

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-42-7

УДК 331.1+658.3

**Мохненко А.С.**

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри фінансів, обліку та підприємництва  
Херсонського державного університету  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6981-2283>  
E-mail: [mohnenkoas@gmail.com](mailto:mohnenkoas@gmail.com)*

**Мельникова К.В.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри фінансів, обліку та підприємництва  
Херсонського державного університету  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6415-5667>  
E-mail: [emelnikova1984@gmail.com](mailto:emelnikova1984@gmail.com)*

## ОСОБЛИВОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ІТ-ПІДПРИЄМСТВАХ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ

У даній оглядовій статті проведено дослідження світового та вітчизняного досвіду формування корпоративної культури, проаналізовано сутність поняття корпоративна культура. Дана класифікація видів корпоративної культури за ступенем взаємоадекватності, за ступенем відповідності ієрархії, за змістом домінуючих в організації цінностей та в залежності від характеру впливу. З'ясовано причини незадовільного стану впровадження національної корпоративної культури. Визначено базові рівні та елементи корпоративної культури. Обґрунтовано функції корпоративної культури в сучасних умовах. Сформовано нові типи корпоративних культур в сучасному бізнесі. Наведено кращі приклади складових корпоративної культури вітчизняних ІТ-підприємств. Визначено, що ключовими факторами, які враховуються при формуванні корпоративної культури повинні бути: національні особливості, з їх негативними і позитивними характеристиками, необхідність оновлення вищої ланки управління за рахунок створення мотиваційних систем та умов для кар'єрного зростання молодих кваліфікованих фахівців, необхідність вдосконалення економічних методів управління.

**Ключові слова:** корпоративна культура, система управління, трудові ресурси, ІТ-підприємства, цінності.

### **Мохненко А.С., Мельникова К.В. ОСОБЕННОСТИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА ИТ-ПРЕДПРИЯТИЯХ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА**

В данной обзорной статье проведено исследование мирового и отечественного опыта формирования корпоративной культуры, проанализированы сущность понятия корпоративная культура. Данная классификация видов корпоративной культуры по степени взаимоадекватности, по степени соответствия иерархии, по содержанию доминирующих в организации ценностей и в зависимости от характера воздействия. Выявлены причины неудовлетворительного состояния внедрения национальной корпоративной культуры. Определены базовые уровни и элементы корпоративной культуры. Обоснованы функции корпоративной культуры в современных условиях. Сформированы новые типы корпоративных культур в современном бизнесе. Приведены лучшие примеры составляющих корпоративной культуры отечественных ИТ-компаний. Определено, что ключевыми факторами, которые учитываются при формировании корпоративной культуры должны быть: национальные особенности, с их негативными и положительными характеристиками, необходимость обновления высшего звена управления за счет создания мотивационных систем и условий для карьерного роста молодых квалифицированных специалистов, необходимость совершенствования экономических методов управления.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, система управления, трудовые ресурсы, ИТ-предприятия, ценности.

### **Mokhnenko Andriy, Melnikova Kateryna. FEATURES OF CORPORATE CULTURE AT IT ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS OF DOING BUSINESS**

Modern business conditions contribute to the consideration of the concept of "corporate culture" as one of the main elements of the personnel management system. Today, corporate culture is of great importance as a set of features that determine the individuality of each enterprise. The culture of the enterprise is a system of values, a philosophy shared by all employees of the

enterprise. The philosophy of the enterprise is formed by traditions, symbols, rituals, legends clear to all employees by which they are guided in daily activity owing to the internal conviction. At the same time, the problem of the influence of international and domestic experience on the formation of corporate culture of domestic enterprises requires more detailed study, which determines the relevance of further research. The article examines the world and domestic experience in the formation of corporate culture, analyzes the essence of the concept of corporate culture. The classification of types of corporate culture by the degree of mutual adequacy, by the degree of conformity of the hierarchy, by the content of the dominant values in the organization and depending on the nature of influence is given. The reasons for the unsatisfactory state of implementation of the national corporate culture are clarified. Basic levels and elements of corporate culture are determined. The functions of corporate culture in modern conditions are substantiated. New types of corporate cultures in modern business have been formed. The best examples of components of corporate culture of domestic IT-enterprises are given. It is determined that the key factors that are taken into account in the formation of corporate culture should be: national characteristics, with their negative and positive characteristics, the need to update senior management by creating motivational systems and conditions for career growth of young qualified professionals, the need to improve economic methods management. The results of the study can be applied in the process of forming the corporate culture of a modern enterprise.

**Keywords:** corporate culture, management system, labor resources, IT-enterprises, values.

**Постановка проблеми.** Сьогодні, у зв'язку з підвищенням соціально-економічної значущості людського капіталу, до числа ключових ресурсів, застосування яких сприяє досягненню високих показників господарської діяльності підприємства, відносяться саме трудові ресурси комерційної структури. Як правило, трудові ресурси підприємства виражаються в кількості працездатних працівників, що володіють сукупністю фізичних, розумових і духовних здібностей, які поза трудового процесу створення матеріальних благ і послуг не реалізуються. При цьому в процесі використання трудових ресурсів економічним агентом поряд з набором певних духовних здібностей співробітників неминує виявляються і їхні духовні потреби, що виникають у ході реалізації персоналом його виробничих функцій, що в цілому визначає специфіку корпоративної культури підприємства. Разом з тим, корпоративна культура підприємства є одним з основних чинників її внутрішнього середовища, який безпосередньо впливає на можливість ефективного використання підприємством інноваційного потенціалу. Отже, при управлінні інноваційним потенціалом господарюючого суб'єкта необхідно враховувати особливості розвитку його корпоративної культури (у тому числі стан морального клімату трудового колективу організації та готовність її працівників до інноваційних перетворень).

IT-підприємства не лише в усьому світі, а й в Україні є одними з найбільш перспективними, їх розвиток здебільшого визначає й розвиток країни в майбутньому. В той самий час, корпоративна культура IT-підприємств має власні специфічні особливості, пов'язані з різноманітними факторами їх розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Свій вклад у дослідження проблем теорії та практики розвитку корпоративної культури на підприємствах, внесли такі видатні науковці як О. Апостолук, Т. Безземельна, О. Валик, О. Григор'єва, В. Жук, М. Зелена, І. Ломачинська, В. Малащенко, П. Мельник, А. Скобцева, О. Тарасова, Н. Фіщук, І. Химич, Г. Шишкова та ін.

Разом з тим, системне дослідження розвитку корпоративної культури на підприємствах

у вітчизняній економічній науці поки що не набули комплексного характеру, тому потребують подальшого розгляду питання щодо особливостей корпоративної культури на сучасних IT-підприємствах.

Основною метою статті є дослідження особливостей ставлення корпоративної культури в країні та подальше вдосконалення процесів формування корпоративної культури українських IT-підприємств.

**Виклад матеріалу дослідження та його основні результати.** Досліджуючи вплив корпоративної культури підприємства на формування його інноваційного потенціалу, доцільною є характеристика суті корпоративної культури, її основних елементів і властивостей.

Деякі економісти лаконічно описує корпоративну культуру як неявну, невидиму і неформальну свідомість підприємства, яка керує поведінкою людей і, в свою чергу, формується під впливом їх поведінки [1, с. 23].

В інших економістів, корпоративна культура висвітлюється якомога ширше, а саме, як сукупність переконань, відносин, норм поведінки і цінностей, спільних для всіх співробітників підприємства. Дані параметри можуть бути виражені нечітко, але разом з тим вони значною мірою визначають взаємини людей і впливають на спосіб їх дій і хід виконання роботи [3, с. 115].

У роботах інших вчених під корпоративною культурою господарюючого суб'єкта розуміється сукупність мислення, що визначає його внутрішнє життя. Виходячи з цього, корпоративна культура підприємства може розглядатися як вираз основних цінностей в його організаційній структурі, системі управління, кадровій політиці і надавати на них свій вплив [2, с. 115].

Найбільш повним є трактування корпоративної культури підприємства, як системи формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки працівників підприємства, стилю керівництва, показників задоволеності персоналу умовами праці, рівня взаємного співробітництва, ідентифікації працівників з підприємством і перспективами його розвитку [4, с. 57].

Розглянемо класифікацію, за допомогою якої виділяють різні види корпоративної культури:

1) за ступенем взаємoadекватності домінуючої ієрархії цінностей і переважаючих способів їх реалізації виділяють стабільні (висока ступінь адекватності) і нестабільні (низький ступінь адекватності) культури. Стабільна культура характеризується чітко заданими нормами поведінки і традиціями. Нестабільна – відсутністю чітких уявлень про оптимальний, допустимий і неприпустимий характер поведінки, а також коливаннями соціально-психологічного статусу працівників;

2) за ступенем відповідності ієрархії особистих цінностей кожного зі співробітників і ієрархічної системи внутрішньогрупових цінностей виділяються інтегративні (висока ступінь відповідності) і дезінтегративні (низький ступінь відповідності) культури. Інтегративна культура характеризується єдністю громадської думки і внутрішньогрупової згуртованістю. Дезінтегративна – відсутністю єдиної громадської думки, роз'єднаністю і конфліктністю;

3) за змістом домінуючих в організації цінностей виділяють особистісно-орієнтовану і функціонально-орієнтовану культури. Особистісно-орієнтована культура фіксує цінності самореалізації і саморозвитку особистості співробітника в процесі і за допомогою здійснення його професійно-трудової діяльності. Функціонально-орієнтована культура підтримує цінність реалізації функціонально заданих алгоритмів здійснення професійно-трудової діяльності і моделей поведінки, що визначаються статусом працівника;

4) залежно від характеру впливу корпоративної культури на загальну результативність діяльності підприємства виділяють позитивну і негативну корпоративну культуру.

Корпоративна культура, як ресурс ІТ-підприємства, безцінна. Вона може бути ефективним засобом управління персоналом і незамінним маркетинговим інструментом. Розвинена культура формує імідж підприємства, а також є невід'ємною частиною процесу побудови бренду. Це важливо в сучасних реаліях ринку, де для досягнення успіху будь-який бізнес повинен бути орієнтованим на клієнта, відкритим, тобто володіти головними ознаками бренду.

Потрібно розуміти, що корпоративна культура формується 2-ма способами: стихійно і цілеспрямовано. У першому випадку вона виникає спонтанно, на основі тих моделей комунікації, які вибирають самі співробітники. Покладатися на стихійну корпоративну культуру небезпечно. Її неможливо контролювати і важко виправити. Тому так важливо приділяти належну увагу внутрішній культурі організації, формувати її і в разі необхідності коригувати.

Корпоративна культура – це модель поведінки всередині підприємства, сформована в процесі функціонування компанії і схвалена усіма членами колективу. Це певна система цінностей, норми, правила, традиції і принципи, за якими живуть співробітники. В її основі

лежить філософія підприємства, яка зумовлює систему цінностей, спільне бачення розвитку, модель взаємовідносин і все те, що включає в себе поняття «корпоративна культура».

Існують наступні елементи корпоративної культури:

- бачення розвитку компанії – напрямок, в якому рухається організація, її стратегічні цілі;
- цінності – що є найбільш важливим для компанії;
- традиції (історія) – звички, ритуали, що склалися з часом;
- норми поведінки – етичний кодекс організації, в якому прописані правила поведінки в певних ситуаціях;
- корпоративний стиль – зовнішній вигляд офісів компанії, інтер'єр, фірмова символіка, дрес-код співробітників;
- взаємини – правила, способи комунікації між департаментами і окремими членами колективу,
- віра і єдність команди заради досягнення певних цілей;
- політика ведення діалогу з клієнтами, партнерами, конкурентами;
- людський ресурс – співробітники, які розділяють корпоративні цінності компанії.

Розглянемо функції корпоративної культури підприємства:

1. *Іміджева*. Сильна внутрішня культура допомагає створювати позитивний зовнішній образ компанії і, як наслідок, залучати нових клієнтів і цінних співробітників.

2. *Мотиваційна*. Надихає співробітників на досягнення поставлених цілей і якісне виконання робочих завдань.

3. *Залучення*. Забезпечує активну участь кожного окремого члена колективу в житті підприємства.

4. *Ідентифікаційна*. Сприяє самоідентифікації співробітників, розвиває відчуття власної цінності і приналежності до команди.

5. *Адаптивна*. Допомагає новим гравцям команди швидко вливатися в колектив.

6. *Управлінська*. Формує норми, правила управління командою, підрозділами.

7. *Системоформуюча*. Робить роботу підрозділів системною, впорядкованою, ефективною.

Ще одна важлива функція – маркетингова. На основі цілей, місії та філософії підприємства розробляється стратегія позиціонування на ринку. Більш того, корпоративні цінності природним чином формують стиль комунікації з клієнтами і цільову аудиторію.

Існують наступні базові рівні корпоративної культури: зовнішній, внутрішній і прихований.

Зовнішній рівень – включає в себе те, як підприємство бачать споживачі, конкуренти, громадськість.

Внутрішній – цінності, виражені в діях співробітників.

Прихований – передбачає основоположні переконання, які усвідомлено розділяються всіма членами колективу.

У менеджменті виділяють безліч різних підходів до типології. Оскільки поняття «корпоративна культура» в бізнес-середовищі почали вивчати ще в ХХ столітті, сьогодні деякі класичні моделі втратили свою актуальність. Тенденції розвитку IT-бізнесу сформували нові типи організаційних культур.

Типи корпоративних культур в сучасному бізнесі:

1. *«Рольова модель»*. Тут взаємовідносини будуються на правилах і розподілі обов'язків. Кожен співробітник виконує свою роль маленького гвинтика у великому механізмі.

Відмінна риса – наявність чіткої ієрархії, строгих посадових інструкцій, правил, норм, дрес-коду, формальних комунікацій.

Робочий процес продуманий до дрібниць, тому збої в процесі зведені до мінімуму. Найчастіше така модель використовується у великих компаніях з різними департаментами і великим штатом співробітників.

Головні цінності – надійність, практичність, раціональність, побудову стабільної організації. Зважаючи на ці особливості, така компанія не може оперативно реагувати на зовнішні зміни, тому рольова модель найбільш ефективна в умовах стабільного ринку.

2. *«Dream Team»*. Командна модель корпоративної культури, в якій немає ні посадових інструкцій, ні конкретних обов'язків, ні дрес-кодів. Ієрархія влади горизонтальна, тобто підлеглих немає, натомість є тільки рівноцінні гравці однієї команди. Спілкування найчастіше неформальне, дружнє.

Робочі питання вирішуються спільно: збирається група зацікавлених співробітників, яка виконує ту чи іншу задачу. Як правило, носієм влади є той, хто прийняв на себе відповідальність за її рішення. При цьому допускається розподіл зон відповідальності.

Цінності: командний дух, відповідальність, свобода думки, творчість. Ідеологія базується на принципі, що тільки працюючи разом, можна досягти чогось більшого. Такий тип культури характерний для прогресивних компаній, стартапів.

3. *«Сім'я»*. Цей тип культури характеризується наявністю теплої, дружньої атмосфери всередині колективу. Компанія схожа на велику сім'ю, а керівники відділів виступають в ролі наставників, до яких завжди можна звернутися за порадою. Особливістю є спільність, клієнтоорієнтованість, відданість традиціям, згуртованість.

Головна цінність компанії – це люди (співробітники і споживачі). Турбота про колектив проявляється в комфортних умовах праці, соціальному захисті, допомозі в кризових ситуаціях, заохоченнях, привітаннях і так ін. Тому фактор мотивації в такій моделі має прямий вплив на ефективність роботи.

Стабільні позиції на ринку забезпечують лояльні клієнти і віддані співробітники.

4. *«Ринкова модель»*. Такий вид корпоративної культури обирають організації, орієн-

товані на прибуток. Колектив складається з амбітних, цілеспрямованих людей, які активно борються один з одним за місце під сонцем (за підвищення посади, вигідний проект, премію). Людина є цінною для компанії до тих пір, поки може «добувати» для неї гроші.

У цій моделі простежується чітка ієрархія, проте, на відміну від *«Рольової моделі»*, компанія здатна швидко адаптуватися до зовнішніх змін за рахунок сильних лідерів, які не бояться ризикувати.

Цінності такої моделі складають репутація, лідерство, прибуток, досягнення цілей, прагнення перемагати, конкурентоспроможність.

Слід зауважити, що ознаки *«Ринкової моделі»* характерні для так званих акул бізнесу. Це досить цинічна культура, яка в частих випадках існує на межі депотичного стилю правління.

5. *«Фокус на результат»*. Така модель корпоративної культури характеризується досить гнучкою корпоративною політикою, відмінною рисою якої є прагнення постійно розвиватися. Головні цілі: досягти результату, реалізувати проект, зміцнити свої позиції на ринку.

Така модель передбачає ієрархію влади, субординацію. Лідери команди визначаються рівнем здатності до проведення експертизи, професійними навичками, тому ієрархія часто змінюється. Крім того, рядові співробітники не обмежуються посадовими інструкціями. Навпаки, їх часто залучають для вирішення стратегічних завдань, відкриваючи перед ними можливості розвиватися на благо компанії.

Цінності: результат, професіоналізм, корпоративний дух, прагнення до мети, свобода в прийнятті рішень.

Вище названі лише основні види корпоративної культури. Але крім них існують змішані типи, тобто такі, які поєднують риси відразу декількох моделей. Так відбувається з компаніями, які:

- швидко розвиваються (від малого бізнесу до великого);
- були поглинені іншими організаціями;
- змінили основний вид ринкової діяльності;
- переживають часту зміну керівництва.

**Висновки.** Отже, провівши дослідження та підсумовуючи вище сказане, можемо зробити такі висновки:

Цілісність, єдність і потужний корпоративний дух дійсно важливі для досягнення успіху. Головний принцип підприємства доставляти щастя клієнтам і співробітникам. І це логічно, адже задоволений клієнт буде повертатися знову і знову, а співробітник – працювати, з повною самовіддачею. Цей принцип простежується також і в маркетинговій політиці підприємства.

Отже, складовими корпоративної культури постають:

1. Відкритість і доступність. Офіс компанії може відвідати будь-який бажаючий, варто тільки записатися на екскурсію.

2. Правильний підбір кадрів – правильні результати. Тільки ті, хто дійсно поділяє цін-



ності підприємства, можуть допомогти досягати цілей і ставати краще.

3. Щасливий співробітник – щасливий клієнт. Якщо співробітник щасливий, то він із задоволенням зробить щасливим клієнта. А задоволений клієнт – це успіх компанії.

4. Не контролювати співробітників. Довіряти їм.

5. Право прийняття деякі рішення залишається за співробітником. Наприклад, в сервісному відділі оператор може за власною ініціативою зробити маленький подарунок або знижку покупцю. Він має право на таке рішення.

6. Навчання і зростання. Кожен співробітник спочатку проходить навчання, після чого проходить стажування, щоб краще розуміти клієнтів. Компанія допомагає вдосконалювати професійні навички.

7. Спілкування і відносини. Співробітники знайомляться один з одним і ефективно спілкуються, тобто мають навички успішної комунікації.

8. Гаслом компанії є «Клієнт завжди правий». Усе, що робить підприємство, робиться заради щастя клієнта.

Загалом підприємство повинно бути клієнто-орієнтованим. А внутрішня культура і маркетингові стратегії підприємства повинні існувати в тісному симбіозі.

---

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Еськов А.Л. Корпоративна культура. Київ, 2004. 66 с.
2. Задихайло Д.В. Корпоративне управління. Харків, 2003. 688 с.
3. Захарчин Г.М. Корпоративна культура. Львів, 2011. 317 с.
4. Ігнат'єва І.А., Гарафонова О.І. Корпоративне управління. Київ, 2013. 600 с.
5. Коваленко Г.О. Корпоративна культура сучасного підприємства. Краматорськ, 2011. 132 с.

---

#### REFERENCES:

1. Eskov A.L. (2004) Korporatyvna kultura. Kyiv. (in Ukrainian)
2. Zadykhaylo D.V. (2003) Korporatyvne upravlinnya. Kharkiv. (in Ukrainian)
3. Zakharchyn H.M. (2011) Korporatyvna kultura. Lviv. (in Ukrainian)
4. Ihnat'yeva I.A., Harafoнова O.I. (2013). Korporatyvne upravlinnya. Kyiv. (in Ukrainian)
5. Kovalenko H.O. (2011) Korporatyvna kultura suchasnoho pidpryyemstva. Kramatorsk. (in Ukrainian)

*Стаття надійшла до редакції 10.06.2021.  
The article was received 10 June 2021.*