

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут інноваційних освітніх технологій

Кафедра міжнародного бізнесу і туризму

ПОПІЛЬ КАЗИМИР ЯРОСЛАВОВИЧ

**КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ЕЛЕМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Спеціальність 8.03060104– «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

Магістерська робота за освітньо-кваліфікаційним рівнем «магістр»

Студент групи МАУБмз-21

Попіль К.Я

(підпис)

Науковий керівник

д.е.н., професор

Брич В.Я.

(підпис)

Магістерську роботу допущено
до захисту

«___»_____ 2017 р.

Завідувач кафедри

менеджменту,

к.е.н., доцент А.М. Тибінь

(прізвище, ініціали)

(підпис)

Тернопіль – 2017

АНОТАЦІЯ

Попіль Казимир Ярославович – «Корпоративна культура як елемент стратегічного управління підприємством» (на прикладі ТЗОВ «Бучач-агрохлібпром»). - Рукопис.

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» за спеціальністю – 8.03060104 «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» - Тернопільський національний економічний університет, Тернопіль, 2017.

Магістерська робота присвячена дослідженню теоретичних засад розвитку корпоративної культури як елемента стратегічного управління підприємством. Розкрито наукові підходи до розуміння корпоративної культури та дано її визначення як елемента стратегічного управління. Систематизовано класифікацію факторів, рівнів, елементів корпоративної культури, встановлено взаємозв'язок між ними. Обґрунтовано модель механізму впливу корпоративної культури на трудові відносини. Удосконалено класифікацію типів корпоративної культури та визначено їх відповідність певним типам трудових відносин.

В магістерській роботі запропоновано методичні основи комплексної оцінки стану корпоративної культури та трудових відносин, взаємозв'язку між ними. Визначено алгоритм стратегічного управління корпоративною культурою з метою зміни трудових відносин, запропоновано альтернативні стратегії розвитку корпоративної культури та засоби контролю результатів їх реалізації.

Ключові слова: корпоративна культура, трудові відносини, механізм впливу, соціальна відповідальність бізнесу, матриця відповідності, соціальна захищеність працівників, лояльність персоналу, стратегічне управління.

ANNOTATION

Popil Kazymyr Yaroslavovych – "The corporate culture an element of strategic management" (on the example of LLC "Buchach-agrohlibprom"). - The manuscript.

Studies for obtaining the educational qualifying level "master" on specialty 8.03060104 "Management of foreign economic activity" - Ternopil National Economic University, Ternopil, 2017.

Master's work is devoted to the study of the theoretical foundations for the development of corporate culture as an element of strategic management of enterprise. Scientific approaches have been revealed to understanding corporate culture and its definition as an element of strategic management. Classification of the factors, levels, elements of corporate culture, the interrelation between them have been systemized. Model of the mechanism of the influence of corporate culture on the employment relationship has been justified. Classification of types of corporate culture and determined their compliance with certain types of labour relations has been improved.

The master's thesis proposes methodological framework for the integrated assessment of corporate culture and labour relations, the relationship between them. The algorithm of the strategic management of corporate culture changes in labor relations, an alternative development strategy has been offered for corporate culture and control of their implementation.

Key words: corporate culture, labour relations, mechanism of influence, the social responsibility of business, matrix matching, social protection of the employees, staff loyalty, strategic management.

РЕЗІЮМЕ

Магістерська робота містить 139 сторінок, 10 таблиць, 33 рисунки, список використаних джерел із 129 найменувань, додатки.

Метою магістерської роботи є розширення теоретичних уявлень про корпоративну культуру та розробка практичних рекомендацій щодо формування та розвитку корпоративної культури підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Об'єктом магістерської роботи є процеси управління та розвитком корпоративної культури підприємства як одного з основних стратегічних факторів.

Предметом магістерської роботи є теоретичні та методичні засади управління розвитком корпоративної культури підприємства.

Одержані висновки магістерської роботи та їх новизна полягає у розробці науково-методичних засад та прикладних інструментів забезпечення регуляторного впливу корпоративної культури на стан і розвиток трудових відносин, що дає змогу визначити альтернативні стратегії розвитку підприємства.

Ключові слова: корпоративна культура, трудові відносини, механізм впливу, соціальна відповідальність бізнесу, матриця відповідності, соціальна захищеність працівників, лояльність персоналу, стратегічне управління.

RESUME

Thesis contains 139 pages, 10 tables, 33 figures, list of sources with 129 title, applications.

The aim of the thesis is the extension of theoretical ideas about corporate culture and development of practical recommendations on formation and development of corporate culture of enterprise in the conditions of changing external environment.

The object of research is management and development of corporate culture as one of the key strategic factors.

The subject of research is theoretical and methodological basis of managing development of corporate culture.

The resulting conclusion and innovation: the development of scientific and methodological foundations and practical tools to ensure regulatory influence of corporate culture on the status and development of labor relations, which allows determining alternative strategies development of the company.

Keywords: corporate culture, labor relations, mechanism of influence, the social responsibility of business, matrix matching, social protection of the employees, staff loyalty, strategic management.

корпоративного типу	85	
3.2. Підходи до оптимізації вибору системи управлінських дій в процесі управління розвитком корпоративної культури	96	
3.3. Моделювання культурного контексту проекту корпоративної культури в процесі стратегічного управління підприємств	106	
ВИСНОВКИ	ДО	РОЗДІЛУ
.....
ВИСНОВКИ		120
СПИСОК	ВИКОРИСТАНИХ	ДЖЕРЕЛ
.....
ДОДАТКИ		134

ВСТУП

Актуальність теми магістерської роботи. Перманентні зміни у зовнішньому середовищі, зростання конкуренції, ускладнення виробничої та комерційної діяльності підприємств, підвищення значення фактора часу, розширення простору діяльності підприємства та збільшення обсягів і швидкості отримання інформації та нових знань підвищують значимість внутрішніх джерел економічного росту, які здатні забезпечити приріст виробництва. Важливим ресурсом, здатним створити гнучку, адаптивну і тим самим ефективну виробничу систему, є корпоративна культура підприємства. Сьогодні в Україні відбувається перетворення корпоративної культури з одиничного явища в практиці підприємницької діяльності до масового, яка набуває рис добре скоординованої та пріоритетної стратегії діяльності, стає найбільш значимою поряд з такими факторами, як виробничі потужності, технології, персонал.

Теоретичні засади формування та розвитку корпоративної культури активно досліджуються у світовій і вітчизняній науковій літературі. Серед зарубіжних вчених різні аспекти цієї проблеми вивчали: М. Армстронг, Р. Акофф, Т. Діл, К. Девіс, П. Друкер, А. Кеннеді, У. Оучи, К. Камерон, Р. Куін, Дж. Ньюстром, Р. Уотерман, Г. Хофстед, С. Ханді, Е. Шейн. Чимало досліджень з цієї тематики з'явилося в останні роки у вітчизняній науці, з-серед яких можна відзначити праці О. Амоші, І. Булеєва, А. Воронкової, О. Грішнкової, М. Дороніної, В. Дубяга, Г.Захарчиної, С. Ілляшенка, О. Кам'янської, О. Мартякової, Л. Мельника, Г. Назарова, О. Прокопенко, Ю. Шипуліної та ін. У працях цих науковців розкрито сутність корпоративної

культури, розглянуто різні типології та підходи до оцінювання й управління її розвитком.

Разом із тим аналіз та узагальнення результатів досліджень з питань управління розвитком корпоративної культури підприємства свідчить, що незважаючи на їх значну кількість та актуальність залишаються невирішеними кілька важливих теоретичних і прикладних проблем. Подальшого дослідження потребує комплекс проблем, пов'язаних із формуванням нового механізму управління розвитком корпоративної культури, розроблення теоретико-методичних підходів до діагностики її підсистем та елементів.

Теоретична важливість зазначених завдань, їхня практична значимість для управління корпоративною культурою як елементу стратегічного управління підприємством обумовили вибір теми магістерської роботи та окреслили коло досліджуваних у ній питань.

Мета і завдання магістерської роботи. Метою магістерської роботи є розширення теоретичних уявлень про корпоративну культуру та розробка практичних рекомендацій щодо формування та розвитку корпоративної культури підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища. Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

- дослідити наукові погляди до змісту і типологізації феномена «корпоративна культура» як економічної категорії;
- провести систематизацію типології корпоративної культури;
- провести аналіз основних тенденцій розвитку корпоративної культури підприємств;
- визначити та проаналізувати взаємозв'язок між певними видами мотивації трудової діяльності та типами корпоративної культури підприємства;
- дослідити основні принципи діагностики корпоративної культури та розробити інструментарій оцінювання стану корпоративної культури ТзОВ «Бучачагрохлібпром»;

- запропонувати рекомендації та розробити технологію з формування, впровадження та розвитку корпоративної культури сучасного сільськогосподарського підприємства.

Об'єктом магістерської роботи є процеси управління та розвитком корпоративної культури підприємства як одного з основних стратегічних факторів.

Предметом магістерської роботи є теоретичні та методичні засади управління розвитком корпоративної культури підприємства.

Методи магістерської роботи. Теоретичною та методологічною основою дослідження стали наукові доробки вітчизняних і зарубіжних спеціалістів у сфері теорії та практики загального менеджменту, управління інноваційними процесами, організаційного розвитку, управління корпоративною культурою, управління персоналом. Для вирішення поставлених завдань були використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: історико-логічний – використано при дослідженні становлення корпоративної культури, еволюції відповідного напрямку економічної думки; класифікаційно-аналітичний – при дослідженні компонентів корпоративної культури, її типів, системи корпоративних цінностей; економіко-математичні методи – для оцінювання корпоративної культури та її впливу на результати діяльності підприємства; графічно-аналітичний метод – для наочної ілюстрації досліджуваних економічних явищ та процесів за допомогою рисунків та діаграм; метод ОСАІ (побудова профілів корпоративної культури) – для дослідження типів корпоративної культури на підприємстві.

Наукова новизна одержаних результатів магістерської роботи полягає у наступному:

- конкретизовано трактування сутності поняття «корпоративна культура підприємства» як комплексної, багатоелементної, самовідтворювальної та самоорганізованої системи, яка формує інтелектуальне, духовне та соціальне поле підприємства, детермінує поведінку його персоналу і динамічно змінюється під цілеспрямованим впливом суб'єкта управління. Це дозволило встановити нові специфічні особливості корпоративної

культури, формалізувати її структурний склад та провести оцінювання її стану на підприємстві;

- розроблено теоретико-методичні засади організаційно-економічного механізму управління розвитком корпоративної культури підприємства через ідентифікацію складових процесу управління, а також визначення критеріїв оцінки ефективності управлінських рішень та відповідальних осіб у розрізі кожної складової корпоративної культури, що створює передумови для ефективної і взаємоузгодженої дії персоналу підприємства;

- обґрунтовано пріоритетні напрями та завдання формування позитивної корпоративної культури на підприємствах, особливістю яких є орієнтація на гармонізацію трудових відносин, розробку системи інструментів формування позитивної корпоративної культури й визначення заходів щодо вдосконалення матеріальної та нематеріальної мотивації праці персоналу, пов'язаних з подоланням деформацій в оцінюванні праці.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що обґрунтовані теоретичні положення та подані методичні підходи доведено до рівня практичних рекомендацій, які можуть бути прийняті до використання підприємствами сільськогосподарської галузі для удосконалення корпоративної культури та підвищення ефективності управління в цілому.

Зокрема, практичне використання одержаних результатів дозволяє:

- забезпечувати ефективну реалізацію певного типу корпоративної культури за допомогою використання того чи іншого виду мотивації трудової діяльності з урахуванням мотиваційного кола працівників;
- підвищувати якість корпоративної культури підприємства, здійснюючи діагностику її стану за допомогою оцінки з використанням узагальнюючих показників.

Наукові результати магістерської роботи, що мають прикладний характер, знайшли практичне застосування у роботі ТзОВ «Бучачагрохлібпром».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЕЛЕМЕНТУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Наукові погляди до змісту і типологізації феномена «корпоративна культура» як економічної категорії

В Україні відбувається масштабна трансформація соціально-економічної системи. Шукаючи важелі більш ефективного розвитку, науковці часто аналізують лише економічні чинники або методи управління. Проте не враховують той факт, що суб'єктом господарювання є людина, на трудову поведінку та ефективність діяльності якої значний вплив здійснює чинник культури. Розглядаючи структурну трансформацію економіки стає помітно, що вона проявляється, перш за все, як зміна галузевої структури, але зводити її лише до цього було б недоречно, оскільки структурні зрушення охоплюють усі етапи відтворювального процесу та сфери економічного життя.

За умов сучасної ринкової ситуації, яка характеризується економічною нестабільністю, необхідною умовою виступає застосування певного механізму, що забезпечував би підтримку діяльності підприємств харчової галузі. Таку роль може виконати всесторонній розвиток та застосування чітко визначеної

програми щодо формування корпоративної культури на вітчизняних підприємствах даної галузі, яка, в свою чергу, є саме тією ланкою, що пов'язує мораль з успіхом підприємства.

Питання культури, особливо корпоративної культури на підприємствах, за останні роки все більше привертає увагу багатьох керівників. Розгляд підприємств сільськогосподарської галузі як співтовариств, що мають одноманітне розуміння своїх цілей, значення і місця, цінностей і поведінки, викликало до життя поняття корпоративної культури.

Слід зазначити, що якщо в існуванні феномена корпоративної (організаційної) культури дослідники практично не сумніваються, то в змістовному трактуванні її визначень такої одностайності немає. Існує безліч підходів до аналізу змістовної сторони корпоративної культури.

В переважній більшості вище згадувані поняття чітко не розмежовуються, а використовуються як синоніми, хоча саме існування таких визначень означає розрізнення феноменології, яка стоїть за кожним з них [12, с. 99-101]. Поняття «організація» (від англійського organization) походить від давньогрецького слова «органон», яке означає знаряддя або інструмент. Від нього ж пішло поняття «орган», а потім, як похідні, «організм» і «організація» [69, с. 150]. Поняття «корпорація» (від пізньолатинського corporatio) означає договірні об'єднання організацій на основі налагодження горизонтальних вузькогалузевих зв'язків, поєднання виробничих, наукових та комерційних інтересів із централізованим регулюванням, координацією діяльності кожного з учасників та субординацією їх взаємодії [98, с. 219]. При цьому стратегія і тактика, вид діяльності, мета та способи її досягнення у цих організацій можуть відрізнятися, мати різні напрямки і перетинатися тільки у вузькому аспекті – взаємодія на ринку. Організації, об'єднані в корпорацію, та корпоративний орган управління не втручаються у стратегічні, тактичні і фінансові плани одне одного – їх об'єднує лише ринковий інтерес.

Під корпорацією прийнято розуміти певне об'єднання, групу осіб, що консолідуються для спільної діяльності економічними, політичними, соціокультурними або іншими інтересами. Найчастіше корпорації утворюються

в економічній сфері як «форма організації підприємницької діяльності, що передбачає пайову власність, юридичний статус і зосередження функцій управління в руках верхнього ешелону професійних керівників (менеджерів), що працюють за наймом» [35, с. 363]. Виходячи з такого розуміння, корпорація – це одна з форм організації людей, що об'єдналися для досягнення певної мети, здійснення спільної діяльності [65]. Таким чином, в процесі поєднання понять «культура» і «організація», та «культура» і «корпорація», відповідно, утворюються два різних поняття, два нових терміни – «корпоративна культура» та «організаційна культура» (рис. 1.1).

Варто зауважити, що складність та неоднозначність корпоративної культури як категорії обумовлює наявність у вітчизняній та закордонній науковій літературі значної кількості робіт, автори яких демонструють розмитість власної позиції, наводять кілька визначень із різними акцентами. Окремі дослідники виділяють якусь одну з характерних рис корпоративної культури, не розкриваючи її повністю [11, 36, 47]. Інші [31, 37, 59, 60] роблять акцент на умовах і факторах, що визначають корпоративну культуру, або на характері суспільно-економічних відносин всередині підприємства, або на результатах її використання.

Вивчення наукових здобутків до розгляду категорії «корпоративна культура» (див. додаток А) дозволяє сформулювати класифікацію, яка склала основу для виділення таких підходів до визначення її сутності: управлінський, психологічний, ринковий, історико-генетичний (табл. 1.1).

Така класифікація формує підґрунтя для подальшого дослідження економічної сутності цієї категорії та методів більш ґрунтовного аналізу її взаємозв'язку з іншими науковими концепціями.

Зауважимо, що жоден із виділених підходів не є вичерпним, оскільки він визначає лише окремі сторони досліджуваної категорії та не відповідає вимогам системності. На нашу думку, при формуванні концептуальних засад управління розвитком корпоративної культури окрім загальновизнаних підходів слід враховувати також ринковий аспект цього поняття, а особливо управлінський

підхід, який підкреслює необхідність свідомого конструювання корпоративної культури з подальшим управлінням її розвитком, що відповідає сучасним вимогам суспільства стосовно етичного ведення діяльності.

Так, виходячи з вищенаведеного доцільність розгляду феномену «корпоративна культура» у системі управління підприємством повинна розглядатися як основний стратегічний інструмент, призначений для згуртування усіх його працівників та підрозділів навколо загальних цілей та принципів. Вона дає змогу створити на підприємстві загальну атмосферу відкритості та відданості, орієнтує працівників на підвищення ініціативності, полегшує спілкування. Використовуючи інструменти корпоративної культури менеджер впливає на поведінку персоналу підприємства, забезпечуючи мотиваційні потреби та бажання персоналу [6].

Зазначимо, що перехід в якісно новий стан для підприємства неможливий без якісної зміни корпоративної культури. Тому, проводячи аналіз особливостей корпоративної культури як системи, ми пропонуємо виокремити дві підсистеми – керовану підсистему (об'єкт управління) і керуючу підсистему (суб'єкт управління) (рис. 1.2). Суб'єкти управління – це група людей, які різними методами впливають на корпоративну культуру, адаптуючи її під цілі і завдання підприємства. Базою управління корпоративною культурою є дослідження і визначення її поточного стану. Об'єктом сучасної управлінської діяльності є складові корпоративної культури, а не процеси, люди чи діяльність.

За результатами даної схеми (див. рис. 1.2) корпоративна культура як інструмент управління виконує роль координатора елементів завдяки ustalеним нормам і стандартам організаційної поведінки, прийнятим базовим цінностям в організаційному середовищі.

Крім цього, корпоративна культура пропонує реальний інструментарій і технологію використання нормативного та ціннісного апарату в управлінні підприємством, що в поєднанні з іншими ресурсами підвищує ефективність менеджменту підприємства і сприяє його успішній діяльності.

Проведений аналіз дозволив нам узагальнити ефект від управління розвитком корпоративної культури в рамках розглянутої нами концепції, а також систематизувати різні види ефектів від реалізації заходів щодо зміни корпоративної культури, поділивши їх на групи (рис. 1.3).

Використання даних важелів дозволяє формувати імідж організації як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі. При цьому певна частина цих інструментів здатна впливати як на перше, так і на друге одночасно.

Отже, зазначені важелі досягаються шляхом впливу корпоративної культури на діяльність підприємства одночасно за такими напрямками:

Вплив корпоративної культури на процеси, що відбуваються на підприємстві:

- процеси комунікації і комунікаційна діяльність;
- процеси ухвалення рішень, кар'єри і соціалізації;
- виробничий і трудовий процеси.

🚦 Вплив корпоративної культури на організаційну поведінку:

- поведінку індивіда на підприємстві – правила, форми спілкування (формального і неформального), пріоритетність особистих або загальних інтересів, ставлення працівника до підприємства, колективізм або індивідуалізм та ін.;
- мотивацію – переважання зовнішньої або внутрішньої мотивації, способи мотивації, заохочення, винагороди, підвищення по службі й ін.;
- соціально-психологічний клімат – психологічні умови праці, символи і значущість статусу, наявність і частота конфліктів та ін.;
- групову поведінку – ставлення до влади, особливості лідерства, прийняті ролі в колективі й ставлення до них, співпраця між членами групи, її ієрархія, можливість групового прийняття рішення та ін.

🚦 Вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність підприємства проявляється через формування позитивної репутації і привабливого іміджу підприємства та виробленого продукту (товару або послуги) серед споживачів, ділових партнерів, громадськості.

Таким чином, можна стверджувати, що загальний вплив корпоративної культури на результативність діяльності підприємства складається із сукупності розглянутих вище напрямків і їх дії. В результаті такого впливу основні складові потенціалу підприємства дають синергетичний ефект (рис. 1.4).

Сутність синергетичного ефекту полягає в тому, що це сумарний ефект від дії декількох факторів, який перевищує ефект дії кожного окремого кожного фактора. Тому можливість отримання синергетичного ефекту стимулює суб'єктів управління до пошуку додаткових, у тому числі прихованих факторів (резервів) підвищення результативності діяльності підприємства. При цьому корпоративна культура є не самоціллю, а засобом управління сукупним потенціалом підприємства сільськогосподарської галузі, та водночас «обмежувальною ланкою», яка визначає темпи і спрямованість розвитку підприємства.

У цьому контексті варто відзначити, що останніми роками зроблено важливий крок у подальшому розвитку наукової думки про корпоративну культуру та її роль у регулюванні соціально-трудових відносин завдяки дослідженням А. Колота, О. Грішнєвої, І. Петрової, В. Близнюк, М. Семикіної, О. Балики, Л. Щетініної, І. Терон, Т. Кицака та ін.

Між тим, слабким місцем у сучасних уявленнях про корпоративну культуру вважаємо відсутність можливостей урахування певної поведінки людини в організації з позиції її припустимості чи неприпустимості: як член колективу, людина ним залишається, хоча її поведінка з позиції корпоративності, може виявитися неприпустимою (гіпотетично можливою видається і протилежна ситуація). До останнього привернули увагу О. Віханський і О. Наумов, визначаючи корпоративну культуру як набір найважливіших, спрямованих на членів колективу припущень, що набувають вираження у цінностях, декларованих організацією і задають людям орієнтири їхньої поведінки та дій [21].

З нашої точки зору, вагомою для ознак корпоративності є атрибутика, символіка, притаманні середовищу, де здійснюється життєдіяльність трудового

колективу. На ці питання в Україні рідко звертають увагу, навіть розуміючи, що елементи дизайну подання інформації, типові історії підчас впливають на поведінку людини не менше, ніж перелік позицій «корпоративного уставу».

Загалом вважаємо, що «корпоративна культура» – це складна, багатоаспектна система цінностей, переконань, традицій, принципів та норм поведінки, формування яких відбувається під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників (історичних, культурних, економічних, політичних, ментальних), зумовлюючи певний вектор розвитку соціально-трудових відносин, досягнення певних результатів у діяльності персоналу і підприємства в цілому.

Проте варто пам'ятати, що формування позитивної культури відбувається не в ізольованій системі, а під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Слід мати на увазі, що особливості корпоративної культури залежать не лише від специфіки галузі, функціонування підприємства (організації), його фінансового стану, обраної стратегії, стилю керівництва, стадії життєвого циклу, обраних цінностей, тобто впливових чинників на мікрорівні, а й від зовнішнього оточення організації, впливу різноманітних чинників на мезо-, макроекономічному та глобальному рівнях.

1.2. Умови та особливості розвитку корпоративної культури на вітчизняних сільськогосподарських підприємствах

Передумовами формування корпоративної культури на сучасних українських підприємствах, перш за все, є ті інтеграційні процеси, що здійснюються в економіці України. Корпоративна культура на сьогодні є атрибутом підприємства, яке піклується про імідж, ділову репутацію, як всередині організації, так і за її межами. За своєю суттю корпоративна культура в Україні є своєрідною сумішшю стереотипів поведінки та дій, що перенесено з епохи командної економіки, запозичень із західного досвіду, яка складається з ділової культури та «правил гри».

Зауважимо, що становлення корпоративної культури підприємства багато в чому залежить від чинників зовнішнього середовища – складного комплексу

взаємопов'язаних між собою механізмів різної природи: організаційно-правових, економічних, ринкових, соціально-психологічних, кожен із яких має специфічний набір важелів, заходів і форм впливу на діяльність підприємства.

Ряд науковців відводять проблематиці корпоративної культури чільне місце у системі стратегічного управління підприємством, зокрема Г. Скудар підкреслює, що об'єднання зусиль трудового колективу на досягнення єдиних цілей підприємства можливе лише за умов розвинутої корпоративної культури. «Це – аксіома» [85, с.413].

Відомий український учений Г.Л. Хаєт, досліджуючи корпоративну культуру, стверджує, що процес переходу від індустріального до постіндустріального, а потім і до інформаційного суспільства, остаточно веде до володарювання людської особистості та її духовних цінностей, освіченості, й, у цілому, – культури [102, с.20].

Фахівець у сфері корпоративної культури М.В. Семикіна на основі систематизації основних підходів до вивчення корпоративної культури пропонує таке визначення: «корпоративна культура є специфічною формою існування взаємопов'язаної системи, яка містить: по-перше, ієрархію цінностей, домінує серед персоналу організації; по-друге – сукупність способів їх реалізації, які переважають на певному етапі розвитку підприємства» [83, с.121].

Виходячи з наведених визначень корпоративної культури як основи ефективної діяльності суб'єкта господарювання у довготривалій перспективі, можна стверджувати, що корпоративна культура – це не тільки імідж організації, а й ефективний інструмент стратегічного розвитку її управлінської діяльності. Формування корпоративної культури завжди пов'язано з інноваціями, спрямованими на досягнення управлінських цілей і, отже, підвищення конкурентоспроможності. Корпоративна культура має будуватися, у першу чергу, на взаємній довірі вищого менеджменту підприємства та його персоналу. Без такої довіри підприємство перетворюється в бюрократичну структуру лише зовнішніх і базових атрибутів корпоративної культури. Довіра

– це внутрішній стрижень, основа, що формує підприємство, перетворює його на те місце, куди хочеться приходити й де хочеться працювати.

Такі уявлення про корпоративну культуру потребують подальшої конкретизації, а в окремих аспектах – перегляду усталених підходів і відмови від ряду теоретичних узагальнень з урахуванням сучасних тенденцій розвитку теорії і практики управління.

До передумов формування корпоративної культури можна віднести такі фактори:

- ✚ ринкові, що характеризуються розвитком та рівнем конкуренції, інформаційних технологій, глобалізацією бізнесу, розподілом доходів населення, зміною попиту, трудностю або легкістю процесу проникнення на ринок;
- ✚ організаційні, характеризують різноманітність форм власності, методів управління, системи організації роботи персоналу, організацію найму і просування співробітників по кар'єрній сходах;
- ✚ економічні, що виражаються через доступність кредитів, впливом курсів обміну валют, розміром податків, темпами економічного зростання, рівнем інфляції, рівнем процентної ставки, грошово-кредитну і фінансову політику; тенденції на ринку коштовних паперів і багато інших;
- ✚ соціальні проявляються за допомогою показників народжуваності; смертності, коефіцієнта середньої тривалості життя; стилю життя; освітніх стандартів; відношенням до праці; відношенням до відпочинку; соціальною відповідальністю та соціальним добробутом;
- ✚ політично – правові – це зміни в податковому законодавстві; розташування політичних сил; стосунки між діловими колами і урядом; патентне законодавство; законодавство про охорону навколишнього середовища; урядові витрати; антимонопольне законодавство; державне регулювання; стосунки уряду з іноземними державами.

На наш погляд, найбільш суттєві фактори, які вплинули на становлення та розвиток корпоративної культури підприємств України представлені на рис.1.5.

З огляду на це вважаємо доцільним чітко окреслити та дослідити фактори, які позитивно чи негативно вплинули на формування корпоративної культури на вітчизняних підприємствах.

Перша умова становлення корпоративної культури пов'язана з розвитком корпоративного сектора в Україні. Процес формування корпоративних структур у вітчизняній економіці має досить суперечливий та непослідовний характер.

Особливості їх формування у перехідній економіці зумовлені, насамперед, двома групами обставин:

- ✚ по-перше, це стереотипи свідомості людей, що звикли до застарілої централізованої системи господарювання;
- ✚ по-друге, це наслідки та результати реалізації визначених державою цільових напрямів і методів проведення ринкової інтеграції та структурної перебудови економіки України [26].

Зауважимо, що відносини між працівниками і роботодавцями у своєму становленні та розвитку пройшли довготривалу еволюцію. Проблема регулювання таких відносин виникла з появою товарного виробництва, капіталістичних відносин, коли власники на засоби виробництва і наймані працівники стали суб'єктами трудових відносин. Розбіжності їх інтересів в питаннях розподілу доходів, умов праці упродовж історії ставали причиною трудових конфліктів і підставою для пошуку засобів їх подолання в інтересах підвищення ефективності праці. Уявлення про методи регулювання таких відносин збагачувалися завдяки становленню наукового менеджменту у ХХ ст., засновником якого вважається Ф. Тейлор та його однодумці, здобуткам Е. Мейо, розробникам мотиваційних теорій, які довели, що потреби людини у сфері трудових відносин не обмежуються оплатою та умовами праці, тому методи впливу не можуть зводитися до «батога» і «пряника». З'ясувалося, що для працюючої людини не менш важливими є цінності спілкування, психологічний клімат, визнання, повага, причетність до головних цілей діяльності трудового колективу, тобто те, що сьогодні ми називаємо цінностями корпоративної культури.

Упродовж останніх десятиліть світова теорія і практика побудови корпоративної культури напрацювала значне число доробок, серед яких можна виокремити такі, що мають теоретичний, методологічний чи прикладний характер. Основні їх положення доцільно розглянути з метою обґрунтування концептуальних засад побудови корпоративної культури і її цінностей. Між тим, відомий теоретик менеджменту Р. Хасімото зазначав: «Орудувати кувалдою можна змусити силою, але думати силою не примусиш, причому думати так, щоб це було корисно виробництву і фірмі. Якщо ми визнаємо, що головна продуктивна сила – працівник, то виходить, що треба створювати умови, які б спонукували цю головну продуктивну силу бути високопродуктивною. Необхідно, щоб саме умови, а не керівники, спонукали працівників ефективно трудитися» [101, с. 11-12].

Завдання нашого дослідження бачимо не лише в тому, щоб обґрунтувати доцільність впровадження позитивної корпоративної культури, а й довести її вагомий вплив на подальший розвиток трудових відносин.

У цьому контексті дедалі очевиднішими є факти про те, що в Україні співіснує кілька моделей корпоративного управління [97], зокрема:

- ✚ модель «приватного підприємства»,
- ✚ модель «колективної власності менеджерів»,
- ✚ модель «концентрованого зовнішнього володіння»,
- ✚ модель «розпорошеного володіння»,
- ✚ модель «переважаючого державного контролю».

Наступною умовою становлення корпоративної культури є особливості формування української економічної культури. Уже звичним стало твердження про те, що Україна переживає перехідний період. З одного боку, здійснюється процес пристосування старих інститутів і структур до нових умов існування, з іншого - поступово застосовуються нові ідеї та підходи, утворюються нові інститути й механізми ринкової економіки. У результаті виникають типові для транзитивного періоду суперечності між змістом і формою нових інститутів. У корпоративній культурі підприємства цей процес знаходить відображення в появі нових ціннісних орієнтирів. Якщо раніше менеджери, які приймали

рішення, орієнтувалися на глибинні структурні елементи корпоративної культури (цінності, базові уявлення, почуття, з якими зв'язали місію свого підприємства і на основі яких створювали організаційний клімат), то на сучасному етапі специфіка корпоративної культури та її роль в еволюції менеджменту привели до зміни взаємовідносин не тільки між персоналом підприємства, але й між працедавцями і найманими працівниками, які поступово перетворювалися в співпрацю й партнерство [41]. Тому поряд з аспектами економічної ефективності значущим питанням стає здатність підприємств вибудувати цивілізовані відносини з колом зацікавлених сторін на основі дотримання міжнародних стандартів.

Узгодженість стратегії підприємства з пріоритетами розвитку суспільства і очікуваннями зацікавлених сторін, пошук і підтримка певної рівноваги в системі цінностей зацікавлених сторін визначає баланс їхніх інтересів. Орієнтація підприємства на врахування цінностей зацікавлених сторін потребує від нього легітимізації його діяльності в очах суспільства, що вимагатиме від нього контролю над його егоїстичними бажаннями щодо максимізації прибутку та корекції діяльності для забезпечення таких її параметрів, які є очікуваними з погляду на громадську думку. Звідси слідує, що раціональна і системна взаємодія підприємства з усім колом зацікавлених сторін при прийнятті рішень передбачає врахування їхніх цінностей, які є похідною від їхніх думок та очікувань.

Саме тому з урахуванням системних взаємозв'язків між усіма ланками управлінського процесу ефективне управління корпоративною культурою має базуватися на основі врахування концепції зацікавлених сторін (рис. 1.6).

Наведену структуру (див. рис. 1.6) корпоративної культури представлено у вигляді моделі для опису стратегії управління підприємством, в якій відображено складові корпоративної культури та відповідні підходи до управління нею, спрямовані на формування цінностей і забезпечення на цій основі реалізації місії підприємства на основі врахування інтересів зацікавлених сторін. Таке ємке обґрунтування передбачає необхідність щодо

вибору підходу до управління корпоративною культурою та її складових на підприємстві.

Однак, варто звернути увагу, що в основу концепції зацікавлених сторін (stakeholder concept) покладено модель стратегічного управління, що інтегрує ресурсний та галузевої підходи, а також включає часто суперечливі елементи соціального середовища, шляхом додавання до стратегії і структури такого елемента як корпоративна культура. Перехід до менеджменту зацікавлених сторін передбачає їх активну участь у розвитку підприємства, що дозволяє не тільки глибше усвідомити очікування зацікавлених сторін у процесі формування стратегічних цілей підприємства, а й активно впливати на їх формування.

У цьому контексті ключовим елементом концепції зацікавлених сторін як інструменту розвитку корпоративної культури є визначення охоплення поняття «зацікавлені сторони». Під зацікавленими сторонами маються на увазі:

- ✚ споживачі (зацікавленість у товарі та/або послугах);
- ✚ акціонери (зацікавленість у максимальних дивідендах з акцій);
- ✚ менеджмент (зацікавленість в максимально ефективному функціонуванні організації з погляду на максимізацію її прибутку, який розподіляється у тому числі на розвиток організації);
- ✚ працівники (зацікавленість в ефективному функціонуванні організації з погляду на стабільно високий заробіток, а також задоволеність працею, усвідомлення своєї соціальної місії);
- ✚ постачальники сировини не розглядаються як зацікавлені сторони, оскільки сировина не є товаром спеціального призначення і може бути продана іншим організаціям.

Наступним важливим висновком з цієї концепції є те, що вона закладає підґрунтя для побудови особливої моделі підприємства як соціально відповідального інституту сучасного ринково орієнтованого суспільства. Сучасні системи знань і методології управління підприємством формують трикутник взаємодій, який може бути використаний у формулюванні його місії, що дозволить реалізувати більш ефективні механізми управління

корпоративною культурою, які спрямовуватимуть діяльність підприємства не тільки на виробництво продукції або послуг, а й на досягнення результату, бажаного для всіх зацікавлених сторін.

Отже, з метою забезпечення балансу інтересів усіх учасників корпоративного управління, уникнення проявів конфліктності необхідно сформулювати набір норм корпоративної культури – від бачення предмета та мети бізнесу до внутрішньокорпоративних стандартів, при жорсткому дотриманні вимог щодо відкритості та прозорості діяльності підприємства. З погляду на вищезазначене ми пропонуємо використати концептуальну модель визначення стратегії управління підприємством на основі врахування інтересів зацікавлених осіб (рис. 1.7).

Реалізація означеної стратегії забезпечує ефективність діяльності підприємства на основі максимально збалансованого врахування інтересів усіх зацікавлених сторін, тобто максимізації таких показників ефективності корпоративної культури та економічної ефективності як орієнтація на споживача, задоволеність персоналу, прибутковість, загальна результативність, обсяг продажів.

Отже, розгляд особливостей розвитку корпоративної культури свідчить, що корпоративна культура як форма управління на підприємстві підвищує її конкурентоспроможність та вартість бізнесу. «Турбуйтеся про свій персонал та клієнтів, а ринок потурбується про вас». Такого «золотого» правила дотримуються підприємства з високо розвинутою корпоративною культурою. Прибуток підприємства багато в чому залежить від ефективної та творчої праці робітників. Кваліфікований, ініціативний, «гнучкий» персонал допомагає підприємству швидко реагувати на запити ринку.

Виходячи з необхідності формування передумов високої конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів господарювання на засадах інноваційного розвитку, можна констатувати той факт, що з кожним роком обсяг прямих іноземних інвестицій в Україну зростає, причому слід зазначити, що найбільшу частку в капіталі в Україні мають Німеччина, Нідерланди, США. Тому варто проаналізувати ментальні відмінності українців від представників цих країн, за

допомогою розробленого Г. Хофштеде інтегрального підходу в дослідженні національного фактора в організації [40]. Г. Хофштеде на основі даних згрупував і виділив п'ять характеристик – факторів національної культури, які визначають способи структурування і управління організаціями:

- ✚ дистанція влади – це ступінь допустимої представниками даної країни нерівності між людьми;
- ✚ індивідуалізм – характеризує ступінь, з яким люди цієї країни діють здебільшого як індивіди або ж як члени команди, клану, роду, сім'ї, організації;
- ✚ мужність – відображає ставлення людей цієї культури до цінностей, які асоціюються майже в усіх культурах з роллю чоловіка: «наполегливість» і «самовпевненість», «успіх і конкуренція»;
- ✚ прагнення уникнення невизначеності – визначає міру, з якою представники певної нації надають перевагу структурованим та чітко визначеним ситуаціям;
- ✚ довгостроковість орієнтацій – характеризується довгостроковою або короткостроковою орієнтацією в поведінці членів суспільства.

Оригінальною і цінною для подальших досліджень на тему корпоративної культури в Україні можна назвати спробу А. Панченко, який визначив числове значення чотирьох індексів Хофштеде для української культури. Дослідження проводились на основі спільного українсько-американського підприємства. В результаті були отримані такі значення чотирьох факторів культури українців та представників інших країн, з яких в Україну здійснюються значні інвестиції (рис. 1.8) [72].



Отримані результати свідчать, що величина першої і останньої змінних в Україні приблизно вдвічі перевищує середнє значення, а характеристика індивідуалізму набагато нижча від середнього рівня. Числове значення третьої змінної не набагато вище, ніж в середньому за результатами Хофштеде. Тобто існують істотні відмінності між представниками досліджуваних націй. Тому іноземним інвесторам варто проаналізувати та врахувати ментальні особливості

своїх співробітників, зокрема українських, якщо вони (інвестори) прагнуть ефективно функціонувати в Україні.

Отже, розглянута ситуація дає можливість зробити висновок про те, що на сьогодні процес формування корпоративної культури ще не скінчено, тому що динаміка змін в економіці держави суттєво впливає на її становлення та розвиток. З огляду на це при побудові корпоративної культури на підприємстві доцільним є врахування факторів зовнішнього середовища, які впливають та умови та особливості її становлення.

1.3. Сутність і принципи управління корпоративною культурою підприємства

Серед домінуючих у колі науковців підходів щодо вивчення корпоративної культури найбільш відомими є два:

-  корпоративну культуру можна лише вивчати, враховувати;
-  корпоративну культуру можна формувати і змінювати.

Вважатимемо, що корпоративну культуру можна формувати, розвивати, оновлювати, закріплювати, змінювати відповідно до стратегічних цілей підприємства і завдань регулювання розвитку соціально-трудових відносин.

Отже, підґрунтям ефективного управління корпоративною культурою є формування системи принципів щодо такого управління.

Як справедливо зазначають Левін І. М. і Готтсьєб Дж., можливість ефективно перебудувати корпоративну культуру на підтримку стратегічної мети може бути джерелом конкурентних переваг компанії [123, с. 45].

Проведений огляд спеціальної літератури [53,45] засвідчив, що на теперішній час питання формування принципів управління корпоративною культурою не є дослідженим. Відсутнє чітке визначення терміна «принцип управління корпоративною культурою», розробка принципів має вибіркового характер та обмежується окремими напрямками управління або розглядом корпоративної культури підприємства як мовної комунікації. Більш того, деякі українські науковці рекомендують систему управління корпоративною

культурою без таких принципів [91, с. 282 – 285]. У цьому контексті ми повністю поділяємо думку фахівця у питаннях корпоративної культури Захарчин Г., яка зауважила, що принципи «вважаються основою побудови механізму і забезпечують його ефективність» [91, с. 45].

Спираючись на фундаментальні визначення дефініції «принцип», під терміном «принцип управління корпоративною культурою» пропонуємо розуміти:

- ✚ основне вихідне положення управління корпоративною культурою;
- ✚ основну особливість побудови системи управління корпоративною культурою.

Систематизація отриманих результатів аналізу щодо принципів, які запропоновані для застосування при управлінні корпоративною культурою, представлено на рис. 1.9.

У цілому проведений у попередніх підрозділах критичний аналіз засвідчив наявність трьох напрямів управління корпоративною культурою:

- ✚ формування корпоративної культури,
- ✚ розвиток корпоративної культури,
- ✚ зміна корпоративної культури.

Виходячи з обраного напрямку дослідники і пропонують використання відповідних принципів.

Грунтовне дослідження розвитку корпоративної культури в управлінні людським потенціалом проведено українськими науковцями Шкондою В. В. і Кальяновим А. В. [93]. Зокрема, при розробці системної концептуальної моделі розвитку корпоративної культури авторами сформульовано провідні принципи, за якими формується та розвивається корпоративна культура.

Окрему увагу при формуванні принципів управління корпоративною культурою слід приділити дослідженню Захарчин Г., яка розробила методичні основи вибору стратегії та тактики формування і розвитку організаційної культури [41, с. 183 – 196], у межах яких виокремила принципи для стратегічних і тактичних дій в процесі формування організаційної культури.

Повністю поділяючи позицію автора [41, с. 185] щодо розгляду корпоративної культури, як «функціонального підвиду в загальній стратегії інноваційного розвитку», у власному дослідженні вважаємо за необхідне сформулювати єдину систему принципів управління корпоративною культурою, використання якої буде сприяти розвитку такої системи в цілому.

При формуванні такої системи слід спиратися на специфіку зовнішнього та внутрішнього середовища. Запропонований підхід ґрунтується на сучасних особливостях зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, для яких притаманні, з одного боку, глобалізація та інтеграція, а з іншого – нестабільність, непередбачуваність, турбулентність, динамічність, та, як наслідок, кризовість. У свою чергу, як справедливо наголосили Левін І. М. та Готтсєб Дж. [123, с. 31], культура за визначенням є провідником стабільності, безперервності та передбачуваності життя підприємства.

Тому підвищення ефективності менеджменту підприємства в окреслених умовах можливе завдяки посиленню системних складових, через розвиток теоретичних, методологічних та організаційних засад управління корпоративною культурою як єдиною системою, єдиним організмом.

При цьому слід чітко усвідомлювати, що інтеграція та глобалізація сучасного економічного середовища прямо впливають на характер розвитку бізнесу та обумовлюють специфіку його трансформації. Для сучасних компаній притаманним є саме глобальність в усіх бізнес-процесах і функціональних напрямках діяльності, зокрема у виробничій, фінансовій, технічній та маркетинговій сферах менеджменту, яка проявляється в застосуванні нових інструментів управління (систем зв'язку, інтерактивних нарад, електронних платежів тощо), глобальності набуває і організаційна структура підприємства, яка стає більш географічно та господарчо розосередженою. У свою чергу, інтеграційні процеси світової економіки обумовлюють інтеграцію підприємств та їх бізнес-процесів, їхню транснаціональність.

Окреслений стан речей вимагає формування принципово нової корпоративної культури підприємства, для якої будуть притаманні певною мірою протилежні властивості: транснаціональність та індивідуальність,

стабільність та турбулентність, глобальність та унікальність, інтернаціоналізація та специфічність, мобільність та традиційність.

Таким чином, при формуванні принципів управління корпоративною культурою ставимо за мету виокремлення єдиних правил, які уможливають існування корпоративної культури, її саморозвиток, самоорганізацію та трансформацію як інструменту управління підприємством в цілому. Дотримання цих принципів повинно забезпечити функціонування корпоративної культури як необхідної складової для виконання місії підприємства. При цьому корпоративна культура розглядається не тільки як «комплексні базові уявлення, що набуваються групою в процесі зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції» [108, с. 336], а й буде виступати як «домінуюча система спільних цінностей певної спільноти людей, яка визначає зміст її цілеспрямованої діяльності» [55, с. 8]. У цьому контексті ми повністю поділяємо думку Воронкової А. Е., що культура як об'єкт управління сама впливає на керуючу підсистему [22, с. 8].

За результатами досліджень на рис. 1.10 нами була сформована система принципів управління корпоративною культурою в нестабільній економіці. Принцип турбулентності передбачає орієнтацію корпоративної культури на функціонування підприємства в екстремальних соціально-політичних та економічних умовах. Загалом турбулентність – форма руху рідини або газу, при якому окремі елементи їх рухаються бурхливо, невпорядковано, по складних траєкторіях [42, с. 326]. Питання турбулентності в економіці активно досліджується зарубіжними та вітчизняними вченими. Загалом поняття «ринкова турбулентність» було вперше запропоновано Ф. Котлером і Дж. А. Касліоне [54], які пояснили це явище з позиції принципів турбулентності у природі, яка характеризується агресивною, неспокійною поведінкою, тому турбулентність у бізнесі також визначається як непередбачувані та швидкі зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищах організації, які впливають на її діяльність.

При управлінні корпоративною культурою слід виходити з того, що зовнішнє та внутрішнє середовище компанії завжди є турбулентним, тобто

йому притаманні непередбачувані та швидкі зміни, які характеризуються агресивною, неспокійною поведінкою та впливають на діяльність підприємства.

Сучасна наукова думка пропонує ряд принципів до розуміння сутності корпоративної культури.

✚ Перший з них - принцип інноваційності обумовлює орієнтацію корпоративної культури підприємства на отримання знань. Мюллер Р. розглядав інновацію в контексті змін (активних чи пасивних) конкретної системи щодо зовнішнього середовища [125]. М. Крупка стверджував [57, с. 20], що інновація, як і інформація, єдино визначення не має, а конкретне тлумачення інновацій залежить від методу конкретної науки, мети дослідження або просто від наших життєвих уявлень. По відношенню до управління корпоративною культурою принцип інновації регламентує необхідність постійного розвитку корпоративної культури підприємства через її збагачення новими знаннями, моделями поведінки, артефактами та іншими нововведеннями.

Принцип інтелектуальності зорієнтований на формування високого рівня абстрактного мислення, який визначає відповідний рівень інтелекту. Відповідно ефективність управління підприємством прямо залежить від інтелектуального рівня його працівників. Завданням корпоративної культури є заохочення до зростання цього рівня, оскільки за суттю інтелект є системою пізнавальних властивостей особистості, яка й уможливорює ефективність отримання знань, вмінь адаптуватись до оточуючого середовища, розуміння стану речей та духовної творчості. Це, у свою чергу, є джерелом інноваційного розвитку підприємства в цілому.

✚ Під принципом індивідуалізації слід розуміти управління корпоративною культурою з урахуванням специфічних особливостей кожного підприємства. Менеджер повинен чітко усвідомлювати, що немає двох однакових бізнесів, і, відповідно, кожне підприємство є унікальним. Тому і корпоративна культура для кожного підприємства є унікальною. При цьому важливим є впровадження духу обраності по відношенню до кожного працівника, бізнес процесу та компанії в цілому.

✚ Принцип цілісності передбачає орієнтацію корпоративної культури на глобальний, цілісний підхід до зовнішнього та внутрішнього середовища на всіх рівнях функціонування підприємства. Впровадження цього принципу спрямовано на налаштування трудових, фінансових, матеріальних і нематеріальних ресурсів компанії на досягнення єдиної місії та усвідомлення командної роботи. По відношенню до зовнішнього середовища підприємство виступає як колективний член суспільства. З іншого боку, усі характеристики цього середовища розглядаються в комплексі.

✚ Дотримання принципу реалізму спрямовано на визнання цінностей поточного життя. Під реалізмом в управлінні корпоративною культурою мається на увазі розвиток важелів мотивації та стимулювання, в основи яких покладено визнання досягнень працівників, підрозділів, проектів та підприємства в цілому. Це також постановка реальних цілей, завдань, які можливо досягти, реальна оцінка потенціалу та ресурсів підприємства.

✚ Управління корпоративною культурою із застосуванням принципу непрямих дій зумовлює пріоритет непрямого втручання в усі бізнес-процеси компанії з боку менеджменту. Пріоритетним в цьому контексті є заохочення працівників для прийняття потрібних компанії рішень, так зване «скрите керівництво» компанією. В умовах такого менеджменту широкого застосування набувають такі інструменти, як «мозковий штурм», «опитування», «колективний підряд», «бонусна система оплати праці», «внутрішній контроль», «створення артефактів», «імідж компанії в суспільстві», «можливість самореалізації», «імідж професії».

✚ Принцип взаємообміну має декілька складових. Він передбачає постійне співвідношення між корпоративними культурами різних підприємств та їх взаємозбагачення поряд з відмовою від застарілих властивостей та складових. Цей принцип спрямований на забезпечення взаємного обміну між бізнес-процесами, окремими сегментами та загалом суб'єктами та об'єктами управління підприємством. Взаємний обмін обумовлює також циркуляцію інформаційних, трудових, фінансових ресурсів в підприємстві. Цей принцип розповсюджується і на зовнішнє середовище підприємства. Принцип

взаємообміну також проектує в корпоративну культуру постулат, що «втрати для одного завжди є придбанням для іншого».

✚ Динамізм в управлінні корпоративною культурою передбачає постійний розвиток, зміни, рух корпоративної культури підприємства. Принцип динамізму обумовлює оперативність і мобільність прийняття управлінських рішень, готовність до змін і розуміння змін і руху як обов'язкової складової функціонування підприємства.

✚ Принцип алармізму спрямований на збереження корпоративної культури та підприємства в цілому в складних і жорстких умовах зовнішнього та внутрішнього середовища. Загалом, алармізм (від фр. *alarme* – тривога, неспокій) яке буквально означає «До зброї!» грає роль особливого інструменту (як у даний час, так і в подальшому, у майбутньому) оцінки заходів життєздатності і загроз для існування, функціонування та діям живих систем, організмів, спільнот, людини (разом з його цільовою орієнтацією, цінностями і ідеалами) [25]. Алармізм у застосуванні до корпоративної культури передбачає постійне усвідомлення та моніторинг існуючих загроз і розвиває спроможність підприємства миттєво реагувати в нестандартних ситуаціях. Цей принцип набуває все більшої актуальності в сучасній хаотично структурованій економіці, за якою непередбачуваність є умовою існування компаній.

✚ Впровадження принципу адаптації сприяє зосередженню менеджменту на потребі в адаптації підприємства до оточуючого середовища. Адаптація включає гнучкість, мінливість та нестандартність. Цей принцип спонукає до нестандартності поведінки, яка обумовлюється творчим характером діяльності та дозволяє адаптуватись у існуючих умовах функціонування. Принцип адаптації за суттю зосереджує увагу на плинності всіх процесів та світу в цілому та, відповідно, неповторності кожної дії, процесу та умов прийняття управлінських рішень. Окреслений стан речей вимагає різної поведінки в різних умовах через врахування їх специфічних ознак. При цьому пріоритетним є прийняття тих управлінських рішень, що забезпечують зміни на користь компанії.

✚ Принцип невідворотності передбачає управління корпоративною культурою з жорсткістю та дисципліною. Це включає обов'язковість та невідворотність покарання для працівників при розгляді зовнішнього середовища та адекватну відповідь опонентам із зовнішнього середовища. Така нещадність до ворогів, які намагались знищити підприємство, є запорукою ефективності управління корпоративною культурою та компанією в цілому.

✚ Принцип невідворотності покарання сприяє прискоренню впровадження змін у компанії та зміцнює позиції менеджменту, спрямовує підприємство до досягнення визначених стратегічних цілей. Принцип святості в управлінні корпоративною культурою зосереджує увагу на повазі, святості всього, що пов'язано з підприємством. У широкому розумінні цей принцип сприяє єдності духу компанії, формує відчуття великої ідеї та приналежності до «святого місця»

як у фізичному, так і в духовному розумінні. Він спонукає працівників поважати свої робочі місця, зберігати майно компанії. З іншого боку, впровадження цього принципу підвищує якість всіх бізнес-процесів компаній, якість продукції та менеджменту в цілому. Прикладом використання цього принципу є японська модель корпоративної культури.

Проте необхідно пам'ятати, що кожне підприємство, як окрема родина, де панують свої традиції, норми та правила, тому використовувані інструменти формування необхідної корпоративної культури можуть бути найрізноманітнішими.

Так, за влучним висловом Г. Мінцберга «Корпоративна культура – є дзеркальне відображення влади» [91, с. 337] нами пропонується системна класифікація організаційних культур українських фірм, яка заснована на критеріях, що характеризують джерела влади в організації, адже за рівень розвитку корпоративної культури в організації несе відповідальність в першу чергу керівник (рис. 1.11).

Вісь «Х» відображає ступінь профілювання влади, тобто відносну важливість професійних навичок і знань у галузевих технологіях

(промисловість, будівництво, сфера комунікацій і т. д.) по відношенню до загальної управлінської компетенції. При повністю профільованій владі в компанії домінують фахівці, які не є зазвичай професійними менеджерами. Навпаки, в непрофільованих культурах головну роль грають професійні менеджери з універсальним набором управлінських навичок і мінімальними знаннями в спеціалізованих областях діяльності фірми.

Вісь «Y» характеризує ступінь знеособленості влади, тобто порівняльну важливість дотримання формальних універсальних правил управління порівняно з особистим вибором менеджера. Повністю знеособлена влада – це домінування заздалегідь вироблених універсальних правил, процедур підготовки, прийняття та реалізації рішень без урахування особливостей особистості менеджерів (ідеальна бюрократія за М. Вебером). На іншому полюсі джерелом влади є особистість лідера, його харизма. При русі вгору по осі ординат зростає знеособленість управління, що особливо важливо для великих фірм, в яких не менеджери, а створені ними умови повинні спонукати працівників до продуктивної праці.

Отже, корпоративна культура є і справді одним із основних факторів формування ефективного та дієвого внутрішнього середовища підприємства. Проте, найкращими засобами створення та застосування, а також забезпечення порядного і чесного підприємництва є освіта, виховання, громадська думка тощо. Тому, справжній підприємець повинен знати норми ділової поведінки, уникати аморальних, неетичних дій у стосунках з іншими учасниками бізнесу.

Але все ж таки, слід мати на увазі, що головними цінностями корпоративної культури є люди – працівники підприємства.

Висновки до розділу 1

У першому розділі магістерської роботи обґрунтовано теоретичні положення про сутність корпоративної культури, її моделі, базові принципи, систематизовано теоретичні підходи до визначення впливу корпоративної

культури на розвиток персоналу, визначено методи оцінки такого впливу. Це дозволило обґрунтувати такі висновки:

1. На основі систематизації наукової думки обґрунтовано, що «корпорати-

вна культура» – це складна, багатоаспектна система цінностей, переконань, традицій, принципів та норм поведінки, формування яких відбувається під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, зумовлюючи певний вектор розвитку персоналу на кожному конкретному етапі розвитку підприємства;

2. Виходячи з еволюції наукової думки можна констатувати, що формува-

ння корпоративної культури – це процес позитивних якісних змін у побудові спільних цілей, інтересів, цінностей і норм поведінки, який має забезпечувати продуктивну взаємодію роботодавців і найманих працівників на засадах партнерської співпраці в інтересах економічного зростання;

3. Визначено, що структура та особливості корпоративної культури пов'я-

зані з поширеними моделями поведінки, специфікою трудової свідомості працівників, успадкованими в процесі адаптації підприємств (організацій) до зовнішніх умов.

Обґрунтовано, що корпоративна культура є важливим нематеріальним ресурсом підприємства, оскільки забезпечує соціальні зв'язки, комунікативно-інформаційне спілкування, гармонізує відносини між роботодавцями і найманими працівниками і, таким чином, суттєво впливає на ефективність діяльності підприємства та економічну взаємодію з партнерами та споживачами.

4. Систематизовано та проаналізовано моделі корпоративної культури, ві-

домі зі світової практики та наявних джерел інформації, обґрунтовано принципи формування, розвитку та використання корпоративної культури,

дотримання яких дає змогу орієнтувати діяльність підприємства на досягнення позитивного економічного ефекту.

5. Запропоновано концептуальні засади механізму формування корпоративної культури підприємства, реалізація якого розширює можливості для більш ефективного використання людського потенціалу підприємства на основі заохочення самоосвіти, підготовки та перепідготовки кадрів, системи матеріального та морального стимулювання, впливу на кількість та якість кінцевих результатів.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ОСОБЛИВОСТЕЙ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1. Порівняльний аналіз методичних підходів до діагностування корпоративної культури на ТзОВ «Бучачагрохлібпром»

Економічна криза в національному та світовому масштабі сприяє підвищенню інтересу до корпоративної культури як важливого інструменту стратегічного менеджменту. Формування і цілеспрямоване вдосконалення корпоративної культури дає можливість стабілізувати роботу підприємств та підвищити їх конкурентоспроможність. В корпоративній культурі кристалізуються найбільш успішні, життєздатні, перевірені досвідом зразки мислення, поведінки, прийняття рішень та взаємовідносин, які підтримуються і в процесі природного розвитку організації, і свідомими зусиллями керівників і власників. Результати багатьох досліджень свідчать, що корпоративна культура є вагомим стратегічним інструментом, адже «конкурентам важко імітувати нематеріальну (на відміну від фінансової і матеріальної) складову успіху, що робить її джерелом суттєвих конкурентних переваг» [87, с. 39].

Діагностика корпоративної культури – це цілісна система теоретичних та емпіричних, логічно послідовних методологічних, методичних і органічно-технічних процедур, -головною метою яких є отримання достовірних даних про

стан корпоративної культури на підприємстві, що сприяють отриманню нових знань для вирішення конкретних завдань та подальшого їх використання [63].

Важливо зазначити, що для апробації обґрунтованого методичного підходу до оцінювання стратегічної позиції підприємства було обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «Бучачагрохлібпром», яке було реорганізовано і зареєстровано 27 липня 1998 року (див. Додаток Б).

ТЗОВ «Бучачагрохлібпром» є багатогалузевим господарством у сільськогосподарському виробництві, а саме:

- ✚ в рослинництві - вирощування зернових і технічних культур;
- ✚ в тваринництві – виробництво молока та м'яса, вирощування та реалізація племінного молодняка великої рогатої худоби, свиней;
- ✚ в промисловості – виробництво борошна, круп, олії, посівного матеріалу, розфасовка круп, муки, цукру;
- ✚ в торгівельній діяльності:
 - гуртова, роздрібна та виїзна дрібно-роздрібна торгівля продовольчими товарами;
 - надання різних послуг населенню;
 - продаж, передача в оренду рухомого та нерухомого майна;
 - заготівля, зберігання та раціональне використання державних хлібних ресурсів;
 - організація і застосування нових технологій, які відповідають світовому науково-технічному прогресу.

Основна ж увага приділяється корпоративній культурі, що затверджена Кодексом корпоративної етики. Є припущення, що передбачувана корпоративна культура на ТЗОВ «Бучачагрохлібпром» встановлена колективом. Так як, підприємство входить до складу групи підприємств, що використовуються як промислові майданчики для виготовлення кінцевої продукції, корпоративна культура, що склалася, досліджувалась серед працівників вищої, середньої та нижчої ланок управління.

Під кожний напрямок вибирають відповідні методи та інструментарій, тобто технологію діагностики, і розпочинають безпосередньо сам процес, що проходитиме за відповідними етапами (рис. 2.1).

У корпоративній культурі важливим є визначення її норм. Ми поділяємо точку зору, згідно з якою корпоративна культура включає у себе:

- ✚ ра мірою відповідності ієрархії внутрішньогрупових цінностей виділяються «інтегративна» (високий ступінь) та «деінтегративна» (низький ступінь) культури, тобто маркери членів команди, за якими нескладно визначити «своїх» та «чужих»;
- ✚ орієнтуючі та направляючі норми, тобто ті фактори, які визначають функціонування колективу, ставлення до «своїх» та «чужих», рівних, нижчестоящих та вищестоящих, цінності, потреби, цілі й способи їх досягнення, комплекси необхідних для існування в даному колективі знань, навичок, умінь тощо;
- ✚ за мірою взаємоадекватності домінуючої ієрархії цінностей і домінуючих способів їх реалізації можна виділити «стабільні» та «нестабільні» культури. Якщо стабільна культура характеризується чітко заданими нормами поведінки й традиціями, то нестабільна - відсутністю чітких уявлень про оптимальну, припустиму та неприпустиму поведінку, а також рівнем коливання соціально-психологічного статусу робітників.

Так, основою комплексного дослідження корпоративної культури підприємства є системний аналіз стану її структурних елементів, а також різних варіантів взаємодії між ними, в рамках сформованого системного підходу до визначення корпоративної культури та її складових. В рамках даного підходу сформовано систему факторних оцінок рівня корпоративної культури підприємств, яка включає в себе поєднання кількісних та якісних методів оцінки:

- ✚ Кількісна сторона дослідження містить в собі:
 - поєднання соціологічних досліджень (проведення тестування та опитуван-

ня персоналу на підприємстві за допомогою найбільш оптимального набору питань в тест-таблиці);

- елементи методики Камерона і Куїнна (розподіл балів між окремими твердженнями та встановлення відповідності організаційної культури місії організації; виявлення рівня організаційної культури окремих сфер діяльності організації);

- використання структурно-параметричної моделі як бази для розрахунку рівня культури різних груп персоналу та визначення загального рівня організаційної культури;

✚ В свою чергу, запропонована методика містить і елементи якісних методів діагностики:

- елементи глибинного інтерв'ю (наявність в опитувальнику питань про підприємство, її ресурси і труднощі розвитку; рівень мотивації; внутрішні конфлікти);

- залучення документообігу організації (визначення коефіцієнтів плинності кадрів та стабільності персоналу проводиться на основі інформації, що міститься в відповідних документах).

Отже, для повної характеристики елементів системи нами було використано структурно-параметричний опис (табл. 2.1-2.2).

При цьому декомпозиція корпоративної культури відповідно до ієрархічної структури дозволила описати її у вигляді комплексу підсистем:

- ✚ підсистеми організаційної культури рядових співробітників;
- ✚ підсистеми організаційної культури менеджерів середньої ланки;
- ✚ підсистеми організаційної культури топ-менеджерів;
- ✚ підсистеми елементів загальної культури підприємства.

Після обробки результатів тестування розраховуємо в балах рівень корпоративної культури за окремими секціями роботи підприємства, а також окремі коефіцієнти-показники рівня культури, що дають можливість:

- ✚ оцінити рівень корпоративної культури підприємства;

- ✚ визначити зміну корпоративної культури підприємства;
- ✚ визначити повну ефективність функціонування та розвитку корпоративної культури підприємства загалом та по окремих секціях.

У табл. 2.2 подано основні формули коефіцієнтів, які дозволяють звернути увагу на розрахунок загального рівня корпоративної культури на досліджуваному підприємстві.

Зокрема, доречно зазначити, що для наглядності запропонованої методики необхідно провести розрахунок рівня корпоративної культури сільсько-господарського виробництва ТзОВ «Бучачагрохлібпром» з середньо-обліковою чисельністю персоналу 465 осіб. Перед розрахунком було проведено анкетування персоналу організації на основі опитувальника вивчення рівня організаційної культури, а результати опитування зведено в таблицю. Кожному з працівників відповідних ланок було запропоновано анкету з 29 твердженнями, і необхідно було оцінити кожне з тверджень по 10-бальній шкалі (див. Додаток В).

На основі результатів опитування розрахована загальна кількість балів по кожному працівнику, а також для кожного рівня співробітників. Результати розрахунків наведено у табл. 2.3.

Індекс організаційної культури визначається за загальною сумою отриманих балів. Найбільша кількість балів – 290, найменше – 0. Показники свідчать про наступні рівні організаційної культури:

- ✚ 261–290 – дуже високий,
- ✚ 175–260 – високий,
- ✚ 115–174 – середній,
- ✚ нижче 115 – має тенденцію до деградації.

Таким чином ми бачимо, що:

- ✚ рівень організаційної культури директора (топ-менеджера):

$$G=1$$

$$T = \sum t_g = 249 \text{ балів – високий рівень;}$$

$$g=1$$

- ✚ рівень корпоративної культури менеджерів середньої ланки:

$$Q=6$$

$$M = (\sum M_q) / Q = 1230/6 = 205 \text{ балів} - \text{високий рівень};$$

$$q=1$$

✚ рівень корпоративної культури рядових співробітників:

$$I=13$$

$$C = (\sum C_i) / I = 2196/13 = 169 \text{ балів} - \text{середній рівень};$$

$$i=1$$

Отже, рядові співробітники мають середній рівень культури, тому потрібно розробити заходи щодо його підвищення.

У цьому контексті варто визначити загальний рівень корпоративної культури (табл. 2.4):

$$O_{\text{КК}} = (C + M + T) / k = (249+205+169)/3=207,7 \text{ балів.}$$

Таким чином, рівень базової моделі корпоративної культури підприємства:

$$BM = KC1 \cdot Km1 \cdot KT1 = 0,86*0,71*0,58 = 0,35.$$

Отже, можна зробити висновок, що загалом підприємство має середній рівень корпоративної культури, здебільшого це визначається середнім рівнем культури рядових співробітників. Це свідчить про те, що вони не зовсім задоволені своєю роботою в колективі, тому корпоративна культура цього підприємства потребує відповідних мір щодо її вдосконалення.

Також, додатково розрахуємо коефіцієнт плинності кадрів, який розраховується як відношення числа звільнених працівників підприємства, які вибули за даний період з причин плинності до середньооблікової чисельності.

Відомо, що на підприємстві середньооблікова чисельність персоналу станом на 01.01 2015 року складає 460 осіб, а звільнених нараховано 5 осіб, таким чином, коефіцієнт плинності кадрів дорівнює:

$K_{\text{плин}} = 5/25 = 0,2 = 20 \%$ – цей показник виявився вище природного рівня плинності, що складає 3–5 %, тому можна зробити висновок про необхідність прийняти відповідні міри з боку керівництва. Також це перевищення вказує на те, що це може бути однією з причин зниження рівня корпоративної культури.

Також було розраховано коефіцієнт стабільності персоналу, що тісно пов'язаний з показником плинності кадрів:

$K_{\text{стаб}} = 1 - K_{\text{плин}} = 1 - 0,2 = 0,8 = 80 \%$. Це свідчить про високу стабільність персоналу, але ж зважаючи на те, що підприємство є досить велике, цей показник повинен бути вище, тому це також вказує на доцільність покращення системи управління персоналом.

Отже, дослідження показали, що діагностика має проводитися періодично для того, щоб здійснювати оцінку змін, що відбулися в діяльності підприємства після впровадження змін в корпоративній політиці, а також з'ясувати вплив корпоративної культури на гармонійний розвиток соціально-трудових відносин. Втім, не відхиляючись від теми дослідження і напряму даного підрозділу, вважаємо більш прийнятним застосування дещо іншого акценту у підходах до аналізу, за яким люди є «не активами і не ресурсами, а цінностями, які треба охороняти» [31]. Спробуємо розглянути резерви позитивних змін корпоративної культури з позицій капіталовкладень у розвиток населення.

За своїм змістом, формами і методами корпоративна культура, з притаманною їй усталеністю, є досить динамічним феноменом. Постійно реагуючи на нові цивілізаційні виклики та суспільні реалії, вона враховує тенденції, перспективи людського розвитку, національного буття народу, формуючи не лише внутрішній стан працівників, але й його діяльність у зовнішньому оточенні, проявлену через продуктивність праці, ефективність зайнятості. Якість культури особистості переходить до якості культури формування новітніх культурних компонентів, через неї до якості інноваційного використання культурних компонентів, далі – до якості інноваційного виробництва, новітньої якості життя, через неї знову повертається, але вже у новій якості, до культури особистості, безперервно оновлюючи цей ланцюг «якостей культур» (рис. 2.3).

У часовому вимірі у якості ресурсу часу динаміка оновлення ланцюга описується інтервалами часу від t_1 до t_{10} , займаючи одним циклом час тривалістю $T_{\text{іннов}} = t_1 + t_2 + \dots + t_{10}$, чим підкреслюємо особливість інноваційних оновлень культури – їх довготривалість порівняно з тривалістю

окремих етапів, пояснюючи цим змістовність відомого дослідникам принципу усталеності, а саме – якісно культура змінюється на тривалому проміжку часу, являючись стабілізованою на локальних періодах свого розвитку. Звідси стратегічна «заточеність» оновлень, яка полягає у баченні перспектив за рахунок культурної компоненти у процесі виробництва, підвищення ролі людського фактору засобами трудової поведінки, мотивації до інновацій, вміння вирішувати інноваційні проблеми, посилення інтересу колективу до інновацій, підвищення рівня креативності інноваційних ідей.

На зміну минулим загально визнаним цінностям на кшталт «влада», «ієрархія», «слухняність», «дисципліна» сьогодні прийшли новітні цінності – «самовизначення», «розкриття особистості», «креативність» тощо. Процес, як це проглядається з рис. 2.2., неодмінно продовжуватиметься.

Отже, в результаті аналізу особливостей корпоративної культури на ТЗОВ «Бучачагрохлібпром» визначено, що корпоративній культурі притаманні як позитивні якості, так і системні недоліки, що ускладнює її використання в якості соціального ресурсу прогресивних змін у стані соціально-трудових відносин.

2.2. Комплексне оцінювання стану та тенденції розвитку корпоративної культури ТЗОВ «Бучачагрохлібпром»

У процесі економічної діяльності підприємствам періодично необхідно проводити комплексне оцінювання рівня існуючої корпоративної культури. Воно дає можливість виявити ті характеристики, компоненти корпоративної культури, які найбільшою мірою перешкоджають зростанню ефективності підприємства, або, навпаки, максимально сприяють цьому. Адже корпоративна культура не тільки регулює взаємовідносини в колективі підприємства, а й впливає на ефективність його діяльності. Результати, отримані в ході комплексного оцінювання рівня корпоративної культури дозволяють вибирати напрями змін в існуючій корпоративній культурі, визначити їх пріоритетність, скласти програму необхідних заходів для їх здійснення. Знання рівня

корпоративної культури дозволяє прийняти рішення про її вдосконалення. Отримані в ході оцінювання результати дозволяють судити про зміну корпоративної культури в часі, порівнювати корпоративну культуру декількох підприємств або структурних підрозділів одного великого підприємства.

Щоб розпочати аналіз основних напрямів формування корпоративної культури ТЗОВ «Бучачагрохлібпром», потрібно перш за все всебічно та ґрунтовно дослідити стан корпоративної культури, яка склалась на даний час. Це проводиться з метою виявлення позитивних і негативних сторін її функціонування та створення певної системи уявлень, що дасть змогу в майбутньому визначити головні та перспективні напрями формування корпоративної культури.

Для діагностики, аналізу та оцінки стану корпоративної культури галузі доцільно використати методику багаторівневої діагностики корпоративної культури, розроблену в ході даного дослідження.

Аналіз та оцінка стану корпоративної культури проводяться в декілька етапів:

- ✚ на першому етапі здійснюється типологічна діагностика сформованої корпоративної культури, визначається переважний тип культури, що дозволить надалі визначити заходи та розробити пропозиції щодо управління корпоративною культурою. Результати першого етапу аналізу дозволяють побудувати типологічний профіль корпоративної культури та перейти до наступного етапу;
- ✚ на другому етапі проводиться оцінка сприйняття корпоративної культури персоналом. Мета аналізу стану корпоративної культури на цьому етапі полягає в оцінці реального сприйняття корпоративної культури в різних підрозділах підприємств галузі. Основні завдання дослідження на даному етапі такі:
 - визначити ціннісні орієнтації адміністративно-управлінського персоналу та працівників виробничих служб;
 - виявити розбіжності в сприйнятті корпоративної культури співробітниками різних підрозділів;
 - визначити ступінь інтеграції працівників.

У ході другого етапу аналізу та оцінки корпоративної культури підтверджуються або спростовуються такі гіпотези: прояв і сприйняття корпоративної культури різні в адміністративно-управлінських і виробничих підрозділах; сприйняття та ставлення до корпоративної культури у виробничих підрозділах більш негативне, ніж позитивне; в основі розбіжностей у сприйнятті корпоративної культури лежать різні ціннісні орієнтації працівників.

✚ Третій етап оцінки стану корпоративної культури має на меті виявити задоволення персоналу від роботи. При цьому з'ясовується:

- наскільки важливі ті або інші мотиваційні фактори для працівників підприємства;

ємства;

- наскільки вони задоволені роботою;
- наскільки значними є їх очікування від можливих змін.

Таким чином, у ході багаторівневої діагностики корпоративної культури з'ясовується таке:

- ✚ дійсний стан корпоративної культури;
- ✚ напрямок необхідних змін корпоративної культури;
- ✚ основні мотиваційні фактори, за допомогою яких можна здійснити зміни корпоративної культури в необхідному напрямку.

Використаний у нашому дослідженні інструмент оцінки OCAI, розроблений К. Камероном та Р. Куїнном, є унікальним саме за своєю здатністю чітко визначати силу, згуртованість та тип культури. Проте, в ході дослідження надійності та валідності інструменту автори з'ясували, що сила та згуртованість культури далеко не в тій же мірі годяться для прогнозування організаційної ефективності, в якій для цих цілей підходить тип культури [116, с.156]. За спостереженнями загального профілю культури організації ми можемо виявити ступінь, в якій проявляється сила (або домінуюче становище) однієї або більшої кількості типів культур в даній організації. Розглядаючи профілі, асоційовані з кожним із шести акцентів (сформованих елементами питань) індивідуально, ми можемо визначити або ступінь згуртованості цих

шести профілів (їх конгруентність), або встановити, якою мірою вони гетерогенні. Нарешті профілі культури дозволяють визначити, яким типом культури організація володіє просто на підставі більшої виразності одного з квадратів системи координат.

В якості базису ОСАІ використовується шість змістовних вимірів:

- ✚ домінантні характеристики організації, або визначення того, на що організація схожа в цілому;
- ✚ стиль лідерства, який пронизує всю організацію;
- ✚ управління найманими працівниками, або стиль, який характеризує ставлення до найманих працівників та визначає, що являють собою умови праці;
- ✚ поєднуюча сутність організації або механізми, які дозволяють організації триматися разом;
- ✚ стратегічні акценти; що визначають, які сфери особливої уваги приводять у рух стратегію організації;
- ✚ критерії успіху, які показують, як визначається перемога та що саме винагороджується й ушановується.

Рамкова конструкція конкуруючих цінностей, що характеризує корпоративну культуру будується за значеннями двох головних вимірів:

- ✚ один вимір відділяє критерії ефективності, які підкреслюють гнучкість, дискретність та динамізм, від критеріїв, які акцентують стабільність, порядок та контроль;
- ✚ другий вимір відокремлює критерії, які підкреслюють внутрішню орієнтацію, інтеграцію та єдність, від критеріїв, асоційованих з зовнішньою орієнтацією та суперництвом.

В результаті ми отримуємо чотири квадранти, що характеризують кланову, адхократичну, ринкову та ієрархічну культури.

Отже, для детального аналізу корпоративної культури, працівникам було запропоновано заповнити анкету, розроблену К. Камероном та Р. Куїнном адаптовану до специфіки досліджуваного підприємства.

У відповідях на питання працівникам досліджуваного господарства пропонувалося дати оцінку організації. Кожен з шести питань, інструменту ОСАІ, передбачає чотири альтернативи відповіді. Необхідно розподілити бали 100-бальної оцінки між цими чотирма альтернативами в тому вагомому співвідношенні, яке найбільшою мірою відповідає організації. Найбільшу кількість балів дають тій альтернативі, яка більше за інші нагадує організацію. Після підрахунку анкет та побудови рамкових конструкцій конкуруючих цінностей використовувалась комп'ютерна програма, в результаті нами були отримані такі відповіді.

Рамкова конструкція першого змістового виміру – найважливіші характеристики, представлена на рисунку 2.3.

Аналізуючи найважливіші характеристики підприємства, можемо зробити висновок, що в корпоративній культурі досліджуваного підприємства переважає ієрархічний тип культури. Це дуже формалізоване та структуроване місце роботи. Тим, що роблять люди управляють процедури та правила, завданням працівників є виконання розпоряджень керівників. У людей не багато загальних інтересів, немає місця динамізму та творчості, результат не є основною турботою колективу. Бажана корпоративна культура має протилежну спрямованість, працівники вважають за необхідне покращити ситуацію через збільшення кланової та ринкової складової, а також кардинально змінити спрямованість господарства на інноваційність.

В свою чергу на рисунку 2.4 зображена рамкова конструкція другого змістовного вибору – лідерство.

Загальний стиль лідерства і в теперішньому, і в бажаному часі відповідає бюрократичному типу культури. Тобто від лідера очікують раціонального мислення, координаційних дій та чіткої організації виробничих процесів. Проте у майбутньому очікується збільшення орієнтації на ринок, більш жорсткої та орієнтованої на результати поведінки.

Такі зміни підлегли готові прийняти навіть за рахунок зменшення м'якості та позитивізму кланових відносин.

Проте очікування стосовно збільшення адхократичної складової нульові. Вважаємо, що це відбувається з причини браку особистих коштів у підприємства та відсутності можливості залучення зовнішніх інвестицій для впровадження інновацій.

На нашу думку, в бажаній культурі все ж потрібно збільшувати адхократичну складову, а ринкова орієнтація повинна бути значно більшою.

Управління найманими працівниками як третій змістовний вимір рамкової конструкція представлено на рисунку 2.5.

Зацікавленість у значних змінах спостерігаємо в управлінні співробітниками. Притаманні керівникові бюрократичні підходи до управління працівниками треба замінити на підтримку командної роботи, участь працівників та надавати їм більше свободи у виробничій діяльності.

Проте ринкова складова у бажаній корпоративній культурі залишилася на тому ж рівні. Напевно, працівники бояться змінити існуючі зараз рівні та дружні стосунки на певне протистояння та суперництво, яке притаманне ринковій орієнтації. Це бажання зберегти «status quo» незмінним, на нашу думку стане суттєвим бар'єром на шляху покращення результативності діяльності на ТзОВ «Бучач-агрохлібпром».

Рамкова конструкція четвертого змістовного виміру – поєднуюча суть, представлена на рис. 2.6.

Досить цікавою для нас стала рамкова конструкція, що характеризує поєднуючу суть. Працівників ТзОВ «Бучачагрохлібпром» поєднує загальне бажання змін на підприємстві. Ми вважаємо, що це логічний наслідок процесів, які відбуваються в українському суспільстві наразі. Бажання позбутися бюрократичної рутини та фатальної незмінності, просто «розриває» рамкову конструкцію конкуруючих цінностей. Підкреслюється необхідність діяти на передньому рубежі, акцентувати увагу на зростанні та отриманні нових ресурсів. Але, знову ринкова складова залишається дуже малою.

Узагальнення теоретичних і практичних доробок дозволило, крім формулювання рамоквих конструкцій конкуруючих цінностей «найважливіші характеристики», «лідерство», «управління найманими працівниками» та

«поєднуюча суть організації» окреслити рамкову конструкцію п'ятого змістового виміру «стратегічні цілі» (рис. 2.7).

Стратегічні цілі в теперішній культурі полягають у забезпеченні стабільності та показниках плавного ходу рентабельного виконання операцій. На майбутнє підприємство має на меті збільшення ринкової спрямованості. Фокус перспективної стратегії має бути переорієнтований на конкурентні дії, вирішення поставлених завдань та досягнення вимірювальних цілей. Критерії успіху представлені на рисунку 2.8.

Отже, узагальнення моделей і механізмів дослідження корпоративної культури підприємства показує, що теперішня орієнтація рамкової конструкції знаходиться у певній неузгодженості з попередніми п'яти рамковими конструкціями, в жодній з яких не було такого сильного прояву ринкової орієнтації. Додаткове дослідження цього питання показало, що це прояв початку змін. Проміжкова сильна орієнтація на ринок, має здійснити бажані зміни на ТЗОВ «Бучачагрохлібпром». Бажана орієнтація – ієрархічно-ринкова (рис. 2.9).

Таким чином, відповідно до інструменту дослідження корпоративної культури К. Камерона та Р. Куїнна, ТЗОВ «Бучачагрохлібпром» має сильну ієрархічну культуру. Її характеризують як формалізоване та структуроване місце роботи, де діяльністю людей управляють процедури. Для організацій такого типу критично важливо підтримувати плавний хід діяльності організації.

Організацію поєднують формальні правила та офіційна політика. Зміна зовнішнього середовища вимагає зміни внутрішніх характеристик організації. Необхідність яких розуміють та підтримують працівники досліджуваного підприємства, що добре видно на бажаній рамковій конструкції.

Інтерес до проблеми корпоративної культури та можливостей використання її як важеля для підвищення ефективності роботи підприємства постійно зростає. Побудова профілів на основі оцінки корпоративної культури різними категоріями персоналу дає змогу побачити відмінність їх поглядів на стан корпоративної культури одного й того ж підприємства.

З огляду на вищевикладений матеріал, нами запропоновано власну структурну побудову корпоративної культури на ТЗОВ «Бучачагрохлібпром», виділяючи у ній функціональну, ресурсну та ціннісно-комунікативну складові (рис. 2.10):

- ✚ функціональна складова включає в себе основні місію, цілі, стратегію, які будуть реалізовані керівництвом та персоналом підприємства (за допомогою методів та стилів управління), що безумовно являються фундаментальними засадами формування корпоративної культури, з метою її подальшого впливу на ефективність господарської діяльності підприємства.

Тому, правомірно стверджувати, що формування корпоративної культури, вимагає її ефективного забезпечення відповідними ресурсами, котрі виражають її елементну складову.

- ✚ В свою чергу ресурсний рівень централізує в собі наявні підрівні, такі як:
 - нормативно-базовий підрівень передбачає наявність відповідних фінансових можливостей підприємства, нормативно-правової бази, технічних ресурсів, технологічного обладнання та устаткування, мережних та інформаційних технологій, наявності відповідної (економічної, технічної, ділової та ін.) інформації, кваліфікованого персоналу, та відповідно його соціального забезпечення та розвитку.

Саме цей підрівень, дозволяє зосередитись на ефективному забезпеченні корпоративної культури, з подальшою метою її трансформації до оптимального типу, та значного підвищення рівня;

- Атрибутивно-символічний підрівень є безпосереднім зовнішнім проявом корпоративної культури, і виражається в якості наявних торгової марки, логотипу, брендів, іміджу, особистих сайтів, блогів, форумів, що функціонують в мережі Інтернет, відкриваючи великі можливості для ефективної діяльності підприємств як на національному, так і на міжнародному рівні;
- регламентаційний підрівень являється внутрішнім вираженням декларува-

ння корпоративної культури, в якості задокументованих розпоряджень та наказів, правил та положень, стандартів і норм праці, кодексів етичної поведінки тощо.

Відповідно регламентаційний та атрибутивно-символічний підрівні безумовно виступають формою прояву і впливу корпоративної культури на ефективність та конкурентоспроможність підприємства, адже за своїм змістом розкривають її сутність, істину, що зосереджено в її ціннісно-комунікативній складові.

✚ Ціннісно-комунікативна складова має філософсько-ідеологічний характер, оскільки представлена соціально-психологічними параметрами: як організаційна поведінка, морально-психологічний клімат, норми поведінки, манери спілкування, креативне мислення, усвідомлення, базові припущення тощо.

Це та «якісна» духовна сторона корпоративної культури, яка має нематеріальну природу, і уміле управління якою, здатне перевернути гори. Адже, на практиці цінності та комунікації здатні керувати свідомістю, формуючи сталі засади і концепти, які при постійному повторюванні і інтенсивному акцентуванні уваги, формують у підсвідомості еталонні конструкти, що в результаті тягне за собою ефективну роботу кожної системи, і визначає можливість її функціонування.

Отже, поєднання кількісних (на основі даних бухгалтерської та фінансової звітності підприємства) та якісних (на основі анкетування) параметрів стану корпоративної культури з метою визначення інтегрального показника дозволяє найбільш повно та об'єктивно оцінити реальну картину стану корпоративної культури на ТзОВ «Бучачагрохлібпром». Корпоративна культура має розглядатись як важливий нематеріальний ресурс, здатний істотно впливати на ефективність функціонування підприємства та формування його ринкової вартості.

2.3. Механізм формування корпоративної культури в обґрунтуванні стратегії розвитку підприємства

Управління корпоративної культури, як і управління компанією, - багатоаспектна проблема, яка передбачає, що управління підприємством не може бути представлена однією ідеєю, системою чи моделлю. В залежності від цілей та завдань можна побудувати різні системи та моделі. Культуру ж організації можна розглядати як структуру, яка формується та розвивається на основі формальних систем управління і, супроводжуючи їх, формалізується у гаммі відносин характерних для кожного господарюючого суб'єкта. Тому за різних екстерналій та інтерналій розвитку організації – формальна система діє, корпоративна культура відсутня або ж вона має негативний характер. Унікальність системи корпоративної культури полягає у тому, що вона забезпечує досягнення бажаного ефекту від діяльності організації, є надбанням системи внутрішніх цінностей компанії, що передбачають систему норм та еталонів поведінки, відносин та способів ведення бізнесу, що у врешті-решт формують індивідуальність компанії.

В різних організаціях мають місце програми розвитку корпоративної культури, що включають різні заходи:

- ✚ введення обов'язкового стилю одягу;
- ✚ дію комплексних, довготермінових та дорогих дослідницьких та впроваджувальних програм.

Реалізація соціально-етичної політики ґрунтується на використанні формальних і неформальних методів управління. Саме неформальні методи базуються в першу чергу на корпоративній культурі. Без удосконалення цієї культури неможливо ефективно здійснити намічені програми із запланованим ефектом.

Корпоративну культуру можна розглядати як систему особистих та колективних цінностей, які сприймаються та приймаються всіма членами організації, та як набір правил та прийомів (вирішення проблеми зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівників), що виправдали себе в минулому та підтвердили свою актуальність у теперішньому [93, с.155].

На підставі аналізу й узагальнення робіт, присвячених дослідженню механізму формування корпоративної культури, запропоновано його визначення

відповідно до теми та мети магістерської роботи. Зокрема, механізм формування корпоративної культури підприємства – це система взаємозалежних цілей, організаційно-правових інструментів, форм, методів і економічних важелів, за допомогою яких здійснюється комплексний управлінський вплив на поведінку персоналу, з метою трансформації його уявлень і цінностей, як наслідок формування високого рівня корпоративної культури.

Даний механізм передбачає наявність наступних головних категорій:

- ✚ об'єкт управління – клієнти, акціонери, менеджери, співробітники, суспільство;
- ✚ об'єкт управління – бізнес-система (стратегічне управління, організаційна структура; внутрішні бізнес-процеси, стандарти компанії, система корпоративних відношень, корпоративна культура);
- ✚ ключові функції управління – прогнозування та планування; організація; виконання і контроль;
- ✚ принципи корпоративного управління;
- ✚ методи управління – економічні (техніко-економічне планування, економічне стимулювання, економічна відповідальність), організаційно-адміністративні.

Варто зазначити, що процес управління розвитком корпоративної культури підприємства є багатоаспектним і складним, оскільки пов'язаний з подоланням внутрішнього (з боку керівництва та персоналу) і зовнішнього (з боку засновників і контрагентів) опору змінам корпоративної культури промислових підприємств (рис. 2.11). Задля створення ефективного мотиваційного механізму, на нашу думку, мають бути чітко розмежовані мотиваційні фактори та стимули, які мають встановлюватись лише відповідно до попередньо проведених досліджень. Керівництво підприємств має приділяти значну увагу корпоративній культурі, як основі формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством.

На нашу думку, послідовне корегування корпоративної культури слід розглядати на таких рівнях:

- ✚ загальний, до якого відносяться видимі зовнішні факти;
- ✚ поведінковий, який охоплює загальні норми, правила поведінки, стиль спілкування;
- ✚ розвиваючий, елементами якого є тренінги, семінари всередині організації;
- ✚ ціннісний, який складається із системи колективно розділених цінностей, символів, переконань, зразків поведінки.

Отже, важливим є також етап підготовки необхідних документів (що вже існують чи потребують розробки). Це можуть бути як спеціальні, присвячені корпоративній культурі, так і документи, що регламентують організаційну структуру й основні процеси управління персоналом. Розробку внутрішнього кодексу більшість вчених вважає першим етапом формування корпоративної культури будь-якої організації.

Також слід зауважити, що рівень корпоративної культури сільськогосподарської галузі залежить від життєвого циклу підприємства, «як передбачуваних змін з визначеною послідовністю станів протягом часу [77, с.52]». Топ-менеджмент має бути обізнаним, на якому етапі життєвого циклу знаходиться підприємство галузі для застосування відповідних інструментів управління. Процес розвитку корпоративної культури залежить від життєвого циклу самого підприємства. Тому можна відстежити певні взаємозв'язки між стадією розвитку і станом розвитку корпоративної культури у визначений період.

Так, Н. Маркова виділяє три фази життєвого циклу підприємства та відповідні стилі управління, за яких формується корпоративна культура. Перша фаза передбачає авторитарний стиль керівництва, відповідно до якого основна увага приділяється лише особистості керівника, а не цінностям працівників. Однобічність такої ситуації передбачає перехід підприємства до іншої стадії життєвого циклу, коли авторитарний стиль змінюється на більш демократичний, де будуть ураховуватися й інтереси співробітників. На завершальній стадії життєвого циклу підприємства формується така

корпоративна культура, яка повністю відповідає вимогам і нормам концептуальної кадрової політики [80, с.1030-1035] і відбувається її адаптація.

Слід зазначити, що під час зростання або старіння стикається з унікальним набором завдань та використовує передбачувані шаблони поведінки [24, с. 47-50]. Узагальнюючи різні підходи, виділено такі етапи життєвого циклу:

- ✚ заснування,
- ✚ початковий етап зростання,
- ✚ активне зростання,
- ✚ етап змін у зростанні,
- ✚ розквіт,
- ✚ стабілізація,
- ✚ зняття вершків,
- ✚ рання бюрократія,
- ✚ бюрократія,
- ✚ банкрутство чи припинення діяльності.

З моменту створення формуються певні цінності та норми поведінки співробітників, визначаються й інші її елементи. Звичайно, керівництво може зіткнутися із проблемою несприйняття проголошеної політики, невідповідності цінностей та проблем соціалізації. Проте в міру еволюційних змін організації з'являються інші, більш комплексні проблеми, які стають загальним фоном корпоративної культури. Тому їх ігнорування може призвести до кризи становлення внутрішньо-корпоративних стосунків та збільшення конфліктів, що потребує здійснення організаційного розвитку, численних стратегій втручання в соціальні процеси, які відбуваються в організації. Іншими словами можна визначити, що основною метою відповідного розвитку є адаптація компанії до вимог зовнішнього середовища шляхом удосконалення внутрішніх процесів [7, с. 449-456]. Слід зауважити, що перехід підприємства сільськогосподарської галузі від однієї стадії життєвого циклу до іншого супроводжується неминучою зміною корпоративної культури. Характеристику

форм вияву корпоративної культури сільськогосподарської галузі на різних стадіях життєвого циклу підприємства подано в табл. 2.5.

Корпоративна культура у процесі зміни стадій життєвого циклу підприємства змінюється в бік посилення індивідуалізму працівників і зменшення орієнтованості на інновації. Такі зміни відбуваються внаслідок звикання працівників до середовища, збільшення консерватизму, появи остраху втрати існуючих позицій зростання опору змінам.

Загалом у процесі дослідження встановлено, що у сільськогосподарському виробництві організація корпоративної культури здійснюється під прямим та опосередкованим впливом різних факторів, пов'язаних з характером розвитку суспільно-політичного ладу, формами власності, галузевою специфікою аграрного сектора економіки. Методологія її дослідження повинна враховувати специфічні особливості, які безпосередньо впливають на кількісні та якісні параметри управлінських циклів як об'єктивні чинники.

Отже, виконане дослідження дозволило дійти висновку, що діючій в господарстві структурі управління притаманне відхилення від штатних нормативів і вакантних посад, що свідчить про необхідність перегляду штатного розпису, проведення певних корективів та організації проведення підвищення кваліфікації управлінських працівників. Дослідження практичної діяльності управлінських працівників ТЗОВ «Бучачагрохлібпром» по використанню робочого часу засвідчило, що даний процес побудований не завжди раціонально.

В організації роботи керівника та інших управлінських працівників товариства було виявлено нераціональне використання робочого часу та недотримання умов праці та відпочинку.

Вдосконалення організації праці в управлінні передбачає насамперед кількісний аналіз існуючого рівня, виявлення недоліків в організації управлінської діяльності, обґрунтування і встановлення черговості розробки та запровадження окремих заходів, оцінку впливу удосконалення організації управлінської праці на її продуктивність. В якості критеріїв рівня організації

праці апарату управління ТзОВ «Бучачагрохлібпром» було взято систему показників, які характеризують рівень використання робочого часу, регламентації праці в управлінні, стабільності кадрів, їх підготовки, а також інтегрований показник (загальний рівень організації праці в управлінні) [64].

Кількісне значення кожного з наведених показників оцінюється за допомогою коефіцієнтів, числове значення яких може змінюватись в межах від 0 до 1, причому більшому значенню коефіцієнта відповідає і раціональніша організація управлінської праці. Вихідні дані для розрахунку показників кількісної оцінки рівня організації управлінської праці було отримано з результатів спостережень, фотографій робочого часу управлінських працівників, відомостей, наданих інспектором відділу кадрів, даних первинних бухгалтерських документів та опитування працівників апарату управління шляхом анкетування.

Найбільш важливим показником є коефіцієнт використання робочого часу працівниками апарату управління. В 2015 році через недостатню інтенсивність та нераціональний розподіл робочого часу керівників і спеціалістів товариства цей показник становив 0,89.

Не менш важливим є рівень регламентації праці в сфері управління. Цей показник характеризується наявністю і використанням посадових інструкцій працівниками апарату управління і становив 0,81.

Показник норми керованості в товаристві набув значення 0,68, тобто в товаристві дотримуються оптимальних норм навантаження на керівників та спеціалістів.

Високим є рівень плановості та якості управлінської праці (0,89), організації робочих місць працівників апарату управління (0,82). Забезпеченість площею службових приміщень висока і навіть перевищує нормативний показник – 5,3 м² на працівника. В зимовий період температура в службових приміщеннях, вікна яких виходять на північ, є дещо нижчою за оптимальну. Недостатньою є забезпеченість спеціалістів засобами оргтехніки (коефіцієнт 0,52), що знижує продуктивність праці даної категорії працівників.

Рівень трудової дисципліни знаходиться в господарстві на належному рівні (0,97), за останній рік не було зафіксовано жодного прогулу та лише два адміністративних стягнення. Загальний рівень організації праці в управлінні, розрахований як середній з часткових коефіцієнтів, склав 0,73. В підрозділах цей коефіцієнт ще суттєво варіює. Прийняття заходів для його вирівнювання залишається одним з основних завдань адміністрації.

За результатами оцінки обґрунтовано основні напрямки та проблеми організації управлінської праці за допомогою матриці SWOT- аналізу, табл. 2.6. Зокрема, окреслено ряд заходів, які дадуть змогу удосконалити методи та прийоми управління в досліджуваному господарстві шляхом розширення спектру застосовуваних методів, що забезпечуватиме комплексне та багатоаспектне управління, зокрема пропонується з метою моніторингу соціально-психологічного клімату в колективі створити в господарстві службу соціального розвитку, яка могла б стати окремим підрозділом з 1 працівником (бажано фахівцем в галузі соціології або психології) або увійти до складу профспілкового комітету господарства або відділу кадрів. Працівники служби могли б проводити соціологічні та психологічні дослідження колективу, вивчати ставлення працівників до системи оплати праці, нормування та умов праці; розробляти рекомендації щодо удосконалення розподілу та кооперації праці з метою усунення її одноманітності та монотонності, щодо удосконалення взаємовідносин керівників і підлеглих, щодо створення і укріплення сприятливого «соціально-психологічного клімату» в колективі, закріпленню дисципліни, поліпшення організації і стимулювання праці.

Служба соціального розвитку має також надавати допомогу (у вигляді консультацій) менеджерам, відділам і службам ТзОВ «Бучачагрохлібпром» у вирішенні інших виникаючих соціальних питань.

Вважаємо, що затрати на створення та функціонування такої служби повністю покриватимуться ефектом від її функціонування.

Також нами було встановлено, що необхідність отримання оперативних і достовірних даних керівниками всіх рівнів зумовлює доцільність впровадження у досліджуваному господарстві поширення та більш ефективного

впровадження нових інформаційних технологій. Сучасні технології допоможуть як вирішити проблеми внутрішньої інформаційної взаємодії (між структурними підрозділами), так і здійснювати обмін даними з іншими сільсько-господарськими підприємствами.

Висновки до розділу 2

У другому розділі магістерської роботи проаналізовано стан корпоративної культури підприємств сільськогосподарської галузі, зокрема ТзОВ «Бучачагрохлібпром», визначено основні фактори впливу на неї та запропоновано структуру корпоративної культури. Отримані результати дозволяють зробити наступні висновки:

1. Визначено, що корпоративній культурі підприємств притаманні як позитивні риси, так і системні недоліки (поширена відсутність звички дотримуватись закону, поважати колективний договір, сприйняття звичайною справою використання службового становища керівництвом у власних корисливих цілях, відсутність життєздатного кодексу корпоративної культури працівників).

2. В результаті аналізу доведено, що сформована корпоративна культура на досліджуваному підприємстві увійшла в протиріччя із завданнями адаптації до вимог конкурентного середовища. Демократизм у відносинах, соціальний діалог, соціальне партнерство все ще залишається рідкісним явищем на підприємствах. Недоліки і проблеми формування корпоративної культури в Україні негативно відбиваються на стані соціально-трудових відносин, що стає однією з відчутних перешкод у забезпеченні ефективної діяльності підприємств.

3. Основою комплексного дослідження корпоративної культури на ТзОВ «Бучачагрохлібпром» є дослідження стану її складових, що передбачає структурування об'єкта дослідження з виділенням складових та індикаторів їх прояву. Інтелектуальну складову характеризують індикатори розвитку

персоналу та прояву інновацій. При розрахунку рівня корпоративної культури підприємства за складовою соціального розвитку враховуються індикатори, що характеризують умови, характер і зміст праці; соціальне забезпечення; організацію праці та стимули до неї.

4. Запропоновано власну структурну побудову корпоративної культури на досліджуваному підприємстві, виділяючи у ній функціональну, ресурсну та ціннісно-комунікативну складові. В свою чергу, ресурсний рівень централізує в собі наявні підрівні, такі як: нормативно-базовий підрівень, атрибутивно-символічний та регламентаційний.

5. Проаналізовано, узагальнено та доповнено функції організаційної культури, здійснено розподіл функцій за наступними напрямками: функції менеджментного характеру (економічна, маркетингова, стратегічна, мотивуюча та іміджева); функції соціально-психологічного характеру (адаптивна, інтеграційна, регулююча, комунікативна); функції розвиваючого характеру (пізнавальна та інноваційна).

6. Застосування запропонованого методичного підходу до оцінювання корпоративної культури дозволило: визначити її поточний рівень на підприємстві; поліпшити інформаційно-аналітичне забезпечення процесів управління нею; знизити ступінь невизначеності та ризику при здійсненні процесів її формування і, таким чином, підвищити обґрунтованість та якість прийнятих управлінських рішень на промислових підприємствах.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ ДОСЛІДЖЕНЬ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО НАБОРУ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Втілення концепції стратегічного управління на підприємствах корпоративного типу

Управління корпоративною культурою підприємств сільськогосподарської галузі передбачає реалізацію сукупності дій, спрямованих на оперативне реагування на зміни, що відбуваються у його внутрішньому і зовнішньому середовищі, які можуть мати еволюційний або революційний характер. Для забезпечення успішності процесу управління необхідним є формування системи заходів щодо розвитку корпоративної культури, яка охоплює всі її елементи та складові. При чому розвиток корпоративної культури для підприємства означає її приріст, який включає її якісне покращання.

Оцінка сумісності корпоративної культури і нової стратегії може давати різні результати. Зокрема, якщо нова стратегія і корпоративна культура не співпадають, у цьому випадку менеджери, приймаючи управлінське рішення, повинні виходити з економічної доцільності, керуючись категоріями часу і витрат. Насамперед треба продовжувати аналіз щодо можливостей відносно легкої адаптації існуючої корпоративної культури до нової стратегії.

Практичне розв'язання проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення існування підприємства не тільки сьогодні, але й у перспективі, залежить від ступеня освоєння методології і методів стратегічного управління. Її поява завдячує вирішенню цілій низці принципово нових проблем, що виступають на перший план перед керівниками всіх рівнів, підприємцями та просто діловими людьми. На сучасний стан - проблеми виживання в умовах конкурентної боротьби та формування нової управлінської культури та інше. На даному етапі у економічній літературі представлено багато різних підходів до загальної схеми стратегічного управління підприємством, зокрема розробки його стратегії, ми представимо у схематичному зображенні рис. 3.1, своє бачення стратегічного управління ТзОВ «Бучачагрохлібпром».

При огляді поданої схеми слід зазначити, що її основою є наявність аналітичних блоків, в яких передбачено вивчення зовнішнього та внутрішнього

середовища підприємства. Зазначені блоки завжди передують вибору і формуванню стратегії. Вчені виділяють такі принципи стратегічної діяльності підприємства:

- ✚ кожне підприємство являє собою відкриту соціально-економічну систему, що змінюється, розвивається та пристосовується в динамічному, часто ворожому середовищі;
- ✚ новостворені підприємства мають високий рівень гнучкості та реактивності, що дає змогу деяким з них забезпечити виживання. Далі вони стають більш стабільними: це означає, що для змін та розвитку треба розроблювати спеціальні заходи, які набирають вигляду більш чи менш обґрунтованих стратегій, що враховують як зовнішні (ринкові), так і внутрішні (виробничі) фактори;
- ✚ послідовний розвиток підприємства чи організації пов'язаний із формуванням ясних, простих і досяжних цілей, які знаходять вираз у системі техніко-економічних, кількісних та якісних показників (наприклад, прибуток, обсяг товарообігу, рівень якості продукції, бюджетні характеристики тощо), а також у системі стратегій їхнього досягнення, що інтерпретується в «стратегічному наборі»;
- ✚ навіть у разі застосування системи стратегічного управління з орієнтацією на «стратегічний набір» настає час, коли вони застарівають та починають стримувати розвиток підприємства. Щоб уникнути цього негативного стану, стратегії потрібно постійно переглядати та оновлювати;
- ✚ механізм функціонування підприємства має містити стратегічну підсистему, спрямовану на складання, аналіз і перегляд балансу зовнішніх та внутрішніх факторів, формування цілей і стратегій розвитку, які передбачають розробку та коригування заходів щодо формування середовища (у можливих межах) та пристосування до нього підприємства. Досвід показує, що більшість підприємств, які орієнтовані лише на внутрішні проблеми, зазнають краху;

- ✚ підтримка змін, нововведень різних типів має забезпечуватися ефективною системою мотивації, соціально-психологічної підтримки, що сприяє проведенню стратегічних дій;
- ✚ забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу;
- ✚ створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей [13].

Таким чином, управлінська робота з визначення й впровадження в життя стратегії скоріше є правилом, ніж виключенням.

Виділимо чотири підходи аналізу відповідності корпоративної культури загальній стратегії підприємства:

1. підхід – ігнорується культура, яка істотно перешкоджає втіленню обраної підприємством стратегії;
2. підхід – система управління трудовим колективом підбудовується під існуючу на підприємстві корпоративну культуру;
3. підхід – заходи зі зміни корпоративної культури для того, щоб вона сприяла реалізації обраної стратегії;
4. підхід – змінюється вибрана стратегія підприємства з метою формування відповідності з існуючою на підприємстві корпоративною культурою.

Варто зауважити, що третій підхід є найбільш складним, оскільки вимагає значної кількості ресурсів та багато часу, однак існують ситуації, коли він може бути головним для досягнення довгострокового успіху підприємства. Для оцінки впливу корпоративної культури розглянемо модель комплексної оцінки рівня побудови корпоративної культури на підприємстві (рис. 3.2).

Таким чином, оцінці підлягають всі три взаємозв'язані аспекти системного підходу до оцінки корпоративної культури на підприємстві – функціональний, елементний і організаційний.

Оцінка рівня функціональної побудови системи управління корпоративної культури. Якщо процес формування і розвитку корпоративної

культури є заново проєктованим, рівень функціональної побудови корпоративної культури має бути оцінений в першу чергу, оскільки на підставі отриманого результату можна судити про достатність рівня елементного забезпечення і правильності організаційної побудови механізму формування і розвитку культури підприємства (однією з причин незадовільного рівня функціональної побудови може бути погана організація, або брак ресурсів).

Оцінка рівня функціональної побудови корпоративної культури виробляється на підставі зіставлення тих функцій-завдань, які вирішуються фактично на даному підприємстві, і тих, еталонних, які повинна вирішувати корпоративна культура. Для оцінки розраховується коефіцієнт рівня функціональної побудови корпоративної культури $K_{фп}$ по формулі (1) [89]:

$$K_{фп} = \frac{Q_{факт}}{Q_{план}}$$

де $Q_{факт}$ - кількість фактично вирішуваних завдань; $Q_{план}$ - кількість запланованих функцій-завдань, що підлягають вирішенню.

Даний показник відображає рівень відповідності фактично вирішуваних завдань корпоративної культури по відношенню до запланованих. Чим ближче значення $K_{фп}$ до одиниці, тим вище рівень функціональної побудови корпоративної культури на ТзОВ «Бучаагрохлібпром».

Оцінка рівня елементної побудови і ресурсного забезпечення системи управління корпоративної культури. Значення $K_{фп}$ непрямым чином дозволяє оцінити і рівень елементної побудови: значення $K_{фп}=0,76$ означає, що 24% завдань не реалізуються. Однією з можливих причин цього може бути некомпетентність або брак персоналу, відсутність фінансів, інформації або інших ресурсів. Тому рівень елементної побудови корпоративної культури доцільно розглядати через його забезпеченість.

Для оцінки рівня елементної побудови корпоративної культури можуть використовуватися якісні показники, такі як:

- ✚ рівень кваліфікації, освіта працівників, бюро управління формуванням і розвитком корпоративної культури;

- ✚ сучасність використовуваних технічних ресурсів – комп'ютерів, принтерів, факсів, ксероксів і т.п.

Забезпеченість елементного складу і ресурсного забезпечення корпоративної культури оцінюється за такими показниками:

- ✚ Коефіцієнт кадрового забезпечення – $K_{кз}$, що характеризує наявність фахівців, необхідних для реалізації функцій-завдань корпоративної культури [89]:

$$K_{кз} = \frac{K_{факт}}{K_{план}}$$

де $K_{факт}$ - знеособлена фактична кількість трудових ресурсів; $K_{план}$ - знеособлена кількість запланованих, необхідних трудових ресурсів. Максимальне значення $K_{кз}$ дорівнює одиниці.

- ✚ Коефіцієнт правового забезпечення – $K_{пз}$ показує рівень відповідності фактично наявних внутрішніх правових актів підприємства, розпоряджень, наказів, пов'язаних з корпоративною культурою необхідним [90]:

$$K_{пз} = \frac{A_{факт}}{A_{необх}}$$

де $A_{факт}$ - фактична кількість правових актів підприємства; $A_{необх}$ - необхідна кількість правових актів.

- ✚ Коефіцієнт інформаційного забезпечення – $K_{із}$, що характеризує наявність програмного забезпечення, Інтернет, нормативних актів і положень, математичних і статистичних даних і т.п. [90]:

$$K_{із} = \frac{I_{факт}}{I_{необх}}$$

де $I_{факт}$ - фактичний обсяг інформаційних ресурсів; $I_{необх}$ - необхідний обсяг інформаційних ресурсів.

Для розрахунку даного коефіцієнта складається перелік необхідних інформаційних ресурсів, і відмічаються ті, якими підприємство фактично володіє. Максимальне значення $K_{із}$ дорівнює одиниці.

- ✚ Коефіцієнт фінансового забезпечення – $K_{фз}$ показує рівень відповідності фактично наявного обсягу грошових коштів (на виплату заробітної плати

фахівцям; премій і матеріальних заохочень персоналу; на проведення заходів, пов'язаних з реалізацією функцій-завдань корпоративної культури) запланованому обсягу коштів [89]:

$$K_{\text{фз}} = \frac{\Phi_{\text{факт}}}{\Phi_{\text{план}}}$$

де $\Phi_{\text{факт}}$ - фактичний обсяг фінансові кошти, якими розпоряджається підприємство; $\Phi_{\text{план}}$ - запланований обсяг фінансових коштів на корпоративну культуру. Максимальне значення $K_{\text{фз}}$ дорівнює одиниці.

✚ Коефіцієнт технічного забезпечення – $K_{\text{тз}}$ показує відповідність фактично наявних технічних засобів (сучасних персональних комп'ютерів і оргтехніки) запланованим [89].

$$K_{\text{тз}} = \frac{T_{\text{факт}}}{T_{\text{план}}}$$

де $T_{\text{факт}}$ - знеособлена фактична кількість технічних ресурсів; $T_{\text{план}}$ – знеособлена кількість запланованих, необхідних технічних ресурсів. Максимальне значення $K_{\text{тз}}$ дорівнює одиниці.

Якщо є необхідність порівняти елементний склад різних підрозділів, підприємств і т.п., можна розрахувати узагальнюючий коефіцієнт забезпеченості елементного складу $K_{\text{ес}}$ [89]:

$$K_{\text{ес}} = \frac{K_{\text{кз}} + K_{\text{пз}} + K_{\text{із}} + K_{\text{фз}} + K_{\text{тз}}}{5}$$

Проте даний коефіцієнт має істотні недоліки:

- просте середнє арифметичне не може врахувати специфіку і пріоритетність того або іншого елемента або ресурсу;
- середнє значення не відображає дійсну забезпеченість елементного / ресурсного складу оскільки низьке значення однієї складової може бути компенсоване високим рівнем іншої, що дає спотворене уявлення про елементне забезпечення корпоративної культури.

Варто зауважити, що чим більш складні і різноманітні елементи соціально-економічної системи, тим вище може бути рівень її організації, тобто вищого порядку організованості системи управління корпоративної культури підприємства можна досягти лише при сучасному і перспективному наборі

елементів. Проте найсучасніше і різноманітне елементне забезпечення не може гарантувати високу організованість системи. Володіючи певним набором елементів можна по-різному організувати процес розвитку та вдосконалення корпоративної культури. Звідси, якщо при широкій елементній базі на підприємстві система управління корпоративної культури погано організована, це свідчить про нераціональне використання ресурсів.

Про рівень організації системи управління корпоративної культури можна судити за якісними показниками: наявністю спеціальної робочої групи, розробленої системи заохочення і стимулювання працівників, що сприяє розвитку корпоративної культури і т.п.

Для того, щоб визначити рівень організації системи управління корпоративної культури підприємства, можна скористатися коефіцієнтом кваліфікаційного відхилення. Коефіцієнт кваліфікаційного відхилення Q_k показує якісну невідповідність фактично наявних трудових ресурсів і потрібних (або запланованих). Q_k визначається в наступній послідовності [100]:

✚ проводиться якісний аналіз фахівців, потрібних для реалізації функцій корпоративної культури. Результати заносяться в спеціальну форму (табл. 3.1).

Розраховується коефіцієнт відхилення Q_k [89]:

$$Q_k = \sum_{i=1}^n \Delta Q_{ki}$$

де ΔQ_{ki} - відхилення за кожною спеціальністю працівників; i - спеціальність працівника; n - загальна необхідна (або запланована) кількість робітників за спеціальностями.

Негативне значення Q_k говорить про значну невідповідність необхідних та фактично наявних трудових ресурсів за рівнем кваліфікації, спеціальності. Позитивне значення Q_k говорить про надлишок ресурсів. Значення Q_k повинне прямувати до нуля. Для того, щоб визначити фактичну забезпеченість кадрами в робочій групі з управління корпоративною культурою, можна скористатися формулою (9) [89]:

$$Q_\phi = K_{\text{необх}} + Q$$

Використовуючи аналогічний алгоритм, можна визначити відхилення в фактично наявній техніці (комп'ютерах, факсах і т.п.) за рядом параметрів, істотних для конкретного підприємства.

Для оцінки впливу корпоративної культури можуть бути використані різні види ефектів, які з'явилися в результаті реалізації заходів щодо розвитку або зміни корпоративної культури:

- ✚ економічний ефект – це, по суті, зростання продуктивності праці і зниження трудомісткості, зниження матеріаломісткості і собівартості продукції, зростання прибутку і рентабельності;
- ✚ ресурсний ефект – це вивільнення ресурсів на підприємстві: матеріальних, трудових і фінансових;
- ✚ технічний ефект – це поява нової техніки і технології, відкриттів, винаходів і раціоналізаторських пропозицій, ноу-хау і інших нововведень;
- ✚ соціальний ефект – підвищення матеріального і культурного рівня життя громадян, повніше задоволення їх потреб в товарах і послугах, поліпшення умов і техніки безпеки праці, зниження частки важкої ручної праці і ін. [89].

Отже, виходячи із вищевикладеного, виявлено, що вплив корпоративної культури на діяльність підприємства повинен розглядатися в єдності чотирьох напрямів.

Такий підхід дозволить врахувати і проаналізувати сукупну дію корпоративної культури на підприємство, включаючи всі аспекти його діяльності і життя, дасть цілісне розуміння такої дії (рис. 3.3):

- ✚ Вплив корпоративної культури на процеси, що протікають на підприємстві:
 - процеси комунікації і комунікаційна діяльність;
 - процеси ухвалення рішень, кар'єри і соціалізації;
 - на виробничий та трудовий процеси.
- ✚ Вплив корпоративної культури на організаційну поведінку на підприємстві:

- поведінка індивіда в організації – правила, форми спілкування (формального і неформального), пріоритетність особистих або загальних інтересів, відношення працівника до підприємства, колективізм або індивідуалізм і ін.;
- мотивація - переважання зовнішньої або внутрішньої мотивації, способи мотивації, заохочення, винагороди, підвищення по службі і ін.;
- соціально-психологічний клімат – психологічні умови праці, символи і значущість статусу, наявність і частота конфліктів і ін.;
- групова поведінка – відношення до влади, особливості лідерства, прийняті ролі в колективі і відношення до них, співпраця між членами групи, її ієрархія, можливість групового прийняття рішення і ін.

✚ Вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність підприємства виявляється у формуванні позитивної репутації і привабливого іміджу підприємства і виробленого продукту (товару або послуги) серед споживачів, ділових партнерів, громадськості.

Корпоративна культура, орієнтована на інновації, підвищуючи трудовий потенціал працівників, формує інтелектуальну власність підприємства, чим підвищує його конкурентоспроможність за рахунок наявності унікальних розробок, технологій, продукції.

✚ Вплив корпоративної культури на економічну ефективність діяльності підприємства відбивається в економічних результатах діяльності підприємства, особливо в зростанні ринкової вартості підприємства, гудвіл призводить до зростання компетенції персоналу. У кінцевому підсумку, зростання компетенції означає зростання прибутку, прибутковості підприємства. Це пов'язано з тим, що компетентніші працівники можуть працювати на досконалішому устаткуванні, за досконалішою методикою; вони здатні генерувати ідеї, творчо підходити до роботи.

Отже, ефективне втілення концепції стратегічного управління на ТЗОВ «Бучачагрохлібпром» дозволило реалізувати комплекс конкретних заходів щодо формування високого рівня корпоративної культури у відповідності з

визначеними напрямками з урахуванням особливостей та поточного рівня корпоративної культури, вимог зовнішнього середовища, стратегії розвитку підприємства і специфіки його діяльності.

3.2. Підходи до оптимізації вибору системи управлінських дій в процесі управління розвитком корпоративної культури

Нові економічні відносини, які створюються на засадах інформаційної економіки, зумовлюють потребу у прогресивних способах і методах управління підприємствами. Однозначно можна констатувати, що для досягнення визначеної мети можна рухатись різними способами, а вибір конкретного способу її досягнення є рішенням стосовно стратегії розвитку.

Спираючись на базові елементи корпоративної культури, які виділяє Р. Ільясов, - місія компанії (загальна філософія і політика), базові цілі (стратегія компанії), етичний кодекс компанії (відносини з клієнтами, постачальниками, співробітниками), корпоративний стиль (колір, логотип, прапор, уніформа) [44], вважаємо, що оптимізація системи управлінських дій на підприємстві повинна впливати із загальної стратегії. Ланкою, що поєднує управлінські дії і стратегію організації, є корпоративна культура, яка, з одного боку, втілює в собі систему мотивації персоналу (окремі її елементи), а з іншого — відповідає стратегічним настановам підприємства. Послідовність пріоритетів повинна бути такою: внутрішньо організаційна система мотивації персоналу; корпоративна культура; стратегічне планування (рис. 3.4).

Спочатку формується ставлення до змін, а вже потім руйнується стара і створюється нова система, здатна досягти нових цілей (стратегій) [109, с. 607-608]. Переваги такої послідовності наявні: рівень опору менший ($R_{11} + R_{12} + >R_{21}$); сумарний час проведення поведінкових та організаційних змін менший чи майже той самий - залежно від характеру та радикальності змін ($T_{11} + T_{12} + T_{13} = T_{22} + T_{23}$).

Отже, корпоративна культура, будучи невід'ємним атрибутом будь-якої організації, з однієї сторони втілює в собі систему управлінських

дій(принаймні, окремі її елементи, що складають основу цієї системи), а з іншої сторони вона відповідає стратегічним установкам організації. Іншими словами, корпоративна культура є ланкою, яка поєднує управлінські дії стратегію організації. При цьому слід зауважити, що обрана стратегія повинна базуватися на наявних перевагах існуючої корпоративної культури, враховувати необхідні зміни, можливі втрати (звільнення співробітників, ліквідацію будь-яких цінностей, цілей, традицій, звичаїв та інших складових організаційної культури; перебудову структур і т. п.) і передбачати виявлення недоліків існуючої корпоративної культури.

З погляду на це, в процесі управління підприємством з використанням інструментарію корпоративної культури велике значення має дослідження категорії «корпоративна культура» з позиції її ефективності. Ефективне управління культурою сприяє підвищенню ефективності самої культури, а ефективна корпоративна культура допомагає реалізовувати більш ефективне управління. Правильним є й зворотне твердження – коли неефективне управління, то знижується ефективність корпоративної культури. Таким чином, можна говорити про те, що позитивним ефектом від якісного управління організаційною культурою серед іншого виступає ефективна культура, а продуктом ефективної корпоративної культури стає ефективне управління. У цілому під ефективністю корпоративної культури нами розуміється її відповідність цілям підприємницької структури. Критерієм її ефективності є зростання прибутку.

Розвиток корпоративної культури підприємства супроводжується низкою витрат економічного характеру. Оскільки ці витрати безпосередньо не впливають на процес виробництва товарів і послуг, то їх можна віднести до категорії неявних (імпліцитних) витрат. До їх числа відносяться альтернативні витрати використання ресурсів, що належать власникам підприємства. Ці витрати непередбачені контрактами, не є обов'язковими для платежів зовнішнім постачальникам ресурсів, і тому залишаються недоотриманими (у грошовій формі). Існування неявних витрат зумовлює необхідність обліку та управління витратами на підтримку корпоративної культури. Витрати на управління

розвитком корпоративної культури формуються за рахунок диференціації та розвитку системи стимулів персоналу підприємства. Існують матеріальні та нематеріальні стимули. На нашу думку, доцільним є більш детальний аналіз саме нематеріальних стимулів, оскільки вони постійно зазнають змін і знаходяться в постійному розвитку в умовах динамічного розвитку ринкового середовища.

Вважаємо, що нематеріальні стимули можна умовно поділити на три групи:

- ✚ група А – стимули, які не потребують інвестицій підприємства;
- ✚ група Б – стимули, які потребують інвестицій підприємства, їх розподіл безадресний, незалежний від трудового внеску;
- ✚ група В – стимули, які потребують інвестицій підприємства, їх розподіл адресний залежно від трудового внеску [3].

Враховуючи вищезазначене, управління розвитком корпоративної культури промислового підприємства передбачає процес оптимізації витрат та оцінку економічної ефективності як наслідку здійснення управлінських дій, послідовність яких представлена на рис. 3.5.

На основі побудови інтегрального показника оцінювання стану корпоративної культури, визначення структури та критеріальної бази [70], ми пропонуємо чотири інтервали розвитку культури: низький, середній, підвищений, високий. Для високого та підвищеного рівня розвитку корпоративної культури доцільним є формування системи управлінських дій на основі еволюційного підходу шляхом поступового коригування існуючої стратегії управління корпоративною культурою (кайдзен-технологія). Для середнього та низького рівня розвитку корпоративної культури доцільною є система управлінських дій на основі революційного підходу. Для цього необхідні фундаментальні зміни в стратегії та корпоративній культурі (реінжинірингові технології).

Варто зауважити, що обрані інструменти управління розвитком корпоративної культури визначають обсяг та структуру витрат на їх реалізацію. Важливим при цьому є пошук оптимального співвідношення матеріальних і

нематеріальних стимулів, що забезпечить баланс економічних інтересів працівників та менеджерів підприємства, а також дасть можливість:

- ✚ підвищити продуктивність праці;
- ✚ підвищити рівень дисципліни (трудової, виробничої, технологічної);
- ✚ збільшити інвестиції до фонду преміювання;
- ✚ поліпшити морально-психологічний клімат у колективі;
- ✚ поліпшити показники «якості» персоналу (плинність, ротація, відтворення) тощо.

Оцінка ефективності управління розвитком корпоративної культури може здійснюватися за двома методами:

- ✚ діагностично-контрольним (співвідношення в координатах «результат – витрати», «план – факт»);
- ✚ діагностично-пошуковим (визначення втрачених можливостей).

Таким чином, можна говорити про те, що позитивним ефектом від якісного управління організаційною культурою серед іншого є ефективна культура, а продуктом ефективної корпоративної культури стає ефективне управління. Під ефективністю корпоративної культури ми розуміємо її відповідність цілям підприємницької організації та ступеню досягнення поставленої організацією мети. Причому ця мета повинна відображати не тільки вирішення економічних проблем (ефективність, якість), а й фактори мотивації, соціального клімату та інші компоненти корпоративної культури.

Вважаємо, що для цілей дослідження доцільним є застосування як методу лінійного програмування, спрямованого на максимізацію вигоди і мінімізації витрат в межах горизонту планування, так і метод пріоритетів, спрямованого на визначення стратегії управління розвитком корпоративної культури на основі їх ранжування з відповідною адаптацією до специфічних умов діяльності вітчизняних підприємств (табл. 3.2). Розглянемо кожен з них більш детально.

Вважаємо, що для потреб нашого дослідження доцільно застосувати як метод лінійного програмування для розрахунків максимальної вигоди і мінімальних витрат у межах горизонту планування, так і метод пріоритетів для визначення стратегії управління розвитком корпоративної культури на основі ранжування

пріоритетів з їх адаптацією до специфічних умов діяльності підприємств сільськогосподарської галузі (див. табл. 3.2).

Узагальнюючи практичну реалізацію підходів до оптимізації вибору системи управлінських дій в процесі управління розвитком корпоративної культури, вважаємо за необхідне використовувати на ТзОВ «Бучачагрохлібпром» модель паралельної обробки інформації [29, с.161]. Обробка інформації починається з концентрації уваги, потім її кодування, запам'ятовування, інформаційного пошуку, а вища ланка керівництва здійснює кульмінацією процесу: відбір інформації та оцінювання отриманого результату. Схематично ця модель представлена на рис. 3.6.

Перевагою цієї моделі, полягає в тому, що підвищується ефективність управління не тільки окремими складовими виробничо-господарської діяльності, а й в цілому підприємством, тобто можливості розробки на базі сконцентрованої і відповідним чином організованої інформації, забезпечити зворотний зв'язок. В рамках цієї моделі можуть бути вирішені і такі питання:

- ✚ розробка способів одержання аналітичної інформації з підрозділів підприємства;
- ✚ збирання аналітичної (планової й фактичної) інформації від центрів відповідальності;
- ✚ обробка й аналіз отриманих даних, розробка нормативів витрат за підрозділами і підтримка їхньої актуальності;
- ✚ розрахунок аналітичних показників роботи підрозділів і підприємства загалом;
- ✚ прогнозування виторгу, витрат і прибутку за допомогою методик;
- ✚ аналіз відхилень фактичних даних від планових або нормативних, виявлення причин цих відхилень й виявлення винних;
- ✚ складання аналітичних звітів для вищого керівництва з висновками і обґрунтуванням;
- ✚ створення єдиної інформаційної бази із способами доступу до неї кожного структурного підрозділу і керівництва підприємства різних рівнів;

- ✚ створення бази контрольованих показників у динаміці для стратегічного аналізу, планування і прогнозування з метою розроблення стратегії розвитку підприємства на перспективу;
- ✚ експертиза управлінських рішень, пов'язаних з виконанням поточних і стратегічних завдань.

У разі відсутності можливостей створити групу у складі кількох осіб та визначити певну особу в якості керівника, відповідального за організацію оптимізації на підприємстві (у даному випадку в особі одного фахівця, що на сьогоднішній день є найбільш реальним), організація аналітичної роботи лягає на плечі безпосередньо однієї особи. Це безумовно збільшує обсяг роботи, особливо, якщо на підприємстві є значна кількість підрозділів. Керівник в цьому випадку перебуває в безпосередньому контакті з керівниками структурних підрозділів і тісно з ними співпрацює з усіх питань: чи то управління витратами, собівартістю, прибутком, чи прогнозуванням і розробкою подальшого розвитку підприємства. Головна перевага такого підходу полягає в тому, що на підприємстві є чітко визначена особа, відповідальна за поточну аналітичну роботу, яка своєчасно подає сигнали вищому керівництву підприємства про значні відхилення в ході виробничого, фінансово-господарського процесу на підприємстві.

Таким чином при наявності достатньої інформації на ТЗОВ «Бучач-агрохлібпром» пропонується застосування моделей побудованих на основі методів лінійного програмування та аналізування можливостей щодо врахування інтересів груп економічного впливу. Слід зазначити, що врахування інтересів груп економічного впливу на підприємстві передбачає необхідність розроблення управлінських альтернатив, в яких закладений компроміс між різними соціально- економічними суб'єктами. Такий компроміс може бути відображеним в оптимізаційній моделі побудованій на основі методу лінійного програмування шляхом розроблення функцій мети, які представляють інтереси різних груп економічного впливу.

Проведене дослідження показало, що вибір системи управлінських дій в процесі управління розвитком корпоративної культури вимагає комплексного

підходу через необхідність враховувати різні фактори, що впливають на результати оцінювання ефективності корпоративної культури. Ці результати зумовлені специфікою заходів щодо вдосконалення культури і (комплексним характером впливу самої культури. Оцінювання вимагає чіткого виділення тих переваг, розвиток яких для підприємства є найбільш актуальним. Для цих переваг розробляються кількісні показники, що повинні бути пов'язані із загальними економічними показниками діяльності підприємства. Для оцінювання ефективності обраної стратегії управління розвитком корпоративної культури нами удосконалено методичні підходи. На відміну від інших підходів, цей підхід дозволить керівництву після оцінювання фінансових, часових та інших можливостей підприємства обрати найбільш оптимальний набір показників і методів для оцінювання корпоративної культури, а також проаналізувати отримані дані за допомогою наведених критеріїв.

3.3. Моделювання культурного контексту проекту корпоративної культури в процесі стратегічного управління підприємств

Віртуальне відображення ефективності будь-якого явища базується на визначенні складових самого явища. Це викликає необхідність моделювання базової системи стратегічного управління на підприємствах сільсько-господарської галузі, яке доповнюється факторами, що забезпечують саме ефективність об'єкта, що моделюється. Моделювання комплексу напрямів щодо впровадження корпоративної культури в процесі стратегічного управління, здійснюється за трьома напрямками, що наведені на рис. 3.7.

Системний підхід до визначення сутності корпоративної культури в процесі стратегічного управління обумовлює необхідність вирішення питання стосовно динамічності або статичності системи. В монографії І. Черленяка правомірно підкреслено, що низька ефективність системи влади та управління обумовлена тим, що сам принцип дій, механізм функціонування та відтворення систем управління є неадекватним складності цивілізаційних викликів. Це

означає, що система управління сконструйована як статична система, яка може розв'язувати адекватно і ефективно лише ті ситуаційні завдання управління, в умовах яких і для розв'язання яких вона була побудована, і не здатна саморозвиватися внаслідок закритості, нездатності для смислового розвитку та ускладнення відповідно до зміни складності нової ситуації [43, с.12].

У цьому ж контексті є три необхідні та достатні компоненти (цільові погляди), через які корпоративна культура являє свою сутність:

- ✚ першою компонентою є спільнота в рамках окремої організації. Її слід розглядати з позиції як окремої особистості, так і команди як цілого [43]. Завдяки взаємодії окремих особистостей в межах цього цілого стає можливим досягати як загальну мету організації, так і окремі власні цілі її співробітників;
- ✚ друга компонента – ментальна, характеризується анкетним опитуванням на основі наявності впливу національних культур на організаційну поведінку особистостей [8 -10];
- ✚ третьою компонентою прояву корпоративної культури слід розглядати управлінсько-технологічну. Досягнення мети стає можливою завдяки реалізації управлінської та технологічної діяльності, які є взаємопов'язаними та взаємообумовленими. При цьому, пріоритет належить управлінській компоненті.

Описані три компоненти ми представили на рис. 3.8 у вигляді запропонованих моделей корпоративної культури організації як сутності та як явища.

Як показано на рис. 3.8 (а), кожному з компонент прояву корпоративної культури можна розглядати в певних аспектах та описувати відповідними параметрами. Кількісний та якісний набір аспектів і параметрів будуть залежати від цільового погляду на них в рамках певної компоненти. В даній дипломній роботі таким цільовим поглядом є проектна діяльність, а аспектом - управління проектом розвитку організації. Модель корпоративної культури як сутності (рис. 3.8 (б)) підтверджує таку основну свою характеристику, як неформалізованість образів життя, мислення, існування і т.д. [61].

В діяльності з управління проектами явищу модель корпоративної культури слід використовувати як експрес-модель для діагностування існуючого стану корпоративної культури. Завдяки цьому стає можливим визначити можливі некомфортні ситуації, які можуть виникати для кожного певного проекту розвитку в культурному контексті. Але це не дозволить точно визначити сутність проектів консалтингу як проектів сприяння процесам розвитку організації. Цю модель можна використовувати на етапах техніко-економічного обґрунтування, під час реалізації даного проекту розвитку в даному культурному організаційному середовищі.

В результаті на етапі розробки проектів розвитку та визначення змісту проектів сприяння процесам розвитку організації ми пропонуємо використати сутнісну модель корпоративної культури організації. Графічний аналіз запропонованих моделей свідчить про достатність виділених компонентів прояву корпоративної культури. Більшість людей сприймають світ як трьохмірний простір. Його можна представити у вигляді трьох взаємоперпендикулярних площин, що перетинаються. В запропонованій моделі це:

- ✚ I – площина ментальної компоненти корпоративної культури,
- ✚ II – площина особистісно-командної компоненти,
- ✚ III – площина управлінської компоненти.

Теоретично можуть існувати й інші моделі представлення корпоративної культури. Вони можуть відрізнитись як кількістю компонент (аналогів трьох запропонованих площин), так і сутністю компонент. Але, на нашу думку, саме запропоновані компоненти є достатні, тому що повністю відповідають сутності моделі «3М»: методологічному рівню – ментальна компонента, рівню метода – особистісно-команда компонента, рівню методики – управлінська [78].

Аналіз визначення культурного контексту проекту, наведеного в роботі [61], показав, що його можна розглядати як своєрідний формат корпоративної культури (перелік кількісних і якісних показників та їх значень) організації, який забезпечує найбільш ефективну і результативну реалізацію проекту розвитку та використання його продукту в умовах ситуацій, які складаються і

будуть складатись протягом життєвого циклу проекту у внутрішньому і зовнішньому середовищі проекту та організації. Тобто, саме він визначає якісний та кількісний набір параметрів, якими необхідно описувати існуючий стан корпоративної культури.

Результати аналізу запропонованого визначення з позицій методу системних тріад дефініцій [10] наведено в таблиці 3.3. Як бачимо, зв'язуючим елементом у визначенні є формат корпоративної культури організації, який, з одного боку повинен бути адекватним особливостям реалізації проекту розвитку, а з іншого – ситуаціям, які складаються у внутрішньому та зовнішньому середовищі проекту та організації.

Системну модель культурного контексту проекту як методологічного інструменту формалізації такого стану корпоративної культури, який створить найбільш сприятливі умови для успішної реалізації проекту та подальшого ефективного використання продукту проекту, наведено на рис. 3.9.

Як бачимо, культурний контекст проекту є елементом системи, яка забезпечує успішну реалізацію проекту та подальше ефективне використання продукту проекту. В цій системі культурний контекст взаємодіє з ресурсним, організаційним та компетентнісним контекстами проекту.

Водночас, культурний контекст є надсистемним по відношенню до таких контекстів, як:

- ✚ предметної області діяльності організації,
- ✚ процесів управління проектом,
- ✚ областей знань з управління проектом,
- ✚ взаємодії учасників проекту.

Саме в межах цих виділених контекстів можуть бути актуалізовані параметри, якими необхідно описати існуючий стан корпоративної культури в контексті проекту розвитку організації за допомогою явищної та сутнісної моделей корпоративної культури.

Це дозволяє вважати, що культурний контекст проекту обумовлює зміни, які повинні відбуватись у форматі існуючої корпоративної культури. Взаємодіючи як «те, як треба» і «те, як є», вони утворюють унікальний

тимчасовий формат корпоративної культури організації. Останній являє собою корпоративну культуру із змінами, зумовленими культурним контекстом проекту розвитку. По завершенню проекту тимчасовий формат стане постійним оновленим форматом корпоративної культури. А його слід розглядати як формат існуючої корпоративної культури відносно наступного проекту розвитку організації.

В роботах [71] доведено, що існують певні межі зміни корпоративної культури. Тобто, за певними параметрами в корпоративній культурі не може відбутися ніяких змін, за іншими вони можуть відбутись до якогось ступеню. Ці межі визначають можливість перетворення формату існуючої корпоративної культури на унікальний тимчасовий формат. Графічно це відображено на рис. 3 з присутністю певної зони можливої зміни формату корпоративної культури організації. «Відстань» між зонами формату існуючої корпоративної культури та можливої зміни цього формату (рис. 3.10) зумовлюються якісними характеристиками корпоративної культури організації, її готовністю (внутрішньою мотивованістю) та здібністю до змін.

Якщо зона унікального тимчасового формату знаходиться в межах зони можливої зміни формату корпоративної культури організації, це означає, що корпоративна культура організації спроможна змінитись, тобто сприйняти проект розвитку. Цим і забезпечується його успішна реалізація та одержання довгострокового результату. В іншому випадку (коли зона унікального тимчасового формату знаходиться поза межами зони можливої зміни формату корпоративної культури організації) реалізація проекту недоцільна, оскільки він не дасть бажаного результату. Таким чином, формат існуючої корпоративної культури організації зумовлює можливість формування унікального тимчасового формату, необхідного для успішної реалізації проекту розвитку та одержання його довгострокового результату.

Отже, запропонована на рис. 3.10 просторова модель являє собою методологічний інструмент відображення загальних закономірностей взаємодії культурного контексту проекту та корпоративної культури організації.

Для більш чіткого відображення такої взаємодії ми пропонуємо застосувати модель, представлену на рис. 3.11. Проект розвитку як конкретна ситуація, що склалась в життєдіяльності організації, утворює його певний культурний контекст. Джерелом цього контексту є культура проектної діяльності, представлена трьома компонентами, які впливають з моделі корпоративної культури організації на рис. 3.8 (ментальною, особистісно-командною, управлінською). Культура проектної діяльності існує в межах корпоративної культури організації, яка представлена тими самими компонентами. При цьому, обидві культури знаходяться в оточенні внутрішнього та зовнішнього середовища як проекту, так і організації.

Культурний контекст проекту зумовлює необхідні якісні та кількісні характеристики конкретних параметрів культури проектної діяльності. На рис. 3.11 вони представлені у вигляді шлюзів, які характеризуються певним місцем розташування та широтою у відповідній компоненті культури.

Подібним чином представлена також корпоративна культура організації, розташування та широта шлюзів якої відображають її існуючий на початок проекту розвитку формат.

Протягом життєвого циклу проекту розвитку в середовищі проекту та організації складаються ситуації, які потребують прийняття відповідних рішень та реалізації необхідних дій співробітниками організації. В цих випадках корпоративна культура організації та культурний контекст проекту являють собою фільтри, які функціонують у взаємозв'язку. Як показано на рис. 3.11, необхідна реакція на ситуацію, що склалась в середовищі проекту та/або організації може бути реалізована тільки за умови, якщо відповідні шлюзи в корпоративній культурі та культурі проектної діяльності співпадають за місцем розташування та широтою (або широта шлюзу корпоративної культури більша, ніж шлюзу культури проектної діяльності).

Аналіз запропонованих концептуальних моделей доводить, що культурний контекст проекту та корпоративна культура організації нерозривно взаємопов'язані. Характер цього взаємозв'язку – взаємообумовленість.

Культурний контекст проекту зумовлює зміни, які повинні відбутись в корпоративній культурі організації для успішної реалізації проекту розвитку та одержання його довгострокового результату. В свою чергу, характеристики існуючої корпоративної культури організації визначають межі цих змін та обумовлюють можливість та доцільність реалізації проекту в організації.

Зважаючи на результати дослідження, було запропоновано та впроваджено такі основні заходи щодо підвищення рівня корпоративної культури співробітників підприємства:

- ✚ розробка ефективної та справедливої системи винагороди, яка повинна стимулювати персонал до постійного підвищення рівня професіоналізму та майстерності. Тобто було впроваджено начислення премій та доплат за понаднормову роботу, за пропозиції рядових робітників щодо удосконалення виробництва та підвищення якості продукції;
- ✚ розробка системи просування по службі, що включає методіку об'єктивної оцінки потенціалу співробітників, створення умов щодо її реалізації.

В контексті цього заходу була розроблена система, що включає щомісячний контроль та підрахунок за кожним робітником його заслуг та продуктивності праці, також керівництво покращило умови праці персоналу, - зокрема:

- ✚ посилено контроль за дотриманням техніки безпеки на об'єктах;
- ✚ вдосконалено інформаційну базу для роботи;
- ✚ розроблено систему стимулювання праці з позиції її справедливості та обліку факторів особистісної культури співробітників комерційного підприємства.

Сюди відноситься впровадження на підприємстві індивідуального підходу до кожного працівника, - обговорення належності робити те чи інше завдання, в результаті чого керівник в багатьох випадках розподіляв завдання між робітниками за ступенем максимально якісного та швидкого їх виконання;

- ✚ розробка ефективної системи «культурного відбору» нових співробітників.

Процес відбору нових робітників став більш ефективним за рахунок того, що кандидатів на посади керівництво почало тестувати більш ретельно, зважаючи не тільки професійні якості, а ще й особисті, чому раніше не приділялося особливої уваги;

- ✚ запровадження неформальних періодичних зборів співробітників - таких як спільне проведення вільного часу, та влаштування корпоративних вечірок на свята.

На розвиток організації впливає групова згуртованість, а також спрямованість групових норм і цінностей. Деякий рівень групової згуртованості сприяє більш високим груповим показниками, занадто сильна згуртованість у поєднанні з невідповідною для розвитку організації спрямованістю цінностей і норм фактично знижує ці показники, оскільки вона придушує можливості групи змінюватися і пристосовуватися. Нечасті періодичні зібрання співробітників сприяють більш згуртованому колективу, і як наслідок - зниженню рівня конфліктності та підвищенню міжособистісної довіри;

- ✚ була створена «система наставництва» для новачків з залученням більш досвідчених кадрів;
- ✚ було найнято грамотного фахівця з підбору персоналу та фахівця, що спеціалізується на організації курсів щодо підвищення кваліфікації кадрів.

Отже, викладене дозволяє стверджувати, що у запропонований спосіб гармонізації соціально-трудових відносин на трудову поведінку працівника засобами корпоративної культури, гіпотетично реальним видається досягнення вищих результатів діяльності підприємства як основної характеристики тренду його соціально-економічного розвитку.

Загалом, враховуючи відому тезу «актуальна потреба + достатній стимул = оптимальна мотивація», стверджуємо можливим існування «оптимуму стану корпоративної культури» для кожної людини, за якого вона виконує свою роботу найкраще в конкретній ситуації відповідно культурним потребам та стану соціально-трудових відносин.

Виходячи із зазначеного, вважаємо необхідним для підприємств формувати корпоративну культуру працівників, орієнтуючись на положення, що ґрунтуються на результатах виконаного дослідження:

- ✚ системоутворюючим чинником соціально-економічного розвитку підприємства доцільно вважати цілепокладання;
- ✚ трудова поведінка працівників підприємства повинна бути цілеорієнтована на задоволення їх потреб відповідно до принципів корпоративної культури;
- ✚ задля підвищення ефективності діяльності підприємства слід забезпечувати адекватність корпоративної культури стану соціально-трудових відносин;
- ✚ задля забезпечення безперервного синергічного ефекту необхідно застосовувати модель впливу корпоративної культури на гармонізацію соціально-трудових відносин.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі магістерської роботи визначено інструменти формування позитивної корпоративної культури на підприємствах, практичні рекомендації щодо посилення впливу корпоративної культури на мотивацію трудової діяльності, запропоновано підходи до оптимізації вибору системи управлінських дій в процесі управління розвитком корпоративної культури та обґрунтовано модель культурного контексту проекту корпоративної культури в процесі стратегічного управління підприємств. Це дозволило обґрунтувати такі висновки:

1. Систематизовано та узагальнено існуючі моделі корпоративної культури підприємства (за економічною, духовною та соціально-психологічною сферами), а також визначено зміст їх застосування для функціонування підприємства. В результаті чого, було застосовано ціннісно-комунікаційну модель корпоративної культури з метою переорієнтації цінностей відповідно до місії, цілей, стратегій підприємства, які шляхом комунікативних процесів

поділяються керівництвом та персоналом, з метою підвищення рівня культури, а в подальшому з метою впливу на ефективність діяльності підприємства.

2. Обґрунтовано процес формування і розвитку корпоративної культури підприємств сільськогосподарської галузі, розділено на 4 основних етапи:

- ✚ на першому етапі здійснюється дослідження і аналіз існуючої або планованої корпоративної культури, проводиться аналіз різних показників діяльності підприємства. Головною відмінністю цього етапу є введення до аналізу профілю споживача, що дозволить повною мірою реалізувати клієнтоорієнтовану функцію корпоративної культури підприємства;
- ✚ на другому (стратегічному) етапі формулюються проблемні зони і перспективи розвитку стратегії управління корпоративною культурою підприємства. Важливою складовою цього етапу є визначення ключових учасників, відповідальних за подальший процес формування і розвитку корпоративної культури;
- ✚ на третьому етапі відбувається зміна (формування) корпоративної культури відповідно до сформованих автором рівнів культури із застосуванням трьох груп методів (адміністративних, психологічних та економічних);
- ✚ на четвертому етапі здійснюється комплексне оцінювання результативності системи управління корпоративною культурою підприємства та забезпечення зворотного зв'язку. На основі проведеного аналізу приймається рішення про подальшу роботу з розвитку корпоративної культури. Ця модель досить чітко визначає склад і послідовність дій, відповідальних суб'єктів, ресурси і систему показників для оцінювання досягнутих змін за вказаними напрямками.

3. Запропоновано комплексні підходи до оцінки рівня корпоративної культури на основі факторів впливу на неї. У зв'язку з цим, виділено, що рівень корпоративної культури підприємства залежить від національної культури та регіональної культури.

4. Запропоновано узагальнену схему впливу корпоративної культури на

- діяльність підприємства (на процеси, що відбуваються усередині підприємства);
- спілкування (комунікація), прийняття рішень, кар'єрне зростання, трудовий та виробничий процес;
- на поведінку: поведінка індивіда на підприємстві (лідера та підлеглого, зокрема), мотивація та стимулювання персоналу, соціально-психологічний клімат персоналу, групова поведінка;
- вплив на конкурентоспроможність: репутація підприємства, імідж, бренд, якість продукції, рівень обслуговування клієнтів, інтелектуальна власність;
- вплив на загальну результативність підприємства: прибуток, рентабельність, контрольований сегмент ринку, обсяг продажів, вартість людського капіталу, число споживачів, собівартість, раціональне використання ресурсів.

5. Запропоновано узагальнену поетапну схему процесу підвищення рівня корпоративної культури, котра включає ключові завдання підприємства:

- встановлення взаємозв'язків між суб'єктами та об'єктами управління;
- виконання покладених на неї функцій;
- використання методів та інструментів її впровадження на підприємстві;
- впровадження рекомендації з використанням інструментів (поведінка керівництва і підлеглих, організаційна символіка, критерії відбору персоналу, система стимулювання та мотивування, навчання персоналу, декларація етичного кодексу).

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі представлено теоретичне узагальнення та запропоновано прикладне завдання, що полягає в розвитку теоретичних і методичних положень щодо управління розвитком корпоративної культури підприємства. Систематизація отриманих результатів дає змогу зробити такі висновки:

- ✚ На основі використання методів систематизації та узагальнення, аналізу існуючих підходів до визначення категорії «корпоративна культура» та відповідно її типологізації, було розкрито зміст феномена «корпоративна культура», що виражається у ціннісно-комунікативних аспектах, визначаючи вектор стратегічних змін (способи дій та взаємодій).
- ✚ Досліджено та доповнено основні підходи до управління корпоративною культурою (як науки, як процесу, як функції, як системи, як явища, як мистецтва), в результаті чого підкреслено тісноту взаємозв'язків (прямі та зворотні зв'язки) між суб'єктами та об'єктами управління, що є передумовою визначення ціннісних та базових принципів формування корпоративної культури.
- ✚ Узагальнено та систематизовано фактори (зовнішнього і внутрішнього оточення) впливу на формування корпоративної культури та її основні функції, що визначають її структуру.
- ✚ Діагностовано стан корпоративної культури ТзОВ «Бучачагрохлібпром» з метою розроблення на цій основі орієнтованих управлінських рішень. Сформована критеріальна база та розроблені методичні засади багатокритеріального оцінювання рівня корпоративної культури як у цілому, так і за окремими її складовими та елементами.
- ✚ Розвинуто теоретичні та прикладні аспекти структурної побудови корпоративної культури ТзОВ «Бучачагрохлібпром», в результаті виділення її (функціональної ресурсної складових) запропоновано модель комплексної оцінки ефективного забезпечення корпоративної культури, що на основі визначення якісних показників дозволило визначити її рівень.
- ✚ Обґрунтовано необхідність вдосконалення науково-практичного інструментарію щодо визначення рівня корпоративної культури. При цьому запропоновано використання методу теорії рангової кореляції для оцінки узгодженості думок респондентів відносно доцільності обраних елементів корпоративної культури, і за допомогою інтегрального показника було визначено її рівень відносно ТзОВ «Бучачагрохлібпром».

- ✚ Запропоновано структурно-логічну модель ТзОВ «Бучачагрохлібпром»: економічній службі, відділу з управління персоналу для практичного впровадження з метою: діагностування стану існуючої корпоративної культури з можливістю підвищення її рівня шляхом відповідних заходів, що передбачає: декларування цінностей в офіційно затверджених документах (корпоративний та етичний кодекси); спрощення формалізації системи взаємовідносин між керівництвом та підлеглими; покращання організації роботи функціональних підрозділів, підвищення продуктивності праці та рівня виробництва; підвищення результативності діяльності підприємства в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер А. Д. Стратегическое рыночное управление. Бизнес-стратегии для успешного менеджмента / Аакер А. Д.; пер. с англ.; под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.
2. Акулов В. Особенности принятия решений субъектом стратегического менеджмента / В. Акулов, М. Рудаков // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – №3. – С. 28-35.
3. Алиханов А.А. Структура издержек на формирование организационной культуры / А.А. Алиханов // Вестник Академии. – 2011. – № 1. – С. 106-110.
4. Ансофф И. Стратегическое управление / Ансофф И.; сокр.пер. с англ.; науч.ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. - М.: Экономика, 1989. – 519 с.
5. Ансофф И., Новая корпоративная стратегия / Ансофф И.; пер с англ., гл. ред. В.Усманов. – СПб: ПитерКом, 1999. – 416 с.
6. Аширов Д.А. Организационное поведение / Д.А. Аширов – М.: Проспект, 2006. – 360 с.
7. Бабич О. Основні засади створення корпоративної культури як інструменту управління / О.Бабич // Вісник УАДУ. – 2003. – № 2. – С.449-456.

8. Бала О. І. Формування принципів корпоративної культури / О. І. Бала // *Методологія та практика менеджменту на порозі ХХІ століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти : матеріали ІІІ міжнар. наук.- практ. конф. - Полтава : ПУСКУ, 2006. - С. 96-97.*
9. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера. Навчальний посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – Київ: ВД «Професіонал», 2004. – 304 с.
10. Баранец Р.Г. Системная триада дефиниций / Р.Г. Баранец // *Международный форум по информации и документации. – 1982. – Т.7. – №1. – С.9-13.*
11. Башук Т.О., Жолудева А.М. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві / Т.О. Башук, А.М. Жолудева // *Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 2. – С. 179-184.*
12. Білецька О. О. Організаційна чи корпоративна культура: теоретичні підходи до тлумачення понять підприємства / О. О. Білецька, О.І. Синицька // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – № 5. – Т. 1. – С. 99–101.*
13. Белошарпа В.А. Стратегическое управление: принципы и международная практика / Белошарпа В.А., Загорий Г.В. - К.: Абсолют-В, 1998. - 352 с.
14. Богацька Н. М. Корпоративна культура та особливості її розвитку в Україні / Н. М. Богацька, Т. О. Єлізарова // *Екон. науки. - 2009. - № 10. - Режим доступу : http://www.rusnauka.com/8_DNI_2009/Economics/37740.doc.htm/*
15. Бородіна О. Сільський розвиток в Україні: проблеми становлення / О. Бородіна, І. Прокопа // *Економіка України. – 2009. – № 4. – С. 74–85.*
16. Бортник Т.І., Мачушенко О.Г. Роль керівника в ефективному розвитку сільськогосподарського виробництва / Т.І. Бортник, О.Г. Мачушенко // *Економіка АПК. – 2002. – №5. – С. 115-119.*
17. Василенко В.О. Стратегічне управління: [навч. посібник] / Василенко В.О., Ткаченко Т.І. - К.: ЦУЛ, 2003. - 396с.

- 18.Виноградський М.Д. Менеджмент організацій: [Навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів] / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.В. Шканова – К., «Кондор», 2002. – 654 с.
- 19.Виноградський М.Д. Організація праці менеджера: [Навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів] / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.В. Шканова – К.: «Кондор», 2002. – 518 с.
- 20.Виханский О. С. Менеджмент. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - М. : Гардарики, 2002. - 528 с.
- 21.Виханский О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О.С. Виханский, А.И. Наумов; изд. 3-е, испр. - М.:Аст-Пресс, 2005. - 490 с.
- 22.Воронкова А. Е. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах економіки знань / А. Е. Воронкова // Економіка промисловості. – 2009. – № 46 (3). [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/eprom/2009_46/st_46_20.pdf
- 23.Воронкова А. Е. Корпорації: управління та культура : монографія / А. Е. Воронкова, М. М. Бабяк, Е. Н. Коренєв, І. В. Мажура. - Дрогобич : Вимір, 2006. - 376 с.
- 24.Гафтанюк А. Корпоративна культура в умовах розвитку українського суспільства / А. Гафтанюк // Ринок цінних паперів України. – 2002. – №9-10. – С. 47-50.
- 25.Генезис і основні віхи у розвитку філософії екстремальності // [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:-h8fbGbzGtwJ>
- 26.Головкова Л. С. Особливості формування та розвитку корпоративних структур в економіці України / Л. С. Головкова // Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво. – 2009. – № 7. – С. 60–68.
- 27.Гріффін Р. Основи менеджменту: підручник / Р. Гріффін ; наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич. – Львів: БАК, 2001. – 624 с.

28. Гусев А.Е. Трансформация систем управления сельскохозйственных предприятий в рыночных условиях / А.Е. Гусев // Аграрная наука. – 2006. – №6. – С. 11-12.
29. Дайле А. Практика контроллинга / А. Дайле. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 344 с.
30. Дил Т.И. Новые корпоративные культуры / Т.И. Дил, А.А. Кеннеди. 1982. URL: <http://sofculture.ru/content/literatura-po-korporativnoi-kulture>
31. Діагностика стану та перспектив розвитку соціальної відповідальності в Україні (експертні оцінки): монографія / О.Ф. Новікова, М.Є. Дейч, О.В. Панькова та ін.; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. - Донецьк, 2013. - 296 с.
32. Диагностика состояния предприятия: теория и практика: Монография/под ред. Проф. А. Э. Воронковой- Х.:ВД «ИНЖЕК», 2006 – с. 448.
33. Долгов Г. Поведение руководителей сельхозпредприятий в условиях транзитивной экономики / Г. Долгов // АПК: экономика, управление. – 2002. – №5. – С. 121-123.
34. Економетрія (Частина 1. Математичні основи моделювання) / [Фещур Р.В., Коркуна І.І., Босак А.О., Григор'єв О.Ю.]. – Львів: Вид-во «Державного університету «Львівська політехніка», 1998. – 43 с.
35. Экономический и юридический словарь / Под ред. А. Н. Азрилияна. – 6-е изд., доп. – М. : Ин-т новой экономики, 2004. – 1376 с.
36. Жерихов Е.С. Корпоративная культура как фактор социальной адаптации личности: Автореф. . дис. канд. филос. наук. М., 2005.
37. Журавлева Е. А. Корпоративная культура как фактор повышения ефективності діяльності підприємства: дис. на соискание ученой степени к.э.н. Специальность 08.00.05. – Москва. – 2010. с. 165.
38. Завадський Й.С. Управління сільськогосподарським виробництвом в системі АПК. [Підр-ник.]/Завадський Й.С. – К.: Вища школа, 1992.–367 с.
39. Задихайло Д.В. Корпоративне управління: навчальний посібник / Д.В. Задихайло, О.Р. Кібенко, Г.В. Назарова. – Харків: Еспада, 2003. – 687с.

- 40.Занковський А. Н. Організаційна культура. Організаційна психологія [Текст] / А. Н. Занковський – М.: Флінта – 2003. – 647 с.
- 41.Захарчин Г. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства : монографія / Г. Захарчин. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – 276 с.
- 42.Захарчин Г.М. Теорія та методологія формування і розвитку організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія /Г.М. Захарчин.-Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2011. - 348с.
- 43.Иванов М.А. Организация как ваш инструмент: Российский менталитет и практика бизнеса / М.А. Иванов, Д.М. Шустерман. – М.: Альпина Паблишер, 2003. – 380с.
- 44.Ильясов Р. Нематериальные методы мотивации персонала. Корпоративная культура как метод мотивации // Персонал. - 2001. - № 3.
- 45.Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение корпоративной культуры. - СПб.: Питер, 2001. - 320 с.
- 46.Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: ЗАО «Олимп- Бизнес», 2003. – 210 с.
- 47.Капитонов Э.А. Корпоративная культура: теория и практика / Э.А. Капитонов, Г.П. Зинченко, А.Э. Капитонов. М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2005.-352 с.
- 48.Катков В. Формирование организационной культуры на промышленных предприятиях // Управление персоналом, 2006, с. 66-70.
- 49.Кашин А. В. Экономическая безопасность предприятия: управленческие решения / А. В. Кашин. - М., 2008. - 25 с.
- 50.Квіт С. Головні досягнення нашого університету - це корпоративна культура / С. Квіт // Вища школа. 2008. № 4. – С. 48–50.
- 51.Кігель В.Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень в ринковій економіці: монографія / В.Р. Кігель. – К.: ЦУЛ, 2003. – 202 с.

52. Кириченко В. Прогнозування поведінки персоналу в період змін на підприємстві // Соціальна психологія. – 2004. - №2 (4). – с.122-133.
53. Корпоративна культура / Під заг. ред. Г. Л. Хаєта: Навчальний посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2003. - 403 с.
54. Котлер Ф. Хаотика : управління та маркетинг в епоху турбулентності / Ф. Котлер, Дж. А. Касліоне ; [пер. з англ.]. – К. : Хімджест, 2009. – 208 с.
55. Кузьмінов С. В. Управление корпоративной культурой организацс учетом национальных факторов : автореф. дис. ... канд. экон. наук / С. В. Кузьминов. – М., 2003. – 26 с.
56. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – Львів: «Інтелект-Захід», 2002. – 228 с.
57. Крупка М. І. Фінансово-кредитний механізм інноваційного розвитку економіки України / М. І. Крупка / Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка. – Л. : Вид. центр Львів. нац. ун-ту ім. Івана Франка, 2001.– 607 с.
58. Куліш М.Ю. Теорія та сучасна практика управління агропромисловими формуваннями / М.Ю. Куліш // Економіка АПК. – 2002. – №4. – С. 34-38.
59. Ларичева Е.А. Сравнительный анализ корпоративной, инновационной культуры и культуры производства // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. - №5. – С. 25-32.
60. Липатова Л. Корпоративная культура на российских предприятиях // Экономист. - 2003. - №3. - С. 72-77.
61. Медведєва О.М. Корпоративна культура та культурний контекст проекту розвитку організації. Частина 1. Основні визначення / О.М. Медведєва // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2008. – № 3(27). – С. 96-103.
62. Мелешенко А. Корпоративний університет: світові тенденції, українські реалії / А. Мелешенко // Синергія. - 2003. - № 2. - С. 43-45.
63. Методика та процес діагностики корпоративної культури в умовах інтернаціоналізації бізнесу / А.О. Овчаренко – 2007. Режим доступу: URL:<http://www.confcontact.com/2007nov/ovcharenko>

64. Менеджмент організацій. [Методичні вказівки до виконання практичного заняття на тему «Організація оцінки діяльності керівників і спеціалістів сільськогосподарських підприємств» для студентів спеціальності «Менеджмент організацій» освітньо-кваліфікаційного рівня 7.050201 (спеціаліст) і 8.050201 (магістр) денної та заочної форми навчання] / [Укл. О.П. Василенко, О.О. Поліщук, А.В. Трум]. - Уманський державний аграрний університет, 2008 р.- 28 с.
65. Могутнова Н. Н. Типы корпоративной культуры на современных российских предприятиях : дисс. ... канд. социол. наук : 22.00.04 / Могутнова Наталья Николаевна. – М., 2007. – 195 с.
66. Многомерный статистический анализ в экономике: учеб. пособ. для вузов / [Сошникова Л.А., Тамашевич В.Н., Уебе Г., Шефер М.] ; под ред. проф. В.Н. Тамашевича. – М.: ЮНИТИ-ДАНА. – 1999. – 598 с.
67. Назарова Г. В. Корпоративне управління : навчальний посібник : / Г. В. Назарова. – Х. : Еспада, 2003. – 531 с.
68. Олексів І.Б. Метод прийняття управлінських рішень на засадах компромісного розв'язку / І.Б. Олексів // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – №12. – С. 142-150.
69. Осовська Г. В. Основи менеджменту / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – 3-тє вид., перероб. і доп. – К. : Кондор, 2008. – 664 с.
70. Овчаренко М.І. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури промислових підприємств / М.І. Овчаренко, С.В. Червякова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 2. – С. 130-141.
71. Палеха Ю.І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культури: навчальний посібник / Ю.І. Палеха. – К.: Видавництво Європейського університету, 2002. – 337 с.
72. Панченко А., Тихомирова И. Украина в системе культурных координат бизнеса [Текст] // Менеджмент и менеджер. – 2002. – № 8. – С. 185–189.
73. Панченко Є. Г. Технології крос-культурного менеджменту: адаптація до умов реального середовища. Міжпредметний тренінг магістерської

- програми «Управління міжнародним бізнесом» : посібник / Є. Г. Панченко, Л. П. Петрашко. – К. : КНЕУ, 2009. – 245 с.
- 74.Пасека С. Р. Корпоративна культура в системі факторів забезпечення конкурентоспроможності банків / С. Р. Пасека // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи : зб. наук. праць. – 2006. – № 18. – С. 96–100.
- 75.Первушина М. Построение корпоративной культуры компании / М. Первушина // Журн. HRMagazine. - 2007. - № 8. - Режим доступа : http://www.training.com.ua/publication/postroenie_korporativnoj_kulturi_kompani
- 76.Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: Учеб. пособие. – М.: Логос, 2002. – 224 с.
- 77.Погорадзе А.А. Культура производства: сущность и факторы развития / А.А. Погорадзе. – Новосибирск: НСО, 2006. – 300 с.
- 78.Рач В.А. Управление рисками в проектах, реализуемых в условиях переходной экономики: Фінансові продукти для реального сектора в Україні / В.А. Рач, Д.В. Рач // Матеріали міжнародної конференції 14-16 червня 2000 року. Семінар «Управління проектами при кредитуванні реального сектора». – К. – С. 25-26.
- 79.Роббинс С. П., Коултер М. Менеджмент. - М: Издательский Дом «Вильямс», 2002. - 880 с.
- 80.Родіонова О.Ю. Організація управління трудовими ресурсами в структурі формування організаційної культури підприємства / О.Ю. Родіонова // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2009. – Вип.255. – Т. 4. – С.1030-1035
- 81.Рютингер Р. Культура предпринимательства. – М.: ЭКОМ. - 1992. – 240 с.
- 82.Самайбекова З. К., Оценка и формирование корпоративной культуры коммерческого предприятия // Автореф. диссерт. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук. – спец. № 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: предпринимательство. – Санкт-Петербург. – Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет. – 2007 г. – 18 с.

83. Семикіна М. В. Корпоративна культура підприємства як важіль економічного зростання та інноваційного розвитку / М. В. Семикіна //
84. Сендж Питер. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающихся организаций / Питер Сендж. – Харьков, 2006. – 384 с.
85. Скударь Г. М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения / Г. М. Скударь. – К. : Наукова думка, 1999. – 496 с.
86. Спивак В. А. Корпоративная культура. - СПб.: Питер, 2001. - 352 с.
87. Сперанский В. И. Современные технологии управления персоналом: Уч.-практ. пособие. – М.: Альфа-Пресс. - 2008. – 496 с.
88. Соломанидина Т. О. Организационная культура компании. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом». - 2003. – 456 с.
89. Стеклова О.Е. Организационная культура: учебное пособие / О.Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 127 с.
90. Таран М. Корпоративная культура. / М. Таран // Кадровик України. – 2007. – №11. – С.104-109.
91. Тарасюк В. Д. Элементы та фактори формування організаційної культури підприємства / В. Д. Тарасюк // 1. Ученые записки Таврического национального университета им. В. И. Вернадского. Серия «Экономика и управление» – 2009. – № 2. – С. 333–340.
92. Типология корпоративных культур. - Режим доступа : <http://corpulture.ru/content/tipologiya-korporativnykh-kultur-tdila-i-aa-kennedi>
93. Транснациональные корпорации: моногр./В.П. Бардзиловский, В.Е. Реутов, Т.А. Безземельная, И.Ф. Зиновьев и др.; под. ред. проф. Ф.З. Зиновьева, В.Е. Реутова – Симферополь: Таврия, 2007. – 220 с.
94. Томсон Кевін М. Рецепти корпоративної культури: Як змінити звичну поведінку / Кевін М. Томсон / Пер. з англ. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2005. – 272 с.
95. Тульчинский Г., Терентьева В. Бренд-интегрированный менеджмент: каждый сотрудник в ответе за бренд. – М.: Вершина. - 2007. – 352 с.

96. Турбулентность налоговых реформ : монография / С. И. Юрий, А. И. Крисоватый, И. А. Майбуров, Т. В. Кошук. – К. : Знання, 2011. – 382 с.
97. Уманців Ю. Формування української моделі корпоративних відносин / Ю. Уманців [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dibpp/2009_8/N4-str10-13.pdf
98. Управление персоналом : учеб. для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 423 с.
99. Управление организацией: Энциклопедический словарь / [Под ред. А.Г. Поршнева]. – М., 2001. – 452 с.
100. Усачева В.В. Оценка состояния организационной культуры микросистемы // Научные труды ДонНТУ: Серия: экономическая. – Донецк, ДонНТУ – №89 – 2005. – С.108-11.
101. Фільштейн Л. М. Фінансово-економічні проблеми тіньової економіки в Україні та шляхи її легалізації [Електронний ресурс] / Л. М. Фільштейн // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. - 2012. - Вип. 22(2). - С. 190-192. - Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Npkntu_e_2012_22\(2\)__33.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Npkntu_e_2012_22(2)__33.pdf).
102. Хаєт Г. Л. Корпоративная культура и ценности человека / Г. Л. Хаєт, О. А. Медведева. – Краматорск : ДГМА, 2001. – 267 с.
103. Хатаев Г.Л., Корпоративная культура организации XXI столетия, 2004 год, с. 100.
104. Хіміч І. Г. Особливості формування корпоративної культури вітчизняних підприємств на сучасному етапі / І. Г. Хіміч // Економічний простір. – 2009. – № 23/1. – С. 216–222.
105. Чайка Г.Л. Організація праці менеджера: Навч. посіб. / Чайка Г.Л.; передмова Г.О. Шепелюк. – К.: Знання, 2007. – 420 с. – (Вища освіта XXI століття).
106. Шевельова С.О. Аграрний менеджмент. / Шевельова С.О. – Тернопіль, 1999. – 219 с.
107. Шегда А.В. Менеджмент – основа современного предпринимательства./ Шегда А.В. – К.: АНІР, 1995. – 267 с.

- 108.Шейн Э. Организационная культура и лидерство. - СПб.: Питер, 2008, 336 с.
- 109.Шершноьва З. Є. Стратегічне управління: Підручник - 2-ге вид., перероб. і доп. - К.: КНЕУ, 2004, - 699 с.
- 110.Шконда В. В. Системна концептуальна модель розвитку корпоративної культури / В. В. Шконда, А. В. Калья- нов // Наукові праці МАУП. – 2010. – Вип. 1(24). – С. 20 – 27.
- 111.Юрасов, И. Корпоративная культура на местах // Журнал управления компанией. – 2006. – №5. – С. 51.
- 112.Юрчишин В.В. Научно-методологичні та організаційні основи розвитку систем управління аграрним сектором економіки / В.В. Юрчишин // Економіка АПК. – 2003. – № 1. – С.17-25.
- 113.Янковська Л. А. Оптимізація трудового потенціалу в системі менеджменту персоналу промислового підприємства / Л. А. Янковська // Актуальні проблеми економіки. 2006. № 9. – С. 56–60.
- 114.Alexander E.R. The Design of Alternatives in Organizational Contexts: A Pilot Study/ E.R. Alexande // Administrative Science Quarterly. – 1979. – №24. – P. 382-404.
- 115.Bonini C.P. Quantitative Analysis for Managemen / Bonini C.P., Hausman W.H., Bierman H. – The McGraw-Hill, 1997.– 542 p.
- 116.Cameron K. S. Diagnosing and Changing Organizational Culture : Based on the Comp.
- 117.Cameron K. S. The conceptual foundations of organizational culture / K. S. Cameron, D. R. Ettington // Higher Education: Handbook of Theory and Research. - New York : Agathon, 1988. - Vol. 4. - P. 356-396.
- 118.Dialogue: Towards Superior Stakeholder Theory / [Agle B.R., Donaldson T., Freeman R. and other] // Business Ethics Quarterly. – 2008. – №2. – P. 153-190.
- 119.Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach / R.E. Freeman. – Boston et al.: Pitman, 1984. – 315 p.

120. Fredrickson J.W. Strategic Decision Processes: Comprehensiveness and Performance in an Industry with an Unstable Environment / J.W. Fredrickson, T.R. Mitchel // Academy of Management Journal. – 1984. – №27. – P. 399-423.
121. Keay A. Stakeholder Theory in Corporate Law: Has it Got What It Takes? / A. Keay. – Leeds: University of Leeds, 2010. – 52 p.
122. Kotter J. P. Corporate culture and performance / John P. Kotter, James L. Heskett. - New York : Free Press, 1992. - 214 p.
123. Levin I. M. Realigning organization culture for optimal performance: six principles & eight practices / I. M. Levin, J. Gottlieb // Organization development journal. – 2009. – № 4. – P. 31 – 47.
124. Makridakis S. The M3-Competition: results, conclusions and implications / S. Makridakis, M. Hibon // International Journal of Forecasting. – 2000. – №16. – P. 451–476.
125. Muller R. Das Management der Innovation / R. Muller. – Frankfurt am Mein, 1973. – 327 p.
126. Nutt P.C. Types of Organizational Decision Processes / P.C. Nutt // Administrative Science Quarterly. – 1984. – №29. – P. 414-450.
127. Hill C.W.L. Strategic Management: an Integrated Approach / C.W.L. Hill, G.R. Jones. – Boston: Houghton Mifflin Company, 2004 – 495 p.
128. Shein E. H. Organizational Culture [Text] / E. H. Shein // American psychologist. – 1990. – Vol. 45(1). – P.109 – 119.
129. Williamson O. E. Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations / O. E. Williamson // Journal of Law and Economics – 1979. – №2. – P. 233-261.