

*Куций О. А.* кандидат психологічних наук, доцент,  
Львівський державний університет внутрішніх справ  
<https://orcid.org/0000-0003-3886-3787>

## ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЦІННОСТІ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПОНЯТТЯ ТА ПРАКТИЧНИХ АСПЕКТІВ ЗАСТОСУВАННЯ

*В статті викладено результати міждисциплінарного теоретичного дослідження щодо поняття та явища «організаційних цінностей». Встановлено низку особливостей, які визначають основний сенс, зміст та практичні аспекти явища. Зроблено висновок про те, що організаційні цінності на практиці суттєво сприяють потужній організаційній культурі, здатності організації бути більш потужною та стійкою.*

**Ключові слова:** організаційні цінності; теоретичне дослідження; сенс; зміст; практичні особливості.

**Вступ.** Сучасні зміни та спроби запровадити інновації в соціальному середовищі, а особливо в його професійній сфері є настільки інтенсивними, що зволікання в мінімальних обсягах призводить до значного відставання від найбільш прогресуючої частини цивілізаційного світу. Особливо це стосується нашого суспільства з питання управління гуманітарною складовою в професійній діяльності, оскільки це досить тривалий час ігнорувалося, що переросло в «традиційно безперспективне» ставлення до цього фактору професійної ефективної діяльності. Упущень в цілому є багато й серед них особливо вирізняються організаційно-психологічні аспекти діяльності. Так, такий важливий та фактично повністю проігнорований в державному секторі України фактор якісної професійної діяльності, яким є організаційна (корпоративна) культура, в межах якої найбільш важливим та безапеляційним є поняття «організаційні цінності». Перегляд та аналіз широкого кола публікацій свідчить про те, що це поняття перебуває в обігу науковців та практиків сфери HRM вже понад 30 років. Однак, розуміння, а особливо практичне використання організаційних цінностей в професійній сфері в Україні не є хоча б задовільно розповсюдженим, поверхнево розуміються серед комерційних організацій й не перебуває у вжитку серед державних організацій України. Відстань між нами та країнами Західної Європи, Північної Америки щодо практичного застосування технологій з управління організаційно-

психологічними явищами є дуже великою. Цілком ймовірним є те, що саме за цим фактором Україна суттєво відстає й це є однією з ключових проблем набуття статусу члена в різних міждержавних організаціях. Так, на практичному рівні це виявляється в тому, що українські топ-менеджери викривлено бачать гуманітарну складову підпорядкованої організації або й зовсім її ігнорують, що виявляється в провалах за стратегічними рішеннями та подальшими планами реалізації головних завдань. Тому, цей проігнорований аспект з українського професійного менеджменту є важливим, актуальним та перспективним для того, щоб популяризувати його у відповідних професійних колах.

**Теоретичне підґрунтя (огляд літератури і попередніх досліджень з цієї чи суміжної проблематики).** Вивчення таких понять як «цінність» та «цінності» вчені розпочали ще в ХХ ст. До вивчення цінностей долучилися дослідники з філософії, психології, педагогіки, політології, соціальної психології. Ці явища розглянуто у працях В. Андрущенко, Л. Божовича, Л. Виготського, Г. Дубчака, О. Леонтьєва, М. Пірен, С. Рубінштейна, М. Савчина, В. Ядова та інших. Цінності у вітчизняній науці, а особливо в межах психології, найбільше було сконцентровано на дослідженні ціннісних орієнтацій, які визначають становлення особистості. Окрім вище зазначених, такою науковою діяльністю займалися Є. Барбіна, В. Леонтьєв, І. Зязюн тощо. Зарубіжними в цьому напрямі є праці І. Беха, Р. Дарендорф, Т. Парсонса, П. Сорокіна, І. Кона, М. Рокіча

тощо. Так, в продовження огляду результатів досліджень доцільно зазначити таких як П. Менцер (цінністю є почуття людини, що диктує визнати важливішим над усім і до чого можна прагнути, ставитися з повагою та визнанням), М. Головатий (цінностями є певні ідеї, погляди, за допомогою яких задовольняються потреби та інтереси), С. Возняк та В. Кононенко (цінність близька до значущості), В. Ядов (ціннісні орієнтації є інтегративними, вільно та відповідально обраними особистістю установками), А. Здравомислов (ціннісні орієнтації є важливими елементами внутрішньої структури особистості, що закріплені життєвим досвідом й сукупністю його переживань, які відокремлюють важливе несуттєвого) [1; 2].

Найбільш поширеною класифікацією цінностей у філософії можна вважати розподіл на релігійні, етичні, естетичні, логічні й економічні. У соціології цінностями є нормативи або регулятори діяльності, що розділено на цінності-норми, цінності-ідеали, цінності-цілі, цінності-засоби. Тому, можна казати про те, що цінності є основою життєдіяльності, оскільки це є історично складеними модусами, способами зв'язку свідомості й буття людини і світу. Ціннісні орієнтації формуються в соціалізації особи через проникнення суспільної інформації в індивідуально-психологічний внутрішній світ [3; 4].

Таким чином, можна стверджувати те, що домінування в дослідженнях феноменологічного підходу до поняття «цінність» стало причиною його однобокого бачення, а саме через те, що є цінністю для особистості, яким чином особистість формує власний комплекс цінностей, ціннісних орієнтацій. Організаційні цінності як поняття та явище в наукових дослідженнях в межах України фактично залишились поза увагою, що не сприяло науковому тлумаченню цього явища та якісному застосуванню на практиці. Тому, є необхідність міждисциплінарного теоретичного аналізу поняття «організаційні цінності». Також, важливо включити до дослідження теоретичний аналіз практиків з HRM, що додасть конкретики та практичного бачення щодо цього явища.

**Мета статті:** теоретично дослідити сенс, суть, змістове наповнення та практичні особливості застосування явища «організаційні цінності» як одного з центральних компонентів явища організаційної культури.

**Методи дослідження.** Методологія даної статті полягає в синтезі:

- конфігураційного підходу (має системний і цілісний погляд на організаційні явища, де моделі та профілі, а не окремі змінні є пов'язані з результатами діяльності [5]);

- синергізму, який за його основоположниками (Г.Хаген, В.Василькова) має принципово нову парадигму пізнання (відкритість середовища і систем; нелінійність процесів; розвиток через нестійкість, дисипативність (нестационарність); пульсація, ускладнення, деградація та інших структур; через структури-атрактори як стійкі стани, які ніби притягують до себе всю множину траєкторій системи за різних умов; буферні точки як точки розгалуження можливих шляхів еволюції) [6, с. 102 – 103];

- системно-функціонального аналізу, за якого об'єкт розглядається як єдина система, в якій елементи взаємопов'язані та мають функціональне призначення; філологічного аналізу, який здатен вивчати текст як комунікативне явище, що межує з герменевтикою і здатен проникати у глибинний зміст поняття чи тексту, який за певних причин був прихований або затемнений [7].

**Результати і обговорення.** Розпочнемо виклад статті з філологічного аналізу й звернемося до тлумачного словника української мови. В ньому цінністю (цінностями) є: виражена в грошах вартість чого-небудь; ціна; те, що має певну матеріальну або духовну вартість; матеріальні цінності, всі предмети, що мають певну вартість; важливість, значущість чого-небудь.[9].

У Вікіпедії цінністю вважається будь-яке матеріальне або ідеальне явище, яке має значення для людини чи суспільства, заради якого вона діє, витрачає сили, час, гроші, здоров'я тощо, заради якого вона живе. Вивченням людських цінностей займається аксіологія як розділ філософії. Цінність є властивістю предмета, явища

задовольняти потреби, бажання, інтереси соціального суб'єкта (індивіда, групи людей суспільства). А щодо духовних цінностей зазначено, що це також соціально схвалювані уявлення більшості людей про добро, справедливість, патріотизм, любов, дружбу тощо. За результатами «Світового обстеження цінностей», що проводиться під керівництвом Рональда Інлегарта, цінності людей зазнають поступових змін під впливом поліпшення матеріальних умов життя [9].

Звісно, що далі розглянемо основні аспекти аксіології. Так, розгляд та аналіз філософської літератури [3; 4] вказує на те, що:

цінністю є те, заради чого робляться певні зусилля, людина живе і діє, що заставляє її удосконалюватися, що є не лише належним, але і бажаним. У цінності, як феномені соціокультурного буття людей і суб'єктивного світу особи, збігається значиме і належне, засоби і цілі, суще й ідеал. Тому все різноманіття цінностей розташовується в багатовимірному аксіологічному полі та має подвійну природу через одночасну наявність об'єктивності і суб'єктивності внаслідок взаємодії об'єкту і суб'єкта. В процесі ціннісного відношення суб'єкта за допомогою оцінки встановлюється значущість об'єкту, тобто цінність. Оцінка має складну структуру, в яку входить емоційне переживання, логічна форма усвідомлення з наступною фіксацією результату оцінного відношення;

основою класифікації цінностей має бути функціональний підхід, тобто облік того, які потреби суспільства задовольняють через ті або інші цінності. Так, за своїм значенням для суспільства і особи можна виділити такі цінності: вищі (фундаментальні явища духовної культури, основною функцією яких є продукування життєвого сенсу, є коштовними не тому, що служать для чогось іншого, а навпаки, все інше набуває сенс і значущість лише в їх світлі, стають ідеалом, беруть участь в зворотному нормативно-регулюючому впливові на стосунки, на соціальну практику.), матеріальні і духовні (виділяються залежно від способів діяльності), економічні, соціально-політичні, правові, етичні, естетичні,

релігійні, що виділяються залежно від характеру суспільних стосунків і різновидів духовної культури, входять в клас соціальних цінностей, індивідуальні, групові, класові, національні, загальнолюдські, термінальні (цінності – ідеали, цінності – цілі) та інструментальні (цінності – норми, цінності – засоби);

цінності мають властивість еволюціонувати разом з розвитком особистості, групи, суспільства, цивілізації, людства й визначається тим, які актуальні потреби визначають доміную серед зазначених суб'єктів. Так, виникнення глобальних проблем виживання людства, на зміну культурі індустріального суспільства приходять постіндустріальна культура суспільства, а глобальні цінності все більше стають екологічними та гуманітарними з переходом від принципу конкуренції до взаємодії.

В теорії лідерства [10] зазначається те, що особистісні цінності як смислові регулятори активності лідера визначають сприйняття й осмислення ситуацій, проблем; ставлення до оточення; рішення і дії (лідер, який цінує сміливість і вірність переконанням, готовий до непопулярних рішень, якщо впевнений у їх правильності); використання і делегування влади (якщо розглядає владу як вищу цінність, зосередить її в своїх руках; якщо вищою цінністю є компетентність та інтереси інших, буде розподіляти владні повноваження); способи вирішення конфліктів. При цьому, як показує практика, цінності мають величезне значення в діяльності лідера як орієнтири і критерії його активності. Саме тому останнім часом розроблено та продовжують виникати нові концепції лідерства, що опираються на ціннісний підхід.

Цінність, за поглядами в межах соціальної психології [2], є переживанням значущості, вартісності, пріоритетності за певною ідеальною сутністю (ідеєю), яка може бути безпосередньо втіленою в об'єктах та явищах. Найважливішими соціально-психологічними характеристиками цінностей у вказаному джерелі визначено:

їх імперативний характер як істотна мотиваційна властивість (цінність переживається як своєрідна беззастережна вимога і супроводжується почуттям

обов'язку, безумовної потреби думати і діяти саме так, а не інакше. Імперативність здатна позбавити людину свободи вибору);

позаситуативність (цінності є формально безвідносними щодо ситуації, в якій перебуває індивід. Однак, цінність не є правилом, а загальним, безумовним поведінковим пріоритетом);

стійкість, стабільність (цінності засвоюються з досвіду не одного покоління і можуть переходити до поколінь наступних. Деякі цінності належать до вічних, неминущих. Але, цінності змінюються внаслідок суспільних трансформацій і відповідають на виклики часу. При цьому, цінності змінюються повільніше, ніж технології. Вони можуть суперечити одні з одним і навіть конкурувати. Також, базові цінності, що вросли в менталітет народу є надзвичайно живучими);

детермінанта мотивації (забезпечує наявність переконань, стійкості, визначає прихильності, моральні принципи і правила поведінки, перетворює їх на об'єкт цілеспрямованого впливу);

виявляють тенденцію організовуватися в системи, де пріоритетне місце посідають одна-дві цінності, решта є підпорядкованим. Система має ієрархічну будову, при цьому ранг цінності переживається разом із самою цінністю.

В державному управлінні [6] виділено низку функцій цінностей з виділенням їх характеристик та особливостей реалізації. Ними є такі:

сенсоутворююча (цінності додають смислову значущість явищам і предметам навколишнього світу, формують сенс);

критеріальна (є мірилом всього суцього, критеріями істини, добра, краси і т.п.);

орієнтаційна (спрямовують поведінку, забезпечують орієнтацію людей);

соціалізаторська (впливають на розвиток особистості, групи, суспільства, визначають соціалізацію, формування громадянської позиції);

оцінювання (своєрідна система, що допомагає оцінювати явища та події);

контролююча (є засобом м'якого контролю за діяльністю, забезпечують контроль);

зразок (цінності орієнтують щодо ідеалів, формують зразки моделей роботи);  
цілепокладання (активізують цілі, формують їх зміст);

регулятивна (регулюють життєдіяльність, відносини та стосунки);

комунікативна (виступають засобом і предметом комунікацій, забезпечують обмін і взаємодію учасників комунікаційних процесів з питань вирішення проблем);

інтеграційна (об'єднують людей в їх діяльності, забезпечують єдність);

конфліктна (якщо цінності різко не збігаються можуть виступати причиною конфліктів всередині груп і між ними);

прогностична (дозволяють передбачувати наслідки своїх дій).

Словенські вчені М. Горенак та С. Кошір у публікації [11] зазначили, що організаційні цінності надихають персонал творчою енергією для досягнення бажаної цілі не лише зараз чи в недалекій перспективі, а й в відстроченому майбутньому. Завдяки організаційним цінностям відображаються та можуть більш ґрунтовно формуватися місія, стратегію, організаційні структура, культура та ідентичність, що таким чином формує організаційну цілі та засоби досягнення цих цілей. Найбільш поширеними помилками в процедурі формування організаційних цінностей є дефіцит часу для обговорення, неадекватне бачення, погана співпраця між керівництвом і нижчими рівнями персоналу, одностороння комунікація, відсутність прозорої демонстрації того, як мають працювати організаційні цінності на практиці, відсутність визнання успіху чи покарання за невдачу. В частині їх публікації, що відобразила результати експерименту з дослідження кореляції між рівнем сформованих організаційних цінностей та організаційною ефективністю зазначено таке: в дослідженні прийняло участь 303 випадково обраних організацій Словенії (організації, що мають сформовані цінності, частково сформували та проігнорували такий аспект), критеріями ефективності обрано рентабельність активів, додана вартість, відносини з постачальниками, недоліки в роботі, плинність персоналу, кількість замовників, репутація організації, приналежність

працівника, продуктивність працівника, витрати на працівника та ефективність розгляду заяв клієнтів. Було встановлено відсутність значимої кореляції, що авторами пояснено через недостатньо якісні критерії ефективності. При цьому, вони забули вказати про якість цінностей, що сформовані в організації. Так, цілком ймовірною причиною відсутності кореляції може бути те, що навіть наявність організаційних цінностей, які не працюють не спроможні збільшити ефективність.

Далі перейдемо до узагальнення та аналізу публікацій практиків у сфері HRM. Спершу про публікацію Я. Копейки [12], яка вважає, що оцінку корпоративних цінностей компанії є реальним охарактеризувати через дослідження в персоналу таких якостей як порядність, ефективність, ініціативність, взаємоповага та відповідальність. При цьому, цінності та переконання власників компанії щодо бізнесу й діяльності мають співпадати також і в персоналу, що допомагає створити команду професіоналів. Щось подібне М. Цукерберг оголосив в лютому 2022 року про «бачення» цінностей переформатованої «новоствореної» компанії Meta через такі 6 формулювань: «Рухайтеся швидко», «Зосередьтеся на довгостроковому впливі», «Створюйте чудові речі», «Жити в майбутньому», «Будьте прямі та поважайте своїх колег», «Мета, Я» [13]. Це більше схоже на способи, напрямки, особливості діяльності, а не на цінності. Тут якраз вдало долучається пояснення від консалтингової компанії з Нідерландів InContext, яка цілеспрямовано та професійно займається консультуванням з питання формування організаційних, корпоративних, фірмових цінностей [14]. На вказаному ресурсі зазначено те, що спільні основні цінності значною мірою визначають основну ідентичність організації, є величезним рушієм згуртованості, позитивної культури, узгодженості та результатів, допомагають визначити способи роботи, обіцянки персоналу та клієнтам, встановлювати пріоритети. Тому, компанії, які мають чітко визначені та реалізовані основні цінності, працюють краще, ніж ті, які цього не роблять. Основні цінності, які існують лише в документах чи заявах на стіні, є

марною тратою, оскільки переваги основних цінностей усвідомлюються лише тоді, коли живуть у серцях і розумах кожного працівника та реалізуються щодня. InContext в якості самореклами зазначає, що ця компанія допомагає організаціям знайти та визначити свої основні цінності відповідно до їх спадщини, причини існування, бізнес-моделі та культури; лідерам жити своїми основними цінностями і служити прикладом для інших; підтримувати людей у втіленні основних цінностей у їх повсякденну роботу та приймати рішення з урахуванням основних цінностей. Ще ця компанія пропонує гру Align (вирівняти) для усвідомлення лідерами, менеджерами та керівниками команд того, що необхідно спілкуватися з людьми для формування основних цінностей організації.

Далі зазначимо публікацію про 4 типи цінностей, які повинні бути в компанії [15]. Виділено основні цінності (регулюють всі процеси всередині організації), що не можуть бути порушені заради економічної вигоди. Наступним типом є бажані цінності, в основі формування яких лежить перспектива (прагнення, найбільш ймовірні інновації в майбутньому, що будуть запроваджені як новий стиль чи принцип роботи). Ніколи цей тип не має перетинатися з основними цінностями. Наступні цінності організації – типові соціальні характеристики, які шукають у кандидатах та нових працівниках компанії, які англійською визначено «permission-to-play values» (переклад: «значення дозволу на відтворення», «ціна вхідного квитка»). Четвертим є другорядні цінності, що є унікальними цінностями організації, які на думку її топ-менеджерів є найбільш важливими та принципово відрізняють від конкурентів.

На завершення наведемо результати аналізу спроб застосувати цінності на емблемах певних організацій, сил зі структури Збройних Сил України. Так, Головне управління розвідки та Сухопутні війська латиною використали такі словосполучення як «sapiens dominabitur astris» (мудрий буде панувати над зірками) та «victoria sequitur fortes» (перемога йде за хоробрими), що явно круто, але все ж викликає сумніви щодо практичності. Інші

приклади: Національна академія Сухопутних військ на емблемі має «Честь. Україна. Відвага», що вже більш точно, зрозуміло та прагматично. Далі, Сили спеціальних операцій помістили на емблему дуже відому фразу «Іду на ви», що здається досить вдалим. Але питання: чи достатнім? Можливо. Треба все ж дослідити сприйняття військовослужбовцями слів на емблемах та визначити доцільність застосувати на них базові організаційні цінності.

**Висновки.** Проведене теоретичне дослідження виявило низку суттєвих особливостей щодо явища та поняття «організаційні цінності». Ними можна вважати певну сукупність матеріальних та духовних явищ в межах об'єднаних в організацію як середню соціальну групу певних малих соціально-професійних груп, які мають грошову вартість, ціну, є важливими, необхідними, для чогось потрібними й через це зберігаються з можливістю часткової модифікації, використовуються для якихось цілей, мають властивість передаватися наступним поколінням. Організаційні цінності можуть суттєво сприяти потужній ініціації ефекту синергії за цілями діяльності організації. Доцільно розширити перелік організаційних цінностей, окрім матеріальних та духовних через введення таких як професійні, групові, інформаційні, а можливо ще й моральні, соціальні, особистісні. Вони мають потужну та широку функціональність.

Організаційні цінності можна вважати дійсно такими тоді, коли визнаються абсолютною більшістю працівників організації, а особливо її лідерами, оскільки несуть сенс найбільш важливого в спільній діяльності, визначають здатність мати та

розвиватися організаційній культурі, суттєво сприяють реалізації організаційних цілей через задіяння раціонального, мотиваційного та емоційного факторів. У всіх інших варіантах проголошені «ідеї» мають характер профанації, непрофесіоналізму та хибного, вданого «важливого», що реально знищує потенціал використання цінностей для досягнення цілей діяльності. Тому, до формування, виділення організаційних цінностей треба підходити достатньо професійно або зовсім не лізти.

Організаційні цінності мають ще й таку особливість. Це мають бути виділені ключові поняття, що не будуть залежати від ситуації, а будуть походити від місії, головного призначення організації. На цей час на рівні гіпотези є ідея про те, що організаційні цінності доцільно розділяти на базові, ситуативні. При цьому, ситуативні можуть бути різного змісту: матеріальні, цільові, особистісні, просоціальні, професійні та інші з різними варіаціями у їх комбінації.

Зрозуміло, що створення діючих організаційних цінностей справа непросте, буде займати певний час й вимагатиме ефективних зусиль. Однак, потенційно це має суттєво сприяти запуску якісної та потужної організаційної культури. При цьому, обґрунтування організаційних цінностей бажано проводити з залученням персоналу зі всіх рівнів виконання завдань з достатньою наполегливістю, терпінням, цілеспрямованістю та критичністю. Очевидно, що це варто спробувати, оскільки сучасний стан функціонування «людського фактору» в більшості організацій України перебуває в занедбаному або в презентативно-імітаційному стані.

### Список використаних джерел

1. Матяж С. В., Березяньська А. О. Класифікація цінностей та ціннісних орієнтацій особистості. Наукові праці. Соціологія. Випуск 213. Том 225. 2013. С. 27 – 30.
2. Основи соціальної психології: Навчальний посібник / О. А. Донченко, М. М. Слюсаревський, В. О. Татенко, Т. М. Титаренко, Н. В. Хазратова та ін.; За ред. М. М. Слюсаревського. К.: Міленіум, 2008. 536 с.
3. Підлісний М. М. Проблеми аксіології та шляхи їх вирішення : моногр. / М. М. Підлісний. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2020. 164 с.
4. Деркач В. Л. Що таке цінність? (досвід критичного аналізу). Політологічний вісник. № 46. Філософський дискурс. С. 25 – 37.
5. Michael T. Lee, Robyn L.Raschke. Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. Journal of Innovation & Knowledge. Volume 1. Issue

3. 2016., Pages 162 – 169. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X16000068> (Last accessed: 10.06.2022).
6. Державне управління : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. К. ; Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. Т. 1. 564 с.
7. Сибірна Р. І. Особливості аналітичної діяльності у науковому дослідженні. Соціально-правові студії. Львів: ЛьвДУВС. 2021. Випуск 4 (14). С. 49 – 55.
8. Словник. UA. Портал української мови та культури. URL:<https://slovyk.ua/index.php?swrd=%D1%86%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C> (дата звернення: 9.06.2022).
9. Вікіпедія. Вільна енциклопедія. URL:<https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A6%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C> (дата звернення: 9.06.2022)
10. Селезнева Е. В. Лидерство. Учебник и практикум для академического бакалавриата. Академический курс. ЮРАЙТ. 2015. 462 с.
11. Gorenak M., Košir S. The importance of organizational values for organization. Management, knowledge and learning/ International conference. January, 2012. P. 563 – 569.
12. Копейка Я. Корпоративные ценности. Опыт разработки методики онлайн-оценки. Менеджер по персоналу. № 4, 2017. С. 43 – 46.
13. Southern M. G. Mark Zuckerberg Announces Meta’s New Company Values. Search Engine journal. February 15, 2022. URL: <https://www.searchenginejournal.com/mark-zuckerberg-announces-metas-new-company-values/438298/> (Last accessed: 10.06.2022)
14. Van Voorthuysen C. Core values drive the realization of organizational goals. Consulting company “Incontext”. URL:[https://incontext.nl/en/strengthen-core-values/?gclid=CjwKCAjw7vuUBhBUEiwAEdu2pO099AQOtRoma41qpeafRgI\\_TVq0PdXCGE01byFsPSv40JcHRbdXnxC9skQAvD\\_BwE\\_](https://incontext.nl/en/strengthen-core-values/?gclid=CjwKCAjw7vuUBhBUEiwAEdu2pO099AQOtRoma41qpeafRgI_TVq0PdXCGE01byFsPSv40JcHRbdXnxC9skQAvD_BwE_) (Last accessed: 9.06.2022)
15. 4 типа корпоративных ценностей, которые работают. HR-лига. Сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом. 08.02.2018. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=17780> (дата звернення: 11.06.2022)

#### References

1. Matiazh S. V., Berezianska A. O. Klyasifikatsiia tsinnostei ta tsinnisnykh oriientatsii osobystosti. [Classification of values and value orientations of the individual..] Naukovi pratsi. Sotsiologhiia. Vypusk 213. Tom 225. 2013. S. 27 – 30. (in Ukrainian)
2. Osnovy sotsialnoi psykholohii: Navchalnyi posibnyk [Fundamentals of social psychology: A textbook] O. A. Donchenko, M. M. Sliusarevskiyi, V. O. Tatenko, T. M. Tytarenko, N. V. Khazratova ta in.; Za red. M. M. Sliusarevskoho. K.: Milenium, 2008. 536 s. (in Ukrainian)
3. Pidlisnyi M. M. Problemy aksiologii ta shliakhy yikh vyryshennia : monohr. [Problems of axiology and ways to solve them] Dnipro : Vydavets Bila K. O., 2020. 164 s. (in Ukrainian)
4. Derkach V. L. Shcho take tsinnist? (dosvid krytychnoho analizu). [What is value? (experience of critical analysis)] Politolohichnyi visnyk. № 46. Filosofskiyi dyskurs. S. 25 – 37. (in Ukrainian)
5. Michael T. Lee, Robyn L. Raschke. Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. Journal of Innovation & Knowledge. Volume 1. Issue 3. 2016., Pages 162 – 169. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X16000068>.
6. Derzhavne upravlinnia : pidruchnyk [Public administration: a textbook] : u 2 t. / Nats. akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainy; red. kol. : Yu. V. Kovbasiuk (holova), K. O. Vashchenko (zast. holovy), Yu. P. Surmin (zast. holovy) [ta in.]. K. ; Dnipropetrovsk : NADU, 2012. Т. 1. 564 с. (in Ukrainian)
7. Sybirna R. I. Osoblyvosti analitychnoi diialnosti u naukovomu doslidzhenni. [Features of analytical activity in scientific research] Sotsialno-pravovi studii. Lviv: LvDUVS. 2021. Vypusk 4 (14). S. 49 – 55. (in Ukrainian)
8. Slovyk. UA. Portal ukrainskoi movy ta kultury. [Vocabulary. UA. Ukrainian language and culture portal] URL:<https://slovyk.ua/index.php?swrd=%D1%86%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C>. (in Ukrainian)
9. Vikipediia. Vilna entsyklopediia. [Wikipedia. Free encyclopedia] URL:<https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A6%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C>
10. Selezneva Ye. V. Liderstvo. Uchebnik i praktikum dlya akademicheskogo bakalavriata. [Leadership. Textbook and workshop for academic baccalaureate] Akademicheskiiy kurs. YuRAYT. 2015. 462 s. (in Russian). (in Russian)

11. Gorenak M., Košir S. The importance of organizational values for organization. Management, knowledge and learning/ International conference. January, 2012. P. 563 – 569.
12. Kopeyka Ya. Korporativnye tsennosti. Opyt razrabotki metodiki onlayn-otsenki. [Corporate values. Experience in developing an online assessment methodology] Menedzher po personalu. № 4, 2017. S. 43 – 46. (in Russian)
13. Southern M. G. Mark Zuckerberg Announces Meta's New Company Values. Search Engine journal. February 15, 2022. URL: <https://www.searchenginejournal.com/mark-zuckerberg-announces-metas-new-company-values/438298/>
14. Van Voorthuysen C. Core values drive the realization of organizational goals. Consulting company "Incontext". URL: [https://incontext.nl/en/strengthen-core-values/?gclid=CjwKCAjw7vuUBhBUEiwAEdu2pO099AQOtRoma4lqpeafRgI\\_TVq0PdXCGE01byFsPSv40JcHRbdXnxoC9skQAvD\\_BwE](https://incontext.nl/en/strengthen-core-values/?gclid=CjwKCAjw7vuUBhBUEiwAEdu2pO099AQOtRoma4lqpeafRgI_TVq0PdXCGE01byFsPSv40JcHRbdXnxoC9skQAvD_BwE)
15. 4 tipa korporativnykh tsennostey, kotorye rabotayut. [4 types of corporate values that work]. HR-liga. Soobshchestvo kadrovikov i spetsialistov po upravleniyu personalom. 08.02.2018. URL: [https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=17780\\_](https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=17780_) (in Russian)

### Summary

**Kutsyi O.** PhD (Psychology), Associate Professor,  
Lviv State University of Internal Affairs

### ORGANIZATIONAL VALUES: THEORETICAL ANALYSIS OF THE CONCEPT AND PRACTICAL ASPECTS OF APPLICATION

**Introduction.** *The practical use of organizational values in the professional sphere in Ukraine is not sufficient, is superficially understood among commercial organizations and is not used among state organizations of Ukraine. It is possible that Ukraine lags far behind this factor and this is one of the key problems in gaining membership status in various intergovernmental organizations. In practice, Ukrainian top managers have a distorted view of the humanitarian component of the subordinate organization or ignore it altogether. This results in failures in strategic decisions and plans for the implementation of major tasks.*

**Purpose.** *Theoretically investigate the meaning, essence, content and practical features of the phenomenon of "organizational values" as one of the central components of the phenomenon of organizational culture.*

**Methods.** *The methodology of the article is the use of theoretical analysis through the synthesis of configurational approach, synergy and system-functional, philological analysis.*

**Originality.** *The main scientific novelty of the article is that it theoretically defines the meaning, content of the concept and practical aspects of the implementation of organizational values as a phenomenon. The practical significance of the article is that it creates a basis for purposeful, balanced and adequate implementation of organizational values in practice.*

**Conclusion.** *The peculiarities of the phenomenon and the concept of "organizational values" are that they can be considered a certain set of material, spiritual, professional, group, informational, moral, social, personal phenomena in the organization. These phenomena are necessary, organizations are needed for something. Because of this, they are stored with the possibility of partial modification, are used for some purposes, can be passed on to future generations.*

*Organizational values are when they are recognized by the vast majority of employees of the organization, and especially its leaders. Yes, it gives meaning to the most important in joint activities, determines the ability to have and develop an organizational culture, significantly contributes to the realization of organizational goals. With unprofessional use of organizational values, their potential disappears until the negative, opposite consequences. Therefore, the formation and allocation of organizational values should be approached professionally enough or not developed at all.*

*Organizational values are highlighted key concepts that will not depend on the situation, but will come from the mission, the main purpose of the organization. Organizational values should be divided into basic, situational. In this case, situational can be of different content: material, target, personal, social, professional and others with different variations in their combination. Potentially, this should significantly contribute to the launch of a quality and strong organizational culture. At the same time, substantiation of organizational values should be carried out with the involvement of staff from all levels of tasks. Obviously, this is worth a try, as the current state of functioning of the "human factor" in most organizations of Ukraine is in a state of neglect or in a presentational and imitative state.*

**Key words.** *Organizational values; theoretical research; sense; content; practical features.*

Recelved/Поступила: 12.06.22.