

О. І. Маслак,
д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки,
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6793-4367>
О. О. Глазунова,
к. е. н., старший викладач кафедри економіки,
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1949-0754>
Н. Є. Гришко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки,
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1644-3861>
В. А. Таловер,
к. е. н., старший викладач кафедри економіки,
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6333-1112>
І. О. Титаренко,
здобувач освіти першого (бакалаврського) рівня за ОПП "Економіка",
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-1724-0719>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.18.60

ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗКРИЗОВОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

O. Maslak,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Economics,
Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University
O. Hlazunova,
PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Economics, Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University
N. Grishko,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics, Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University
V. Talover,
PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Economics, Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University
I. Tytarenko,
Student of the educational and professional program "Economics", Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University

FORMATION OF BUSINESS CULTURE IN THE CONDITIONS OF ENSURING CRISIS-FREE FUNCTIONING OF BUSINESS ENTITIES

Стаття присвячена вивченню структури бізнес-культури підприємства як одного з ключових факторів забезпечення соціально-відповідального та безпечного функціонування в умовах мінливого зовнішнього середовища. Визначено систему внутрішніх і зовнішніх елементів бізнес-культури господарюючого суб'єкта: культура соціально-трудова відносин; ефективне лідерство; система корпоративних цінностей; безпечне корпоративне середовище; культура відносин зі споживачами; культура відносин з постачальниками; культура відносин з конкурентами; культура відносин з посередниками. Досліджено роль і значення ефективної бізнес-культури

на різних стадіях життєвого циклу кризи господарюючого суб'єкта. Визначено, що бізнес-культура сприяє стійкості компанії, формуючи міцну основу довіри, прозорості та відкритого спілкування; сприяє співпраці, забезпечуючи почуття єдності та спільної мети; підвищує гнучкість суб'єкта господарювання, розвиваючи можливість компанії швидко адаптуватися до мінливих обставин; сприяє інноваційному розвитку, використанню сучасних підходів для запобігання та подолання кризових явищ.

The article is devoted to the study of the structure of the business culture of the enterprise as one of the key factors of ensuring socially responsible and safe functioning in the conditions of a changing external environment. The system of internal and external elements of the business culture of the economic entity is defined: the culture of social and labor relations; effective leadership; system of corporate values; secure corporate environment; culture of relations with consumers; culture of relations with suppliers; culture of relations with competitors; culture of relations with intermediaries. The role and significance of an effective business culture at various stages of the life cycle of a business entity's crisis have been studied. It was determined that business culture contributes to the stability of the company, forming a solid foundation of trust, transparency and open communication; promotes cooperation, providing a sense of unity and common purpose; increases the flexibility of the business entity, developing the company's ability to quickly adapt to changing circumstances; promotes innovative development, the use of modern approaches to prevent and overcome crisis phenomena.

It has been established that the presence of a developed business culture, a formed system of corporate values contribute to the prevention of crisis phenomena and their overcoming as quickly as possible. At the stage of "preconditions for the onset of a crisis", an effective business culture can provide a certain "mitigation" of potential negative consequences or even their avoidance due to high personnel responsibility, active participation of employees in management decision-making during periods of instability.

At the stage of triggering trigger events that cause a violation of the normal state of equilibrium of the business entity, business culture ensures the coordinated work of personnel, a higher level of flexibility and adequate perception of forced unpopular decisions in order to save financial resources and concentrate all efforts on overcoming crisis phenomena.

At the stage of crisis, entrepreneurial culture promotes the motivation of personnel to non-standard, innovative solutions, ensures coordinated work and high flexibility due to commonality within the company and trust in management.

In the post-crisis period, corporate values and corporate spirit are consolidated as a result of successfully overcoming threats, and a strengthened business culture, in turn, serves as a prerequisite for higher motivation of personnel, a responsible attitude to functional duties, increased attention to the system of "weak signals" in order to prevent crisis phenomena in the future.

Ключові слова: бізнес-культура, корпоративні цінності, безпечне середовище, криза, стадії життєвого циклу кризи.

Key words: business culture, corporate values, safe environment, crisis, crisis life cycle stages.

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

В контексті популяризації соціально-економічної моделі розвитку надважливого значення набуває формування ефективної бізнес-культури сучасного суб'єкта господарювання. При цьому доцільно приділяти увагу повноцінному прояву ціннісних орієнтирів і принципів ведення бізнесу як по відношенню до представників внутрішнього середовища, так і до представників зовнішнього середовища підприємства. Наявність

ефективної соціально-орієнтовної культури бізнесу сьогодні є також запорукою безризикової діяльності компанії та одним із дієвих інструментів подолання кризових явищ.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням формування та розвитку бізнес-культури суб'єкта господарювання приділяли увагу чимало вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема: Р. Муха [7], І. Радамовська [8], Л. Громко [6], О. Судук [9], Р. Зузак [5] тощо.

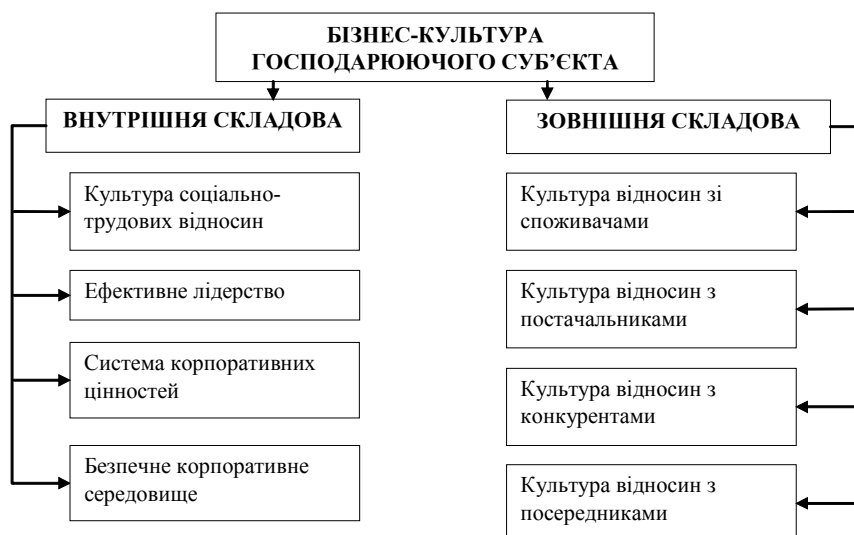


Рис. 1. Складові бізнес-культури господарюючого суб'єкта

Джерело: укладено авторами.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Подальшого дослідження потребує роль і значення бізнес-культури в забезпеченні безкризового функціонування суб'єкта господарювання, особливої актуальності це завдання набуває в умовах військової агресії РФ проти України, що загострює кризові явища в національній економіці.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ключ до успішного функціонування компанії полягає в тому, щоб мати культуру, засновану на переконаннях і ціннісних орієнтирах, які підтримуються стратегією та місією господарюючого суб'єкта. Коли бізнес-організація має сильну культуру, забезпечується реалізація трьох ключових пунктів: співробітники знають, як вище керівництво хоче, щоб вони реагували на будь-яку ситуацію; співробітники вірять, що очікувана реакція є правильною; співробітники знають, що вони будуть нагороджені за підтримку цінностей організації. Таким чином, бізнес-культура стає одним із важливих факторів забезпечення безкризового функціонування суб'єктів господарювання, зниження негативного впливу внутрішніх і зовнішніх загроз його економічній безпеці.

Розуміння ролі та значення культури в міжнародному бізнесі має важливе значення для подолання культурних бар'єрів, які перешкоджають росту та розвитку бізнесу.

Згідно з індексом складності ділової культури, у Данії найбільш сприятлива культура для бізнесу. Багато країн ЄС, зокрема Норвегія, Фінляндія, Австрія та Нідерланди, займають найвищі позиції в індексі. Ці країни зі стабільною економікою вважають за необхідне зберігати відкритість під час розвитку ділових відносин [4].

У загальному розумінні під бізнес-культурою розуміють сукупність норм, принципів і цінностей, що лежать в основі організації бізнес-процесів, формування ділових відносин зі стейкхолдерами компанії.

На наш погляд, у структурі бізнес-культури підприємства доречно виокремлювати внутрішню та зовнішню

складові (рис. 1). При цьому в рамках внутрішньої бізнес-культури розглянемо:

1. культура соціально-трудових відносин — система норм, правил ділового спілкування по горизонтальним і вертикальним комунікаційним каналам, що сформовані в компанії;

2. ефективне лідерство — виховання командного менталітету, який гарантує, що всі працюють разом і докладають максимум зусиль для досягнення результату [3];

3. система корпоративних цінностей — сукупність ключових принципів і переконань, на яких базується бізнес;

4. безпечне корпоративне середовище — зрозумілість і прозорість бізнес-процесів, чітко окреслення зони відповідальності кожного співробітника; безпечні умови праці; можливість вільно висловлювати свої думки, пропозиції, дотримання особистих кордонів.

При цьому важливим критерієм високого рівня бізнес-культури є трансляція сформованих корпоративних цінностей, норм і принципів ділового спілкування в комунікаційних каналах з зовнішнім середовищем, причому не лише зі споживачами та партнерами, але й з конкурентами. Використання добросовісних інструментів у конкурентній боротьбі також є важливим проявом підприємницької культури та соціально-відповідального ведення бізнесу.

Отже, до зовнішньої складової бізнес-культури підприємства доцільно включити: 1. культуру відносин зі споживачами; 2. культуру відносин з постачальниками; 3. культуру відносин з конкурентами; 4. культуру відносин з посередниками.

На наш погляд, існує тісний взаємозв'язок між кризою компанії та корпоративною культурою. Якщо корпоративна культура недостатньо сильна, під час кризи система цінностей компанії може бути зруйнована, зовнішній виклик може виявити справжні цінності та відносини, що приховані за проголошеною корпоративною культурою.

Ділова практика все частіше показує, що корпоративна культура є одним із основних факторів досягнен-

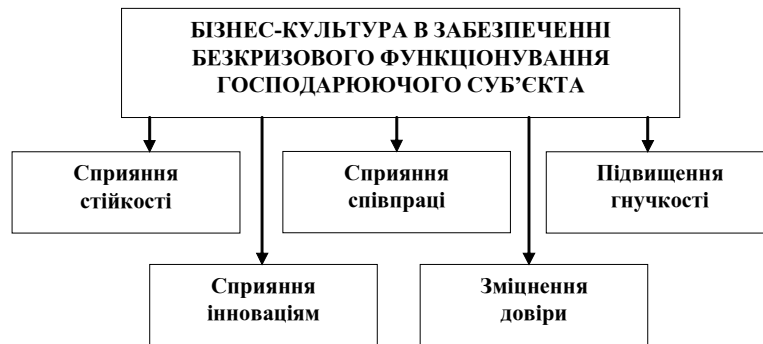


Рис. 2. Роль бізнес-культури в забезпеченні безкризового функціонування компанії

Джерело: укладено авторами на основі [5].

ня конкурентоспроможності та конкурентних корпоративних переваг, а також найважливішим джерелом успішного функціонування та розвитку компанії. Бізнес-культура — це унікальне та автентичне явище, і якщо компанії вдасться цілеспрямовано її розвивати та вдосконалювати, це призведе до зменшення кризових станів, а в разі їх виникнення, що неминуче в будь-якому бізнесі, забезпечить можливість трансформувати їх у конкурентні переваги [5].

Отже, роль бізнес-культури в забезпеченні безкризового функціонування господарюючого суб'єкта проявляється в аспектах, що представлені на рис. 2.

1. Сприяння стійкості — стійка підприємницька культура означає, що організація має міцну основу довіри, прозорості та відкритого спілкування. Співробітники, швидше за все, матимуть більш позитивний прогноз і будуть краще підготовлені до боротьби з труднощами, сприйняття непопулярних рішень в умовах кризи, коли відчувають підтримку своїх колег і керівників. Крім того, міцна та ефективна бізнес-культура допомагає співробітникам вчитися на своїх помилках та швидше адаптуватися до мінливих обставин. Наприклад, під час пандемії COVID компанії з розвинутою бізнес-культурою та стійкою системою корпоративних цінностей змогли швидше перейти на віддалену роботу та запровадити нові протоколи безпеки.

2. Сприяння співпраці — формування бізнес-культури забезпечує почуття спільності та спільної мети всередині компанії, що є надважливим у період кризи. Коли співробітники відчувають зв'язок один з одним і працюють над спільною метою, вони більш ефективно та злагоджено співпрацюють у пошуку рішень проблем.

3. Підвищення гнучкості — одним із ключових чинників успіху антикризового управління є можливість господарюючого суб'єкта швидко адаптуватися до мінливих обставин. Це можливо, коли співробітники компанії чітко розуміють місію та цінності, відчувають підтримку керівництва та свою активну залученість до прийняття рішень.

4. Сприяння інноваціям — кризи часто вимагають від компаній нестандартних та інноваційних рішень. Це можливо за рахунок високого заохочення співробітників до використання прогресивних, сучасних підходів

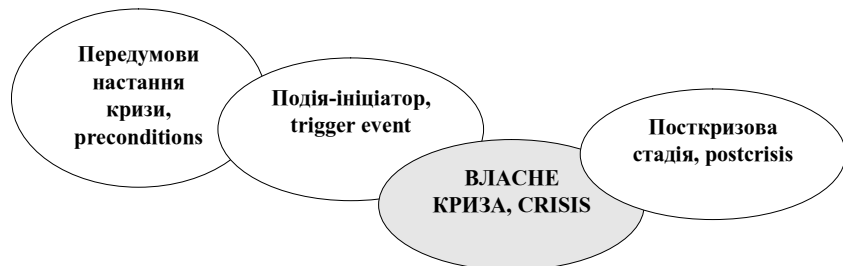


Рис. 3. Стадії життєвого циклу кризи господарюючого суб'єкта

Джерело: укладено авторами на основі [9].

до вирішення проблем. Коли працівники знають, що вони можуть ризикувати та експериментувати з новими ідеями, вони, швидше за все, знайдуть творчі рішення складних проблем.

5. Зміцнення довіри — коли співробітники довіряють своїм лідерам, вони, швидше за все, будуть слідувати їхнім вказівкам і працюватимуть разом, щоб подолати труднощі. Щоб зміцнити довіру, потрібно сприяти чесності, відкрито повідомляти про будь-які перешкоди, з якими стикається компанія, не приховуючи їх серйозності, а також про заплановані дії на шляху подолання цих перешкод [2].

Отже, наявність розвинутої бізнес-культури, сформована система корпоративних цінностей сприяють запобіганню кризових явищ та максимально швидкому їх подоланню.

Доцільно розглянути роль підприємницької культури на різних стадіях життєвого циклу кризи. Одним із класичних підходів передбачено виокремлення таких фаз кризи:

1) передумови настання кризи (preconditions) — коли незначні події, "слабкі сигнали" в діяльності підприємства інформують про можливий початок кризи в короткостроковій перспективі;

2) подія-ініціатор (trigger event) — момент, за якого криза "вибухає" та порушує нормальний стан рівноваги господарюючого суб'єкта;

3) власне криза (crisis) — ескалація кризи, що призводить до найзначніших економічних наслідків на підприємстві;

4) посткризова стадія (postcrisis) — період, що настає після закінчення найскладнішої кризової стадії та спонукає менеджмент відхиляти негативні події та впроваджувати зміни, щоб застерегти підприємство від майбутніх негативних явищ (рис. 3).

На стадії "передумови настання кризи" ефективна бізнес-культура може забезпечити певне "пом'якшення" потенційних негативних наслідків або навіть їх уникнення за рахунок високої відповідальності персоналу, активної участі працівників у прийнятті управлінських рішень у період нестабільності.

На стадії запуску тригерних подій, що викликають порушення нормального стану рівноваги господарюючого суб'єкта, бізнес-культура забезпечує злагоджену роботу персоналу, більш високий рівень гнучкості та адекватного сприйняття вимушених непопулярних рішень з метою економії фінансових ресурсів і концентрації всіх зусиль на подоланні кризових явищ.

На стадії кризи підприємницька культура сприяє мотивації персоналу до нестандартних, інноваційних рішень, забезпечує злагоджену роботу та високу гнучкість за рахунок спільності всередині компанії та довіри керівництву.

У посткризовому періоді відбувається закріплення корпоративних цінностей і корпоративного духу в результаті успішного подолання загроз, а зміцнена бізнес-культура, в свою чергу, слугує передумовою для більш високої мотивації персоналу, відповідального ставлення до функціональних обов'язків, підвищеної уваги до системи "слабких сигналів" з метою запобігання кризових явищ у майбутньому.

Крім того, важливого значення на всіх стадіях життєвого циклу кризи має й зовнішня складова бізнес-культури, адже вибудовані довірливі та стійкі ділові відносини сприятимуть формуванню додаткових можливостей щодо кредитування, укладання контрактів на максимально вигідних умовах, сприятливого ставлення споживачів і бізнес-партнерів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, формування стійкої бізнес-культури підприємства є максимально важливим завданням, особливо в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища. Саме за рахунок довірливих і прозорих відносин компанії з персоналом, споживачами, партнерами забезпечується більш висока стійкість до екзогенних та ендогенних загроз. Високі стандарти підприємницької культури сприяють попередженню кризових явищ, а також більш швидкому подоланню викликів з найменшими втратами.

Література:

1. Crandall W.R. Crisis Management: Leading in the New Strategy Landscape. Sage Publications, Second Edition. 2013. 360 p.
2. How A Strong Company Culture Will Assist You In Crisis Management. URL: <https://elearningindustry.com/how-a-strong-company-culture-will-assist-you-in-crisis-management>
3. The 8 Elements of Great Company Culture. URL: <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/elements-of-great-company-culture>
4. Understanding The Role Of Culture In International Business. URL: <https://www.usemultiplier.com/blog/culture-in-international-business>

5. Zuzak R. Corporate Culture as a Source of Crisis in Companies. A "spin-off" of the University of Kiel (Germany). Vol. 24 (2023), Issue 9 (September). URL: <https://www.crisisnavigator.com/Corporate-Culture-as-a-Source-of-Crisis-in-Companies.460.0.html>

6. Громко Л. Корпоративна культура як ключовий чинник розвитку торговельного підприємства. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2020. № 2. С. 114—120.

7. Муха Р.А. Бізнес-культура, сутність та основні характеристики. Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка". 2018. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/33.pdf

8. Радамовська І.В. Особливості формування бізнес-культури будівельних підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2015. Вип. 4. С. 125—128.

9. Судук О.Ю. Корпоративна культура — інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія "Економічні науки". 2020. Вип. 4 (92). С. 409—415.

References:

1. Crandall, W.R. (2013), Crisis Management: Leading in the New Strategy Landscape, Sage Publications, Second Edition, Los Angeles, USA.
2. eLearning Industry (2023), "How A Strong Company Culture Will Assist You In Crisis Management", available at: <https://elearningindustry.com/how-a-strong-company-culture-will-assist-you-in-crisis-management> (Accessed 01 Sept 2023).
3. Great Place To Work (2023), "The 8 Elements of Great Company Culture", available at: <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/elements-of-great-company-culture> (Accessed 05 Sept 2023).
4. Multiplier Logo (2023), "Understanding The Role Of Culture In International Business", available at: <https://www.usemultiplier.com/blog/culture-in-international-business> (Accessed 04 Sept 2023).
5. Zuzak, R. (2023), "Corporate Culture as a Source of Crisis in Companies", A "spin-off" of the University of Kiel (Germany), [Online], Vol. 24, Issue 9 (September), available at: <https://www.crisisnavigator.com/Corporate-Culture-as-a-Source-of-Crisis-in-Companies.-460.0.html> (Accessed 09 Sept 2023).
6. Hromko, L. (2020), "Corporate culture as a key factor in the development of a trade enterprise", Economic journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University, vol. 2, pp. 114—120.
7. Mukha, R.A. (2018), "Business culture, the essence and main characteristics", Electronic scientific publication "Efficient Economy", [Online], vol. 8, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/33.pdf (Accessed 07 Sept 2023).
8. Radamovska, I.V. (2015), "Features of formation of business culture construction enterprises", Uzhhorod National University Herald, vol. 4, pp. 125—128.
9. Suduk, O.Yu. (2020), "Corporate culture — a tool of increasing the enterprise's competitiveness", Bulletin of the National University of Water and Environmental Engineering. Series "Economic Sciences", vol. 4 (92), pp. 409—415.

Стаття надійшла до редакції 10.09.2023 р.