet nauchit top-menedzhera. Moskva: Alpina Pablisher.
- Gold, K. (1982). Managing for Success: A comparison of the private and public sectors. *Public Administration Review*, Nov.-Dec., 568-575. [doi.org/10.2307/976127](https://doi.org/10.2307/976127)
- Coleman, J. (2013). Six Components of a Great Corporate Culture. *Harvard business review*, 6. Retrieved from: <https://hbr.org/2013/05/six-components-of-culture>.
- Shein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership: A dynamic view*. San Fransisco. CA.: Jossey-Bass Inc.
- Peters T.J., Waterman R.H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies* Harper & Row, New York .
- Androsova, O.F. (2017). Vyznachennia i sutnist korporatyvnoi kultury v suchasnomu upravlinni. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, 6(11), 224-233.
- Demuz, I.A., Zlenko, A.N., & Isaykina, E.D. (2019) Formirovanie korporativnoy kultury: mirovoy opyt i ukrainskie realii, (40), 77-85. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu\\_2019\\_40\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2019_40_12).
- Zolotarova, O.V., Klementieva, O.Yu. (2017). Zarubizhnyi dosvid formuvannia korporatyvnoi kultury ta mozhlyvosti yoho adaptatsii vitchyznianym biznesom. *Efektivna ekonomika* (12). Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5969>.
- Tkachuk, L., & Tkachuk, M. (2018). Kontseptsia upravlinnia za tsinnostiamy yak novyi pidkhid u menedzhmenti zakladu vyshchoi osvity. *Studia Zarządzania i Finansów Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, (14), 41-49.
- Prushkivskyy, V.H., & Lytovka, V.A. (2019). Osoblyvosti rozvytku korporatyvnoi kultury metalurhiynykh pidpriemstv. *Ekonomichniy visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu*, 2(66), 108-115. <https://doi.org/10.33271/ev/66.108>.
- Leonteva, L.S. (2004). Organizatsionnaya kultura: regionalnyy aspekt. *Moskovskaya mezhdunarodnaya shkola biznesa «MIRBIS» (Institut); Institut gosudarstvennogo i munitsipalnogo upravleniya MUBiNT, Moskva*.



14. Bek, D.E., & Kovan, K. (2010). *Spiralnaja dinamika. Upravljaja cennostjami, liderstvom i izmenenijami v XXI veke*. Moskva: BestBusinessBooks.
15. Posner, Barry Z. (2010). Another Look at the Impact of Personal and Organizational Values Congruency. *Journal of Business Ethics*, 97(4), 535-541. doi = {10.1007/s10551-010-0530-1}
16. Malbašić, I. & Posarić, N. (2017). A Comparison of the Organizational Values of the World's Largest Companies with the Organizational Values of Large Croatian Companies: A Balanced Approach. Management international conference (Venice, Italy, 24-27 May) Retrieved from <https://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-7023-71-8/6.pdf>.
17. Schwartz, Shalom H. (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25: 1–65. doi.org/10.1016/s0065-2601(08)60281-6
18. Schwartz, Shalom H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). doi.org/10.9707/2307-0919.1116
19. Cardona, Pablo, and Carlos Rey. (2008). *Management by Missions*. Basingstoke: Palgrave Macmillan. doi.org/10.1057/9780230598942\_8
20. Dolan, S.L., Garcia, S., & Richley, B. (2006). *Managing by Values*. McGraw-Hill: London doi.org/10.1057/9780230597754
21. Kabalina, V.I., Cheglakova, L.M. (2013). Korporativnye Tsennosti v upravlenii rossiyskimi kompaniyami. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta*, 11(3), 5-30. Retrieved from <https://rjm.spbu.ru/article/view/233>.
22. Dolan, Simon L. (2011). *Coaching By Values: A Guide To Success in the Life of Business and the Business of Life*. Bloomington, IN: iUniverse Publishing.
23. Deloitte. 2021 consumer products industry outlook. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/consumer-products-industry-outlook.html>.

## ЦЕННОСТИ КАК ОСНОВА КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

*В. Г. Прушковский, д. э. н., профессор, Э. В. Прушковская, д. э. н., профессор, В. А. Литовка, аспирант, Национальный университет «Запорожская политехника»*

**Методология исследования.** Результаты получены за счет применения методов: абстракции – при определении сущности понятия «корпоративная культура»; сравнительного анализа – при установлении различий между подходами к классификации корпоративных ценностей; синтеза – при формировании рекомендаций для компаний о необходимости внесения изменений в систему управления на основе ценностей в период пандемии.

**Результаты.** Выявлено разнообразие подходов к управлению корпоративной культурой в зависимости от анализа структурных элементов организации. Показано, что важным элементом являются нормы и ценности, которые изменяются и развиваются с течением времени. Проведен анализ подходов ученых (Ш. Шварца, П. Кардона, К. Рей, И. Малбашич, Н. Посарич, С. Долана, С. Гарсия). Установлено, что эти подходы имеют важное значение для осуществления сравнительного анализа ценностей международных компаний. На основе анализа компаний Fortune 100 показано, что корпоративная культура имеет «старые» и «новые ценности», что обуславливает определение различия между организациями XX века (поддерживают культуру контроля) и теми, которые функционируют в XXI веке (характеризуются культурой обучения и развития).

**Новизна.** В ходе анализа аналитических отчетов международных компаний и практик фирм в условиях пандемии определено, что корпоративные ценности сыграли интегрирующую функцию для субъектов хозяйствования. Компании начали процессы внесения изменений в систему управления на основе ценностей компаний для достижения целей качества, безопасности, устойчивого развития, социальной справедливости, равенства и экологического сознания.

**Практическая значимость.** Предложена система мер для достижения успеха в формировании ценностей безопасности, устойчивого развития, социальной справедливости, равенства и экологического сознания. В частности, компаниям необходимо формировать высокий уровень доверия к работникам и потребителям, что, кроме компетентности, требует проявление гуманности и обеспечения прозрачности, осуществления предоставления информации как «сверху вниз», так и «снизу-вверх» по разным каналам. Владельцы и топ-менеджмент

должны играть ведущую роль в процессе формирования и распространении новых ценностей.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, ценности, управление ценностями, культура обучения и развития, пандемия.

#### VALUES AS THE BASIS OF CORPORATE CULTURE

*V. H. Prushkivskiy, D.E., Professor, E. V. Prushkivska, D.E., Professor, V. A. Lytovka, Post-graduate student, Zaporizhzhia Polytechnic National University*

**Methods.** The results are obtained with the following methods: abstraction – in determining the essence of the concept of «corporate culture»; comparative analysis – in establishing differences between approaches to the classification of corporate values; synthesis – when forming recommendations for companies on the need to make changes to the value-based management system during the pandemic.

**Results.** The variety of approaches to corporate culture management depending on the analysis of structural elements of the organization is revealed. It is shown that an important element is the norms and values that change and evolve over time. The analysis of approaches by various scientists (S. Schwartz, P. Cardona, K. Rey, I. Malbashich, N. Posarych, S. Dolan, S. Garcia) to their classification is carried out. These approaches have been shown to be important for a comparative analysis of the values of international companies. Based on the analysis of Fortune 100 companies, it is shown that corporate culture has «old» and «new values», which determines the differences between organizations of the twentieth century (support the culture of control) and those operating in the 21st century (characterized by the culture of learning and development).

**Novelty.** The analysis of the analytical reports of international companies and firm practices in the pandemic found that corporate values played an integrative role for businesses. Companies have begun to make changes to their value-based management system to achieve the goals of quality, safety, sustainable development, social justice, equality and environmental awareness.

**Practical value.** A system of measures has been proposed to achieve success in establishing the values of security, sustainable development, social justice, equality and environmental awareness. In particular, companies need to build a high level of trust in employees and consumers, which, in addition to competence, requires them to show humanity and ensure transparency by providing information both «top-down» and «bottom-up» through various channels. Owners and top management have to play a leading role in the formation and dissemination of new values.

**Keywords:** corporate culture, values, value management, culture of learning and development, pandemic.

*Надійшла до редакції 11.03.21 р.*