

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Тернопільський національний економічний університет**  
**Факультет економіки та управління**  
Кафедра управління персоналом і регіональної економіки

**ФІЛЬ Вікторія Олегівна**

**Корпоративна культура в розвитку системи управління персоналом підприємства (організації) /Corporate culture in the development of staff management system in the enterprise (organization)**

спеціальність 051 - Економіка  
магістерська програма – Управління персоналом та економіка праці  
Магістерська робота

Виконана студенткою групи ЕУПм-21

Вікторією Олегівною Філь

Науковий керівник:

кандидат економічних наук, доцент

Ольга Петрівна Дяків

Магістерську роботу допущено до захисту в ДЕК

Завідувач кафедри

Євген Петрович Качан,

кандидат економічних наук, професор \_\_\_\_\_

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 р.

**ТЕРНОПІЛЬ-2018**

## Зміст

Вступ .....	3
<b>I. Теоретико-методологічні підходи щодо управління корпоративною культурою підприємства .....</b>	<b>7</b>
1.1. Дослідження наукових поглядів та підходів щодо корпоративної культури .....	7
1.2. Корпоративна культура в системі управління персоналом на підприємстві .....	24
1.3. Корпоративна культура як елемент системи соціальної відповідальності .....	32
<b>Висновки до I розділу .....</b>	<b>40</b>
<b>II. Аналіз та оцінка стану і розвитку корпоративної культури на підприємстві .....</b>	<b>42</b>
2.1. Діагностика стану корпоративної культури на підприємстві .....	42
2.2. Аналіз внутрішніх організаційних процесів та корпоративних культурних цінностей на підприємстві .....	51
2.3. Оцінка соціально-економічної ефективності корпоративної культури.....	63
<b>Висновки до II розділу .....</b>	<b>73</b>
<b>III. Управління корпоративною культурою підприємства в умовах інноваційного розвитку .....</b>	<b>75</b>
3.1. Пропозиції та рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури на підприємстві .....	75
3.2. Розробка нових підходів щодо формування корпоративної культури відповідно до стратегічних цілей підприємства .....	86
<b>Висновки до III розділу .....</b>	<b>95</b>
Висновки до магістерської роботи .....	97
Список використаних джерел літератури .....	100
Додатки .....	114

## **Вступ**

*Актуальність дослідження.* В сучасних економічних умовах виникає об'єктивна необхідність в ретельному дослідженні корпоративної культури підприємства, оскільки вона є одним з найважливіших аспектів його діяльності. Корпоративну культуру можна описувати в термінах цінностей, норм і предметів культури, які формують відносини і поведінку співробітників. Вона певним чином сприймається співробітниками підприємства, закріплюється, передається і впливає на функціонування різних систем управління. Сукупність цінностей корпоративної культури виступає основою формування принципів і норм взаємодії персоналу підприємства як з зовнішнім, так і внутрішнім середовищем.

Корпоративна культура, крім того - це один з основних компонентів у виконанні місії підприємства, досягненні головних цілей, впровадженні інновацій та управлінні ними, підвищенні ефективності роботи з персоналом. Під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників частина цінностей залишається у минулому, інші працюють в сьогоденні, передаються в майбутнє, формуються нові цінності. Це є основою для виникнення нових поведінкових норм і відносин.

Органічний підхід вивів діяльність в галузі управління персоналом за рамки функцій організації праці і заробітної плати. Персонал стали не просто реєструвати і контролювати. Почали розвиватися наступні функції: пошук, підбір працівників, планування кар'єри значимих для підприємства працівників, оцінка роботи керівників, підвищення їх кваліфікації. Підприємство сприймається як жива система. Вона ототожнюється з людською особистістю: вводяться такі поняття, як цілі, потреби, мотиви, розвиток підприємства.

Отже, актуальність дослідження полягає в тому, що корпоративна культура виступає в якості умовної системи, що складається з набору правил і стандартів, цінностей і ритуалів, що визначають узгодженість дій членів колективу, управлінської ланки, взаємодію структурних підрозділів, а також вплив ключових факторів розвитку підприємства.

*Ступінь опрацювання проблеми.* Корпоративна культура активно досліджується у світовій і вітчизняній науковій літературі. Серед зарубіжних

вчених різні аспекти цієї проблеми вивчали: Р. Акофф, М. Армстронг, Т. Діл, А. Ханді, К. Девіс, Кеннеді, П. Друкер, Р. Куін, Дж. Ньюстром, Р. Уотерман, Г. Хофстеде, С. Оучі, К. Камерон, Е. Шейн, О. Віханський, В. Барінов, Р. Гордєєв, Г. Кононов. Чимало досліджень корпоративної культури належать вітчизняній науці, серед якої можна відзначити праці О. Амоші, І. Булеєва, А. Воронкової, О. Грішнєвої, 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 корпоративної культури в системі управління персоналом на підприємстві 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 принципово нового організаційно-економічного механізму управління розвитком корпоративної культури, розроблення теоретико-методичних підходів до діагностики її підсистем та елементів. Їх розв'язання дозволить цілеспрямовано й ефективно управляти корпоративною культурою як важливим фактором конкурентоспроможності підприємств, що забезпечить умови для їх стійкого зростання.

**Мета і завдання дослідження.** Мета роботи полягає в дослідженні теоретичних та методологічних аспектів корпоративної культури, аналізі корпоративної культури досліджуваного підприємства, розробці рекомендацій щодо напрямів і методів удосконалення корпоративної культури для гармонізації соціально-трудових відносин та підвищення ефективності діяльності підприємства. Досягнення цієї мети зумовило необхідність постановки та розв'язання комплексу **завдань**:

- узагальнити наукові підходи до розуміння корпоративної культури;
- дослідити корпоративну культуру як елемент соціальної відповідальності;

- проаналізувати та оцінити стан корпоративної культури ТОВ «Надзбруччя хліб»;
- розробити практичні рекомендації щодо основних напрямів регулювання та модернізації корпоративної культури ТОВ «Надзбруччя хліб».

**Об’єктом дослідження** є процеси управління формуванням та розвитком корпоративної культури на ТОВ «Надзбруччя хліб».

**Предметом дослідження** є теоретичні та методичні засади оцінювання і вдосконалення корпоративної культури на підприємстві.

**Методи дослідження.** Для розв’язання поставлених завдань і досягнення мети дослідження було використано низку загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, взаємопов’язаних та послідовно застосованих у процесі дослідження: структурний аналіз та метод логічного узагальнення – при обґрунтуванні теоретичних засад формування та розвитку корпоративної культури підприємства; історико-логічний метод використано при дослідженні становлення корпоративної культури; класифікаційно-аналітичний метод – при дослідженні компонентів корпоративної культури та системи корпоративних цінностей; економіко-математичні методи – для оцінювання корпоративної культури та її впливу на результати діяльності організації; графічно-аналітичний метод – для наочної ілюстрації досліджуваних соціально-економічних явищ та процесів за допомогою рисунків та діаграм.

**Інформаційно-фактологічну базу** магістерської роботи склали: зібрані, опрацьовані й узагальнені первинні матеріали, що характеризують рівень корпоративної культури на ТОВ «Надзбруччя хліб»; законодавчі та нормативно-правові акти, що регулюють діяльність підприємств в Україні; офіційні дані Державної служби статистики України. Методологічною основою дослідження є теоретичні напрацювання вітчизняної та світової економічної науки, концептуальні положення сучасної економічної теорії, наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, присвячені дослідженню проблем розвитку корпоративної культури.

Результати, отримані у процесі дослідження, містять **наукову новизну**:

– удосконалено 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 з метою досягнення синергетичного ефекту в умовах конкурентної боротьби;

– набув подальшого розвитку підхід до моделювання процесу управління розвитком корпоративної культури підприємства на основі поєднання складових культури, методів управління нею, базових цінностей та стратегій управління підприємством у цілому, що дозволяє враховувати різноспрямовані інтереси зацікавлених сторін і гармонізувати їх у процесі управління;

– розроблено рекомендації щодо оцінювання та розвитку корпоративної культури на підприємстві;

– запропоновано проект корпоративного кодексу.

**Практичне значення роботи** полягає в удосконаленні методичних рекомендацій щодо детермінування поглядів на корпоративну культуру. Результати проведених автором досліджень можна впровадити у діяльність ТОВ «Надзбруччя хліб», що свідчить про їхню прикладну цінність та можливість використання на інших підприємствах.

**Апробація роботи.** Результати наукового дослідження були апробовані на міжнародній студентській науково-практичній Web-конференції «Актуальні проблеми економіки та управління на сучасному етапі», 11-12 жовтня 2016 доповідь «Елементи корпоративної культури компанії».

**Структура роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел літератури і додатків. Загальний обсяг роботи становить 121 сторінку, у тому числі основного тексту 85 сторінок, 5 таблиць на 7 сторінках, 43 рисунки на 33 сторінках, список використаних джерел із 128 найменувань на 14 сторінках, 4 додатки на 7 сторінках.

## **I. Теоретико-методологічні підходи щодо управління корпоративною культурою підприємства**

### **1.1. Дослідження наукових поглядів та підходів щодо корпоративної культури**

Розвиток соціально-трудових відносин в Україні відбувається у складних соціально-економічних та політичних умовах, супроводжується нестабільністю, суперечностями, кризою довіри, нестачею соціальної згуртованості. Подолання зазначених проблем потребує формування соціально відповідальної поведінки усіх членів суспільства, включаючи роботодавців, представників влади, профспілок, громадських організацій, пошуку усіх можливих засобів впливу на соціально-трудова відносини для їх гармонійного розвитку.

Одним з дієвих інструментів такого впливу, як свідчить світовий досвід, є **корпоративна культура**. Досвід успішних компаній доводить, що корпоративна культура є чинником прогресивного розвитку соціально-трудових відносин, ефективної діяльності підприємств, чинником досягнення соціального миру та добробуту [88, с.145, 140].

Водночас, в Україні, корпоративна культура все ще залишається майже невикористаним важелем у регулюванні соціально-трудових відносин. Її роль і значення традиційно недооцінюється на практиці, що звужує можливості грамотного та ефективного використання корпоративної культури в інтересах подолання деформацій у розвитку соціально-трудових відносин. Тому поглиблення наукових уявлень про корпоративну культуру, її роль у розвитку соціально-трудових відносин розглядаємо як наукове завдання теоретичного і практичного значення.

Перш ніж розкрити сутність тлумачень корпоративної культури, її відомих моделей, справедливо акцентувати увагу на тому, що корпоративна культура є складовою загальної культури. Уявлення про **культуру** як цінність, формувалися й розвивалися в історичному ракурсі від часів античності до наших днів. До цього причетні мислителі і минулого, і сучасності, зокрема:

- античні мислителі – Цицерон, Вергілій, Сенека;
- вчені Середньовіччя – Аврелій, Августин;

- мислителі часів Відродження – Ф. Петрарка, М. Монтень;
- філософи Нового часу – Ф. Бекон, Т. Гоббс, Дж. Локк, Дж. Б. Віко;
- вчені близького минулого – Ф. Гегель, О. Шпенглер, З. Фрейд, Л. Уайт, Е. Тейлор, А. Кребер, К. Клакхон;

- вчені останньої чверті двадцятого сторіччя, праці яких ґрунтуються на: осмисленні культури як процесу творчої діяльності – А. Арнольдів, Е. Баллер, Н. Злобін, Л. Коган, В. Межуєв; розумінні культури як специфічного виду людської діяльності – В. Давидович, М. Каган, Е. Маркарян, З. Файнбург;

- дослідники наших часів, менеджери, фахівці: зарубіжні – П. Бурдьє, Дж. Гібсон, Д. Грей, К. Камерон, Г. Мінцберг, Ф. Лютенс, М. Тевене, Р. Уотермен, Е. Шейн (список не повний); вітчизняні – Н. Ануфрієва, Т. Башук, О. Віханський, О. Грішнова, М. Дмитренко, О. Дяків, І. Качан, А. Колот, В. Маслов, О. Мозгова, І. Петрова, Л. Савчук, М. Семикіна, В. Співак, Г. Хаєт, Л. Шаульська, Л. Щетініна та інші.

Культура співвідносна елементам життя людини, що якісно відрізняють її від інших складових живої природи. На відміну від біологічних форм життя, це поняття фіксує особливості виключно людської діяльності, людської поведінки, прояву свідомості, їх мовного супроводу.

До складових, притаманних культурі, дослідники (В. Бокань, Н. Злобін, Є. Подольська та інші) відносять:

- *мову* (знаки мовного та немовного походження як природні, так і штучні, разом з їх змістовим наповненням й тлумачним значенням відповідно соціального досвіду та відношень людини до світу);

- *цінності* (переваги явищ для індивіда термінальні (цінності мети) та інструментальні (цінності засобу), їх значимість, важливість, якими визначається відмінність більш бажаного від менш небажаного, вибір мети, уникнення небажаного);

- *норми* (регулятори поведінки в соціальному середовищі сумісно з очікуваннями, якими визначається допустиме коло дій – правила моралі, які



стосуються уявлень людей; зразки поведінки (мода), формалізовані (офіційно прописані) правила;

– *артефакти* (узагальнені назви штучно створених об'єктів знакового або символічного змісту – предметів, речей, феноменів духовного життя суспільства, творів мистецтва, теорій, фольклору тощо).

До основних *функцій культури* науковці переважно відносять:

– освітньо-виховну, пов'язану з вихованням членів суспільства та їх освітою;

– комунікативну, пов'язану з необхідністю накопичення й трансформацій соціального досвіду, транслюванням повідомлень;

– регулюючу, пов'язану з орієнтуванням людської діяльності та контролем над її здійсненням;

– інтегративно-дезінтегративну, за якою створення одних спільнот супроводжується розмежуванням інших спільнот;

– знаково-сігніфікативну, пов'язану з формуванням та інтерпретацією імен, назв, позначень для порозуміння між людьми;

– ціннісно-аксиологічну, пов'язану з виявленням потреб та поведінкового орієнтування членів суспільства;

– соціальну;

– адаптивну, пов'язану з пристосуванням до зовнішнього оточення;

– пізнавально-гносеологічну, пов'язану з концентрацією узагальненого досвіду з позиції історизму та еволюціонування.

Культурі притаманні й інші функції, до яких віднесено, зокрема, спільну працю, освіту, ритуали, взаємодію, мову тощо.

Витоки сучасної *корпоративної культури* дослідники пов'язують з часами Середньовіччя. Так, *Ю. Арнаутова* стверджує, що термін походить не від слова «корпорації» (організаційно-правовий тип підприємства), а від латинського «согрогайо», тобто об'єднання, співтовариство [4, с.119].

Перші згадування щодо вживання терміну «корпоративна культура», «корпоративний дух» дослідники відносять до кінця XIX-го – початку XX-го ст. [1, с.12; 2, с.5; 91, с.4].

Цінності співтовариства, наявність та підтримка «корпоративного духу» згадуються у літературі XIX ст. У багатьох джерелах зазначається, що термін «корпоративна культура» вперше використав у XIX ст. у військовій термінології німецький фельдмаршал *Мольтке* для визначення відносин згуртованості в офіцерському середовищі.

На початку XX-го ст. *Анри Файоль*, засновник школи класичного управління, у книзі «Загальне і промислове управління» серед основних принципів управління виокремлює корпоративний дух, розуміючи під ним «згуртованість працівників, єдність сили» [123].

Формулюючи абстрактно, культуру організації можна розглядати як систему групових норм, які розроблені членами організації для подолання зовнішніх і внутрішніх протиріч. Ці групові правила, перевірені часом і випробувані як старими, так і новими членами організації, передаються далі як раціональні і емоційно коректні, зауважує Schein [126].

Формулюючи конкретно, корпоративну культуру можна втілити в зовнішні ознаки, які можуть бути сформовані в систему неформальних показників, оціночних уявлень, орієнтирів, способів мислення і дій, а також норм поведінки, які служать для розуміння зовнішніх вимог навколишнього середовища і внутрішніх інтеграційних потреб.

Вони вивчаються членами організації і при правильному сприйнятті виконують об'єднуючу функцію. В цьому випадку корпоративна культура може являти собою систему, яка за допомогою зовнішніх чинників таких, як оціночні уявлення, норми поведінки, способи мислення і дій, ритуали, звичаї і обряди, впливає на внутрішню несвідому область психіки [126].

Зауважимо, що з позиції застосовуваних понять, ще двадцять років назад у вітчизняних наукових публікаціях досить рідко можна було зустріти словосполучення «корпоративна культура», «організаційна культура»,

«культура організації», «культура підприємства», які б торкалися предмету дослідження. Тож звернемо увагу на історію становлення поняття «корпоративна культура» (рис. 1.1).

#### Х. Шварц і С. Девіс (1981р.)

- Комплекс переконань і очікувань, які розділяють члени підприємства. Дані переконання і очікування формують норми, які визначають поведінку працівників підприємства

#### Діл і Кеннеді (1982р.)

- Спосіб діяльності

#### Келлер (1982р.)

- Комплекс уявлень всього колективу, який складається з норм поведінки, зразків поведінки і результатів поведінки, які вивчають члени соціальної групи і які передаються далі через символи

#### Сате (1983р.)

- Набір важливих установок, які розділяють члени суспільства

#### Е. Шейн (1990р.)

- Розроблена групою осіб структура базових пропозицій, які виявляються при вирішенні проблем адаптації до змін зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції

#### Уілкінс і Дайєр (1998р.)

- Набір соціально знайдених знань, втілених в специфічній і спільній організаційній структурі

#### Доцанов А. Е. (2013р.)

- Корпоративна культура – це сукупність суспільно прогресивних норм, правил і стандартів, прийнятих і підтримуваних в сфері організаційних відносин

Рис. 1.1. Визначення корпоративної культури

Складено автором

Проте нині, тільки монографій щодо корпоративної культури налічуються сотні, а наукові напрями дослідження корпоративної культури є різноаспектними, що пояснюється різними цілями наукового аналізу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

### Класифікація напрямів наукових досліджень корпоративної культури

Розробники теоретико-методичних основ вирішення проблеми формування, оцінювання і розвитку корпоративної культури за тематичними напрямками
<b>I. Становлення проблематики корпоративізму в науці:</b>
Грільвуд Дж., Коусон А., Лембрух Дж., Шмітгер Ф., Штрек Г.
<b>II. Теоретико-концептуальна орієнтація у розумінні корпоративної культури:</b>
Аерінцев С., Давидов Ю., Орлова Е., Топоров В., Фліер Л., Шмітгер Ф.
<b>III. Середовище формування корпоративної культури:</b>
Белл Д., Гелбрайт Дж., Масура Й., Тоффлер А., Красильников В., Іноземцев В.
<b>IV. Зв'язок соціально-економічного розвитку і корпоративних відносин:</b>
Ансофф І., Друкур П., Мескон М., Оучі У., Уотерман Р.
<b>V. Змістове наповнення різновидів корпоративізму:</b>
Акофф А., Гревз Д., Дейвс С., Діл Т., Тернер Дж., Хаммер М.
<b>VI. Гармонізація соціальних відносин через корпоративний консенсус:</b>
Кеннеті А., Кунде Й., Блек С., Дороти Д., Катлін С., Силяєва І., Чуміков А., Петрова І.
<b>VII. Дослідження корпоративної культури з позицій системності:</b>
Амстронг М., Ансофф І., Діл Т., Друкур П., Співак В., Корокошко І., Биков С., Амоша О., Антонов В., Балабанова Л., Назорова Г., Мул Н., Барінов В., Куїнн Р., Новікова О., Грішнова О. та інші

Складено автором

Системні наукові дослідження корпоративної культури розпочалися переважно у 70-80 рр. ХХ-го ст. На початку ХХІ ст. наукові пошуки в цьому напрямі посилюються, що пояснюється пошуком засобів активізації ролі людського капіталу, забезпечення економічного та інноваційного розвитку підприємств й подолання протиріч у взаємодії соціальних партнерів.

Культура організації, а пізніше – корпоративна культура, стала предметом посиленої уваги науковців після Хоторнського експерименту, здійсненого у 1927–1932 рр. американськими дослідниками під керівництвом *Елтона Мейо*. Вивчаючи залежності продуктивності праці працівників компанії Western Electric (Чикаго) від множини умов та чинників, дослідники дійшли важливого висновку: існує окрема група факторів, яка до цього не привертала уваги науковців, – це фактори соціальної та психологічної природи, які в межах окремої організації здатні суттєво впливати на трудову свідомість, специфіку поведінки, відносини найманих працівників, їх взаємодію з керівництвом, якість

та ефективність спільної праці. Йшлося передусім про традиції, спільні цілі, цінності, культуру [97, с. 70; 106, с. 15; 102, с. 255].

Систематизація наукових підходів до трактування корпоративної культури засвідчує, що більшість дослідників сьогодні схильні розуміти корпоративну культуру як сукупність матеріальних і нематеріальних артефактів організації, що базуються на системі цінностей, норм, правил і принципів поведінки, які приймаються і підтримуються переважною більшістю працівників (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Систематизація наукових підходів до визначення категорії  
«корпоративна культура»**

<i>Автори</i>	<i>Сутність підходу до трактування</i>
Армстронг М.	Сукупність переконань, стосунків, норм поведінки і цінностей, загальних для усіх співробітників цієї організації, які можуть не бути чітко виражені, але за відсутності прямих інструкцій визначають спосіб дій і взаємодій людей, впливають на хід виконання роботи.
Вейлл П.	Це є система стосунків, дій і артефактів, яка витримує випробування часом і формує унікальну загальну психологію.
Балика О.Г.	Це є соціальний ресурс концептуально оформлених ідей, цінностей, відносин, очікувань, способу мислення, норм і правил поведінки, традицій та корпоративної символіки, що формуються в ході спільної діяльності для досягнення цілей організації.
Виханський О., Наумов А.	Перелік найважливіших припущень, що набувають вираження у цінностях, декларованих організацією і задають людям орієнтири їхньої поведінки та дій.
Голд К.	Унікальні характеристики сприйняття особливостей організації, того, що вирізняє її серед інших галузі.
Задихайло Д.	Сукупність правил, звичаїв та сталої практики в галузі корпоративного управління, яка не отримала нормативного закріплення у законодавстві та базується на загальному культурному рівні суспільства.
Заньковський А.	Це успадкована за змістом система, що передається за допомогою природної мови та інших символічних засобів, які виконують репрезентативні, директивні ефективні функції і спроможні створювати культурний простір та особливе почуття реальності.
Капітонов Е.	Система матеріальних і духовних цінностей, проявів, що взаємодіють між собою, властивих цій компанії, відбиваючих її індивідуальність і сприйняття себе й інших в соціальному і речовому середовищі, що проявляється в поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і довкілля.
Колот А., Грішнова О., Кицак Т.	Це добре сформована, стійка система норм та цінностей, провідних переконань, принципів і технологій співпраці

<i>Автори</i>	<i>Сутність підходу до трактування</i>
Красовський Ю.	Суспільні цінності, що об'єднують працівників різних підрозділів, спрямовуючи їх діяльність на досягнення намічених цілей.
Мескон М.	Це клімат в організації; вона відображає звичаї, притаманні організації.
Петрова І.	Це система взаємодіючих матеріальних і духовних цінностей, вірувань, очікувань, норм і правил, традицій, способу мислення, корпоративної символіки, притаманних даній організації, які відображають її індивідуальність, якісну визначеність.
Сесикіна М.	Сукупність певних цінностей, норм і моделей поведінки, які декларуються, поділяються і реалізуються на практиці керівниками і персоналом.
Хаєт Г.	Система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, які склалися в організації.

---

Складено автором

Разом з тим, здійснений нами теоретичний аналіз свідчить, що корпоративна культура у тлумачних варіаціях все ще не отримала схваленої науковцями однозначності. Множинність дефініцій корпоративної культури відмічають, зокрема, *Є. Коротков* і *А. Сіліна* у своїй монографії «Організаційна поведінка» [55].

Додаткового імпульсу розвитку проблематики корпоративного управління надала праця «Рефреймінг організації» *Т. Діла* та *Л. Болмена* [94], визнана науковим співтовариством однією з кращих, з проблематики корпоративної культури. Підхід авторів до розгляду компанії як органічної єдності чотирьох складових – структури, управління людськими ресурсами, політики організації, символічного фрейму – виділяє особливості, що надихають й до тепер науковців на нові відкриття у сфері корпоративної культури, які стосуються:

- а) важливості змісту, якими люди наділяють події;
- б) зменшення невизначеності та підвищення передбачуваності;
- в) дотримання спільних цінностей та переконань як засобу згуртування членів колективу.

Аналіз зарубіжних публікацій доводить, що у їхніх авторів сьогодні немає сумнівів у тому, що формування корпоративної культури є прикладним завданням сучасного соціального управління. Проте вітчизняні науковці на це

звернули увагу значно пізніше, ніж західні колеги, що зумовило певне відставання вітчизняної науки у дослідженні даної проблематики. Тому у вітчизняній літературі досить часто роль корпоративної культури зводиться до функцій інструменту збільшення доходу, а недостатнє розуміння корпоративної культури як відкритої соціокультурної системи, віддзеркалює взаємовплив корпоративної і національної культур.

Наприклад, важко погодитися з поглядом *С. Ліпатова*, який визначає корпоративну культуру як одну з організаційних підсистем (технологічних та адміністративних), що виконує функції адаптації організації до навколишнього середовища та ідентифікації її співробітників, являючи собою сукупність поведень, символів, ритуалів і міфів, які відповідають цінностям, що властиві підприємству, і передаються кожному члену з вуст в уста в якості життєвого досвіду.

На думку *О. Дяків*, корпоративну культуру організації визначають на основі певних складових елементів (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Складові елементи корпоративної культури за О. Дяків

*Меркенс* зазначає, що це безперечно культурний феномен, який виражається в тому, як вищевказані ознаки постійно визначають спільне життя членів однієї організації.

*Фред Лютенс* на основі проведеного аналізу безлічі визначень сформував **основні ознаки корпоративної культури**, які відзначаються багатьма дослідниками (рис.1.3).



Рис.1.3. Основні ознаки корпоративної культури за Ф. Лютенсом

Складено автором

Розглянемо усі наведені елементи корпоративної культури.

1. *Спостережувані регулярні форми поведінки*. При взаємодії один з одним члени однієї організації вдаються до спільної мови, термінології, а також ритуалів для прояву поваги або демонстрації прийнятної поведінки.

2. *Норми*. Існуючі стандарти поведінки визначають ставлення до роботи.

3. *Домінуючі цінності*. Очікується, що основні цінності, яких додержується організація, повинні розділяти і її члени.



4. *Філософія.* Організацією вироблена політика, яка відображає її переконання в тому, як належить поводитися з працівниками та клієнтами.

5. *Правила поведінки.* Нові співробітники повинні їх засвоїти.

6. *Організаційний клімат.* Це загальне відчуття, яке створюється в організації, стиль спілкування між співробітниками, а також з клієнтами та іншими сторонніми особами.

Поєднуючи всілякі критерії аналізу корпоративної культури, *А. Ф. Харріс та Р. Моран* виділили десять змістовних, найбільш цінних в організації характеристик, властивих будь-якій корпоративній культурі (рис. 1.4).



Рис.1.4. Основні характеристики корпоративної культури за А. Ф. Харрісом та Р. Мораном

Складено автором на основі [50]

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 [13].

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».

Поділяємо думку *М. Семикіної*, що корпоративна культура завжди відображає довготривалий вплив історичних, географічних, культурних, релігійно-психологічних, економічних, ментальних, конкурентних чинників [95; 99; 101; 97]. На формуванні корпоративної культури не можуть не позначатися зміни соціально-політичного устрою, пануючі в країні традиції, національна трудова свідомість (менталітет з притаманними регіональними рисами). Останнє змушує враховувати неможливість швидких змін у змісті корпоративної культури.

Тому, справедливо підкреслює *А. Колот*, важливим завданням є формування соціально відповідальної корпоративної культури. Така культура має відображати набір правил і норм, які задекларовані в організації як пріоритетні та спрямовані на забезпечення відповідального ведення бізнесу, впровадження соціальних та екологічних норм як основи будь-якої діяльності [105, с. 226].

Для побудови такої культури, наголошує *І. Петрова*, слід дотримуватись таких **принципів**:

- єдність інтересів та узгодженість дій менеджерів, співробітників та інших стейкхолдерів;

- відповідальне ставлення менеджерів до внутрішніх і зовнішніх загроз і своєчасне реагування на них;
- сприяння керівництва поліпшенню соціально-психологічного клімату і стабілізації колективу;
- прозорість і справедливість розподілу винагород і посад;
- відповідальне рішення щодо набору, відбору, просування по службі і звільнення;
- виховання любові та гордості за свою компанію, поваги до її історії та ритуалів;
- створення децентралізованої системи комунікацій [105, с. 245].

Розмірковуючи в цьому ж сенсі, *І. Кузнецов* [62], *В. Снівак* [106] та інші науковці виокремлюють принципи системності, керованості, комплексності, науковості, ефективності, стратегічності, відкритості.

Узагальнюючи наукову думку, проілюструємо базові принципи корпоративної культури у вигляді схеми (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Базові принципи формування, функціонування та розвитку корпоративної культури

Відповідно до *принципу системності*, корпоративна культура набуває рис множини взаємопов'язаних елементів.

*Принцип керованості* дозволяє здійснювати регулювання розвитку корпоративної культури.

*Принцип комплексності* дозволяє враховувати багатоаспектність корпоративної культури залежно від підходу до її аналізу з тих чи інших позицій – економічних, соціальних, правових, організаційних, психологічних тощо.

*Принцип науковості* передбачає використання на етапах формування та розвитку корпоративних культур наукових досягнень, методів аналізу та синтезу, застосування інформаційних технологій відповідно світових стандартів (зміст інших принципів відображено схемою на рис. 1.5).

Узагальнення наукових джерел засвідчило, що економістами та соціологами розглядаються наступні **методи вивчення корпоративної культури** (рис.1.6).



Рис. 1.6. Підходи до вивчення корпоративної культури

---

Складено автором

1) *Етнографічний підхід*. Підхід реалізується глибинним вивченням однієї культури, яке зазвичай передбачає «занурення» дослідника в неї протягом тривалого часу.

2) *«Клінічний» (холістичний) підхід.* Являє собою низку контактів і спільних досліджень членами організації, які втілюють ті або інші аспекти її культури та мають в своєму розпорядженні необхідну інформацію. Передбачає пізнання безпосереднім «зануренням» дослідника в культуру у якості носія культури, яку досліджує.

3) *Метафоричний (мовний) підхід.* Використовується дослідниками апеляцією до зразків зовнішніх проявів культури — мови документів, звітності, існуючих розповідей, бесід.

4) *Кількісний підхід.* Передбачає, що дослідник використовує опитувальники і проводить співбесіди для оцінки конкретних проявів культури.

5) *Якісний підхід.* Реалізується дослідником через інтерв'ю, спостереження, ознайомлення з правилами, традиціями, практиками управління, аналіз документів.

Існуючі в літературі *методи оцінки корпоративної культури* можна класифікувати у дві групи (рис. 1.7).

#### 1. Неформалізовані методи (інтерпретативні, ідеографічні)

інтерв'ю; спостереження; вивчення правил, традицій, церемоній; вивчення практики управління; аналіз документів; відвідування підрозділів тощо

#### 2. Формалізовані (кількісні) та засновані на моделюванні

соціологічні, економіко-статистичні, а також моделі Г. Хофштеде, Э. Шейна, Ч. Хенді, Д. Денісона, К. Камерона, Р. Куїнна, Т. Діла, А. Кенеді та інших дослідників.

Рис. 1.7. Методи оцінки корпоративної культури

Складено автором

Отже, у теорії менеджменту існують різні *підходи* до розкриття сутності поняття «корпоративної культури».

У *першому підході* вона розглядається як сукупність уявлень і цінностей, які формуються в людині суспільством, громадською діяльністю і соціальними взаємодіями.

При такому підході організація сприймається лише як контекст, в якому проявляються змінні національні культури. З цієї точки зору організація лише пасивно схильна до впливу заздалегідь сформірованих уявлень своїх співробітників.

*Другий підхід* заснований на тому, що організації самі створюють свої культури. Представники цього підходу зосереджують свою увагу на унікальних ритуалах, легендах і церемоніях, які появляються в середовищі, створеному керівництвом компанії за допомогою встановлених правил, структур, норм і цілей.

Причому в компанії можуть існувати як домінуюча культура, так і субкультури, між якими можуть бути суперечності.

*Третій підхід* розглядає корпоративну культуру як суть організації, її основну відмінність, тобто організація і є культура [110].

Водночас не можна не враховувати результати досліджень *М. Семікіної*, які засвідчують, що вагомий відбиток на моделі формування корпоративної культури залишають *специфічні особливості трудового менталітету* [100, с. 550; 95, с. 55-62; 98, с. 98].

Саме тому, говорячи загалом про можливості динамічного розвитку корпоративної культури, слід враховувати специфічні історичні та культурні чинники розвитку країн. На етапах історичних змін, революцій, зміни ідеологічних цінностей, форм власності можна очікувати, що формування позитивної корпоративної культури вимагатиме більш тривалого періоду, аніж зміна методів управління, й до того ж вимагатиме окремих цілеспрямованих зусиль соціальних партнерів та інших стейкхолдерів.

В даний час ідеологія корпоративності, або відданості організації представляється як позитивне новаторське явище.

Історія управління налічує тисячоліття, а точніше, стільки років, скільки існує людське суспільство, тому можна з упевненістю вважати, що те, що зараз називається проявом корпоративності, в тій чи іншій формі напевно траплялося і раніше так само, як і твердження, що корпоративна культура є вирішальним фактором, що визначає ефективність будь-якого сучасного підприємства.

*Аналіз кадрової політики* успішних підприємств і організацій показує, що однією з умов швидкого розвитку і успішного функціонування підприємства є створення власних корпоративних центрів навчання, корпоративних університетів, залучення тренінгових і консалтингових компаній.

Проведення тренінгів, адаптація нових співробітників, стажування - це єдиний спосіб вистояти в сучасних умовах жорсткої конкуренції.

Саме тому питання корпоративної культури надзвичайно важливе. Необхідно чітко розуміти, що корпоративна культура присутня в кожній установі незалежно від того, усвідомлює це колектив чи ні.

Відсутність розуміння і чіткої діагностики веде до того, що процеси розвиваються стихійно. Культурою потрібно займатися не менш серйозно, ніж будь-якими іншими аспектами діяльності установи.

Наявність стрункої системи цінностей і норм поведінки дозволяє організації створити єдиний вектор руху і розвитку її співробітників. Втім, грамотно впроваджена корпоративна культура не тільки дозволяє поліпшити процес внутрішньої комунікації, а й забезпечує лояльність співробітників, допомагає підтримувати командний дух колективу.

Необхідно грамотно здійснювати діагностику культури, аналізувати чинники, які найбільше на неї впливають, здійснювати коригування тих чи інших її елементів і параметрів.

Зазначене дозволяє ще глибше зрозуміти, чому не може бути автоматично перенесена на «український ґрунт» японська або американська модель корпоративної культури, чому загальноприйняті правила і цінності корпоративної поведінки західних корпорацій не завжди «спрацьовують» в разі їх впровадження в Україні.

## 1.2. Корпоративна культура в системі управління персоналом на підприємстві

Ефективне корпоративне управління розглядається сьогодні у всьому світі як найбільш важливий фактор успіху і конкурентоспроможності усіх організацій економічного середовища.

Світовий досвід управління показує, що велике значення має створення атмосфери, правил, стандартів поведінки, які дозволять звести до мінімуму проблеми корпоративного управління компаній, які викликані, в першу чергу, конкретними індивідуальними інтересами колективу.

Реалізація положень корпоративних відносин, дотримання яких створює атмосферу єдності цілей всіх членів керівництва, переносить компанію на більш високий рівень її діяльності.

Тому управління корпоративною культурою є важливим завданням HR-менеджера, адже саме сильна, творча корпоративна культура, немов магніт, утримує професіоналів. Вона багато в чому визначає і репутацію компанії, і зрештою — її конкурентоспроможність і комерційний успіх. Ось чому у створення корпоративної культури багато хто сьогодні готовий вкладати чималі гроші.

Процес *формування корпоративної культури* відбувається за допомогою:

- \* зовнішньої адаптації;
- \* внутрішньої інтеграції компанії [12, с. 333-335].

Процес *зовнішньої адаптації* пов'язаний з пошуком і знаходженням організацією своєї ніші на ринку і її пристосуванням до мінливого зовнішнього оточення.

Процес *внутрішньої інтеграції* пов'язаний з встановленням і підтримкою ефективних відносин у роботі між членами колективу.

Проте варто виділити певні проблеми у процесах формування корпоративної культури.

На рис. 1.8 та 1.9 зображено проблеми зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції відповідно.



<b>Місія та стратегія</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Визначення місії організації і її головні завдання; вибір стратегії для виконання цієї місії.</li> </ul>
<b>Мета</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Встановлення специфічних цілей; досягнення згоди в цілях.</li> </ul>
<b>Засоби</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Методи, що використовуються для досягнення цілей; досягнення згоди щодо використання методів; рішення з організаційної структури, системи стимулювання та підпорядкованості.</li> </ul>
<b>Контроль</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Встановлення критеріїв виміру досягнутих індивідом і групами результатів; створення інформаційної системи.</li> </ul>
<b>Корекція</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Типи дій, необхідних щодо індивідів і груп, що не виконують завдання.</li> </ul>

Рис. 1.8. Проблеми зовнішньої адаптації та виживання

Складено автором

#### Спільна мова і концептуальні категорії

Вибір методів комунікації; визначення значення використовуваної мови і концепцій.

#### Кордон груп і критерії входження та виходу з груп

Встановлення критеріїв членства в організації та її групах.

#### Влада і статус

Встановлення правил з придбання, підтримки і утрати влади; визначення та розподіл статусів в організації.

#### Особистісне ставлення

Встановлення правил, що стосуються рівня та характеру соціальних відносин в організації між групами; визначення допустимого рівня відкритості на роботі.

#### Нагородження і покарання

Визначення бажаної і небажаної поведінки.

#### Ідеологія і релігія

Визначення значення речей, що не піддаються поясненню і непідвладних контролю з боку організації; віра як зняття стресу.

Рис. 1.9. Проблеми внутрішньої інтеграції

Складено автором

Тому ще раз слід підкреслити, що керівникам організацій необхідно приділяти постійну увагу розвитку організаційної культури. При її формуванні рекомендується дотримуватися певної послідовності (рис. 1.10.).

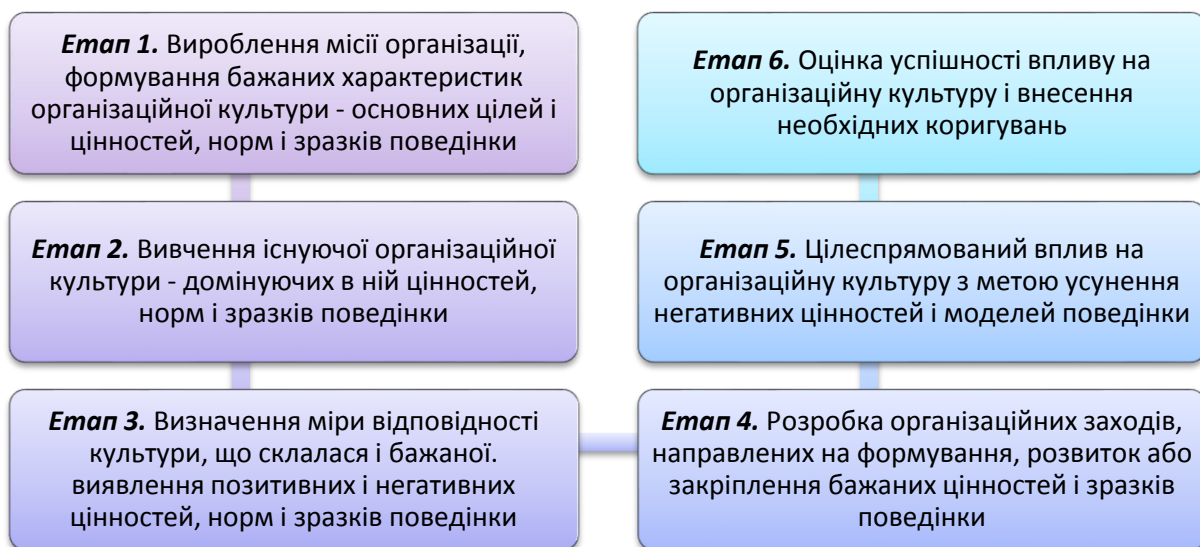


Рис. 1.10. Етапи формування корпоративної культури організації

Складено автором

Не менш важливим є розуміння рівнів корпоративної культури, для ефективного управління нею (рис. 1.11).

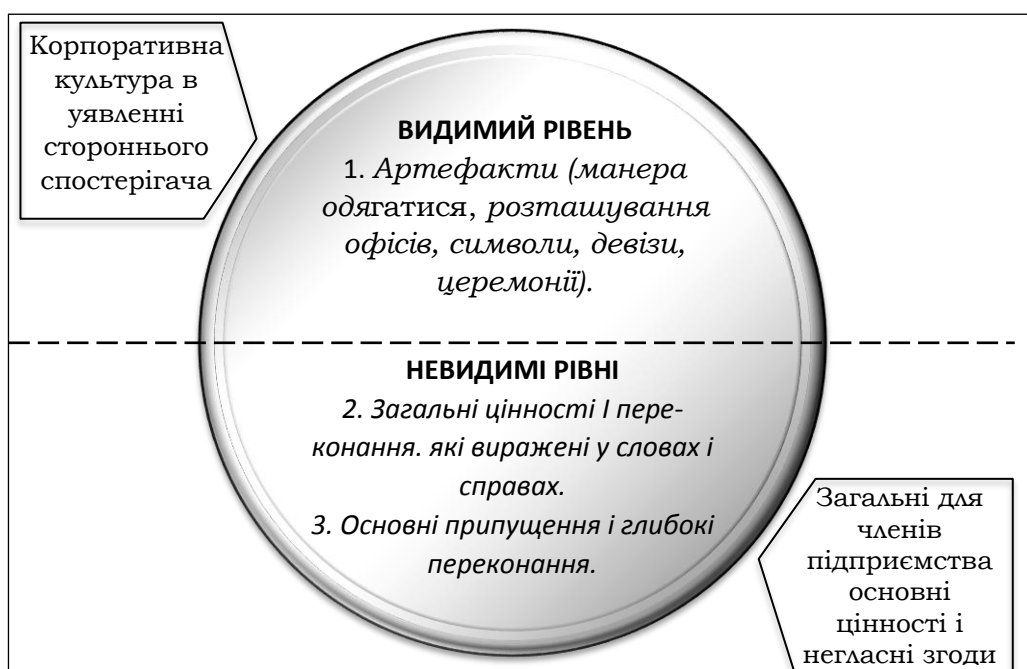


Рис. 1.11. Рівні корпоративної культури

Складено автором на основі [79, с. 96]

**Верхній, поверхневий рівень** корпоративної культури формуються видимими об'єктами, артефактами культури, стилем одягу, правилами поведінки, фізичними символами, організацією церемоній, розташуванням офісів. Все це можна побачити, почути або зрозуміти, спостерігаючи поведінку співробітників.

**Другий рівень** корпоративної культури виражається в словах і вчинках співробітників, у загальних цінностях компанії і переконаннях, що свідомо розділені і культивуються членами компанії, які з'являються в історії компанії, мові, символах.

Але деякі з цінностей, властивих корпоративній культурі, настільки глибоко заховані, що працівники про них навіть не здогадуються. Ці основні, базові переконання складають суть корпоративної культури. Вони контролюють поведінку і рішення людей на підсвідомому рівні.

**Корпоративна культура в системі управління персоналом компанії** являє собою стратегічний інструмент, який дозволяє зосередити всі його підрозділи і всіх співробітників для досягнення загальних цілей. Підвищення ініціативи персоналу забезпечить прихильність спільній справі, сприятиме розширенню комунікацій.

**Мета корпоративної культури** полягає в тому, щоб розробити таку поведінку персоналу, яка сприятиме досягненню цілей компанії. Для досягнення цієї мети в управлінні персоналом підприємства варто звернути увагу на наступні **завдання**:

- розвиток у персоналу почуття приналежності до справ компанії;
- заохочення персоналу до участі працювати разом на благо суспільства;
- зміцнення стабільності суспільних відносин;
- підтримка індивідуальної ініціативи працівників;
- надання допомоги співробітникам для досягнення успіху;
- зміцнення корпоративної родини (вітання колективу на свята, тощо).

Кожен працівник, що знайомиться з організацією, проходить через певні організаційні процедури соціалізації, етапи якої наведені на рис. 1.12. В ході

даних етапів працівник поступово приєднується до команди, і приймає для себе ті фактори, які разом і формують корпоративну культуру.

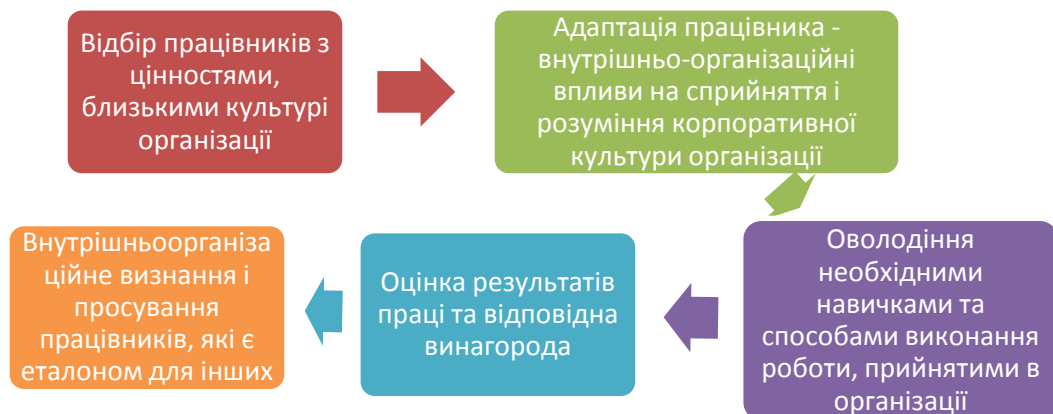


Рис. 1.12. Процес усвідомлення працівником корпоративних цінностей

Складено автором на основі [35, с. 188]

Дія корпоративної культури на підприємство виявляється в тому, що працівники прогнозують ситуацію, яку вони оцінюють і будують моделі поведінки.

Реалізація таких моделей в діяльності, підсилює певні тенденції і створює таким чином, відповідні їм ситуації. Зміст корпоративної культури визначається ступенем особистісної значущості професії для більшості співробітників.

Характер корпоративної культури описується системою ознак, виявлених в ряді критерій:

- *позитивна корпоративна культура* фіксує цінність професійної діяльності як способу реалізації цінностей особистості і цінностей підприємства в якості сфери реалізації цього способу;

- *негативна* - відображає ситуацію, коли те чи інше положення на підприємстві в цілому позитивне, проте, для окремо взятого співробітника з точки зору його саморозвитку і самореалізації - збиткове.

Існує також відмінність між сильною і слабкою культурою. Молодий бізнес або щойно засновані підприємства, що характеризуються постійним обертанням ідей (концепцій) серед своїх працівників, формують *слабку*

культуру. Члени цих підприємств не мають загального досвіду для формування спільних цінностей.

Проте, не всі зрілі компанії зі стабільною кадровою структурою можна охарактеризувати як сильні: основні цінності компанії необхідно постійно підтримувати.

*Сильна культура* чітко визначає поведінку працівників. Передбачуваність, упорядкованість і послідовність дій в компанії утворюються за допомогою формалізації. Сильна культура досягає того ж результату, не роблячи будь-якої документації і розподілів. Крім того, сильна культура може бути більш ефективною, ніж будь-який формальний структурний контроль. Що сильніша культура, тим менше сил та уваги варто приділяти управлінському персоналу підприємства по розробці формальних правил для управління поведінкою працівника. Правила вже установлені в підсвідомості працівника, що прийняв культуру компанії.

*Джерела формування корпоративної культури:*

- цінності та системи індивідуальних способів їх реалізації;
- методи, форми організації та структура діяльності, які втілюють певні цінності, а також переконання керівника підприємства;
- розуміння оптимальної і припустимої моделі поведінки в команді, що відображає внутрішньосистемні цінності.

*Механізм формування корпоративної культури* полягає в спільності її джерел для працівників. Ієрархічна система цінностей таким чином генерує найбільш підходящу комбінацію методів для їх реалізації, що виявляються в способах діяльності і формують внутрішні норми та моделі поведінки.

*Формування корпоративної культури* може реалізовуватися наступними способами:

- довгострокова практична діяльність;
- робота менеджера або власника (власна культура);
- відбір кращих стандартів і правил, які пропонує керівник чи колектив.

Основні кроки формування корпоративної культури як складного процесу наведені на рис. 1.13.

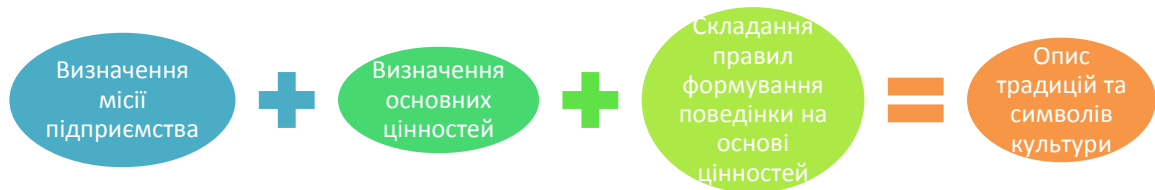


Рис. 1.13. Етапи формування корпоративної культури на підприємстві

Складено автором на основі [75, с. 332]

Всі ці кроки і їх результати варто описувати в корпоративній книзі. Даний документ, зокрема, потрібний в ситуаціях при формуванні зайнятості та адаптації нових працівників. Документ допомагає зрозуміти, як потенційні співробітники поділяють цінності компанії.

*Функції корпоративної культури* зводяться до створення певного іміджу компанії, соціальної стабільності, єдності і відданості працівників. Корпоративна культура здійснює контроль стандартів поведінки персоналу, найбільш підходящих для членів організації.

Корпоративна культура повинна стати невидимим фактором в бізнесі, пов'язуючи воедино всі елементи і механізми управління, забезпечуючи при цьому раціональність і гармонію дій.

Корпоративні цінності, які були спочатку представлені засновником організації, завдяки добре спроектованій системі, повинні оволодіти колективом, який не має права дозволити ігнорувати ці цінності індивідуальним працівникам. Це призведе до створення іміджу компанії, природного духу, а також більш результативним витратам ресурсів.

Корпоративна культура компанії впливає на працівників при управлінні і їх соціалізації в організації, в напрямку розвитку, професійного навчання. Корпоративна культура має спрямовуватися так, аби працівники організації

бачили в своєму розвитку процвітання своєї організації, щоб у них закріпилися переконання, цінності, бажання навчатися і розвиватись.

Дуже важливою залишається при підтримці певної корпоративної культури діяльність *відділу з управління персоналом*. Справді, основним інструментом внутрішньої ефективної корпоративної культури є робота з персоналом, яка зосереджена на оптимізації двох основних особливостей роботи: творчої і життєзабезпечуючої. Система діяльності з персоналом включає в себе раціональну інтеграцію норм і правил, спрямованих на розвиток.

Таким чином розвиток персоналу дає змогу отримати переваги (рис. 1.14).

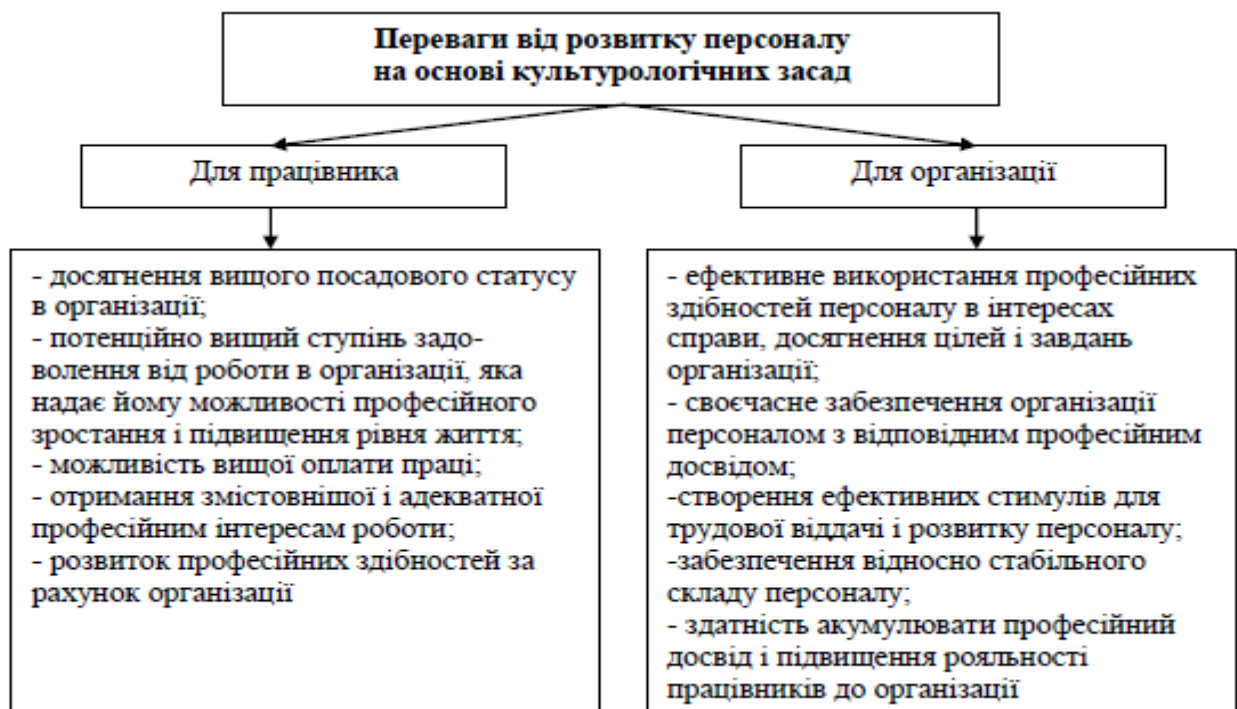


Рис. 1.14. Переваги від розвитку персоналу

Складено автором

Отже, корпоративна культура і система роботи з персоналом служать одним одному факторами внутрішнього впливу, адже:

- з одного боку, зміни в організаційній культурі вимагають відповідних змін у роботі з персоналом;
- з іншого боку, сфери діяльності з персоналом, які здатні зміцнювати і розвивати організаційну культуру, в свою чергу, отримують її в якості основи для подальшого вдосконалення.

### **1.3. Корпоративна культура як елемент системи соціальної відповідальності**

Соціальна відповідальність є продовженням корпоративної культури, формує зовнішній імідж, з іншого боку, є її похідною. Змістовна сторона корпоративної культури представляє соціальну відповідальність виразом сукупності іміджевих, функціональних та інших характеристик компанії, дозволяє менеджменту використовувати цей інструмент в якості нематеріального активу, здатного приносити дохід у майбутньому. Корпоративна культура також входить до групи нематеріальних активів і поряд з ними складає соціальний капітал компанії.

*Взаємовплив соціальної відповідальності і корпоративної культури* дозволив розробити ієрархічну модель взаємодії нематеріальних активів компанії, зміст кожного з рівнів ієрархії яких можна представити таким чином:

- *Персонал* - це зайняті в компанії працівники, які є основною цінністю будь-якої компанії. Їх знання і вміння, здатність адаптуватися до умов, що змінюються і проводити зміни, компетентність і креативність складають інтелектуальний капітал бізнесу. Корпоративна культура базується на цінностях, прийнятих і засвоєних в організації, які повинні сприяти лояльності співробітників і формуванню сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, стимулювати персонал до досягнення загальної мети за допомогою встановлення необхідних відносин як всередині фірми, так і за її межами.
- *Організаційно-управлінська структура* являє собою логічне співвідношення рівнів управління і функціональних сфер, взаємопов'язаних таким чином, щоб забезпечити ефективне досягнення цілей організації.
- *Інноваційні активи* включають в себе інновації як об'єкт інтелектуальної власності (конструкторські рішення, технології, ноу-хау), а також патенти і права на них.



- *Стратегічні активи* формуються на базі стратегічних рішень, що стосуються створення конкурентних переваг (в області маркетингу, реклами і т. п.), а також захисту об'єктів інтелектуальної власності на ринку (ліцензії).
- *Репутація* - це стійка думка про якості і достоїнства компанії. Вона нерозривно пов'язана з історією компанії, її брендами та проведеною соціальною політикою. Пріоритетні напрямки управління репутацією включають розробку місії, філософії компанії і її торгових марок, формування іміджу керівника і організації, визначення позиції соціальної відповідальності компанії, розвиток системи управління нею з позицій людського капіталу.

Соціальна відповідальність впливає на кожен рівень нематеріальних активів. Перебіг цього процесу символічно відображає розвиток компанії в міру вдосконалення соціальної політики, яка в підсумку конвертується в сильну репутацію (рис. 1.15).



Рис. 1.15. Вплив соціальної відповідальності на нематеріальні активи

Соціальна відповідальність знаходить своє відображення в положеннях корпоративної культури, які приймаються співробітниками компанії і отримують зовнішню реалізацію в корпоративних цінностях і орієнтирах. Можна ідентифікувати такі сфери впливу соціальної відповідальності на якість робочого процесу всередині компанії (рис. 1.16).



Рис. 1.16. Механізм впливу соціальної відповідальності на якість робочого процесу всередині компанії

---

Складено автором

Центральне місце в корпоративній культурі відводиться **бренду компанії**. Ідеологічний компонент компанії (філософія, місія, бачення і стратегія), кадрова політика, стиль ведення бізнесу – інтегральні характеристики бренду компанії, які є відображенням її цілісного образу. При цьому важливо дотримуватися всіх інтересів стейкхолдерів: клієнтів, постачальників, власників, інвесторів, акціонерів, держави, професійних співтовариств, а також мас-медіа і громадянського суспільства. Працюючи на власний бренд, використання інструментів соціальної відповідальності має на увазі більш глибоке оперування всередині цільової репутаційної аудиторії: залучення співробітників компанії в соціально-економічні процеси, залучення потенційних майбутніх співробітників і споживачів, звернення на соціальну місію компанії більш молодого покоління

і громадських інститутів. Беручи концепцію соціальної відповідальності перед суспільством, компанія генерує додаткове спеціальне позиціонування, яке враховує потреби всіх цільових зацікавлених груп.

Можна стверджувати, що, з одного боку, *соціальна відповідальність* - це продукт сформованої культури організації, її носій, а, з іншого боку, менеджмент соціальної відповідальності виступає в якості інструменту зміцнення і вдосконалення корпоративної культури. Це дозволяє реалізувати переваги від використання сформованої репутації, а також з'являється можливість забезпечити стабільність корпоративної системи, зміцнити цілісність і злагодженість всередині компанії, підвищити прихильність співробітників до чіткої системи узгоджених дій. Дані цінності знаходять своє відображення в соціальній місії, підсумовуючи зобов'язання як членів організації, так і споживачів.

Надалі соціальна відповідальність може генерувати додаткові конкурентні переваги, виражені у:

- встановленні преміальної надбавки на товари або послуги за більш вагому репутацію;
- формуванні стабільних обсягів продажу при зміні макроекономічної ситуації, завдяки наявності лояльних споживачів;
- економії коштів при просуванні на ринок нових продуктів за рахунок великої обізнаності про діяльність компанії;
- збільшенні ринкової сили і присутності більш позитивного ставлення посередників до компанії;
- створенні додаткових джерел диференціації;
- залучення до роботи кращих спеціалістів.

Крім того, спрощується процес прийняття рішень на всіх рівнях, підпорядкованих забезпеченню і збереженню цілісності репутації і зміцненню соціально орієнтованої корпоративної культури.

Аналіз світового досвіду інтегрування соціальної відповідальності в системі організаційного управління дозволяє виділити кілька підходів:

- соціальна відповідальність - *системоутворююча філософія компанії*. Соціальна політика пронизує кожну деталь компанії, інтегрує всі напрямки внутрішньокорпоративних зв'язків і підпорядковує собі комплекс зовнішніх і внутрішніх бізнес-процесів. Керівник одночасно виступає і бренд-менеджером, і обличчям компанії, і громадським діячем.
- соціальна відповідальність - *стратегічна орієнтація компанії*. В даному випадку концепція соціальної відповідальності - це інструмент досягнення цілей компанії, але не сенс її роботи. Компанія прагне інтегрувати соціальну політику в комплекс стратегічного менеджменту, однак справжнє цілепокладання виявляється певною вигодою.
- соціальна відповідальність - *стратегія отримання прибутку в майбутньому*. Реалізуючи соціальну відповідальність на практиці, компанія позиціонує це як форму інвестицій в власне майбутнє у вигляді збільшення капіталізації на ринку, посилення ключових брендів.
- *авторитарний стиль* соціальної відповідальності. Єдиним компетентним органом по прийняттю соціально детермінованих рішень в компанії виступає директор. Йому не потрібні великі знання або чужа допомога, оскільки він володіє єдиною важливим для нього ресурсом - владою.
- *псевдовідповідальність*. Керівництво компанії щиро вірить в те, що в очолюваній ними організації займаються формуванням соціальної політики [19].  
Однак дана концепція підкріплена тільки паперовим носієм і не більше. Фінансування не виділяється, підлеглі самі себе контролюють, керівництво живе у власних ілюзіях, а підприємство тримається за рахунок ентузіазму співробітників.

Збалансовані заходи, що проводяться в рамках соціальної відповідальності і корпоративної культури дозволяють вибудувати усередині компанії **соціально**

*орієнтовану культуру* (рис. 1.17). Основними принципами побудови даної культури є:

1) *Синергія*. Проведені тактичні і стратегічні дії повинні бути збудовані в єдиному напрямку і підкріплювати загальний курс на формування соціальної репутації компанії.

2) *Послідовність*. Поступова реалізація соціальної політики у внутрішніх організаційних структурах і за її межами.

3) *Гармонійність*. Всі заходи повинні відображати логічну необхідність в їх виконанні в тому обсязі, який принесе найбільшу соціальну користь.



Рис. 1.17. Модель внутрішньої соціально орієнтованої корпоративної культури

---

Складено автором

Орієнтація внутрішньофірмового управління на соціальні ініціативи вимагає особливого підходу до роботи з персоналом. Підприємницький склад розуму, цілеспрямованість, здатність мотивувати інших і працювати в команді необхідні фахівцям всіх функціональних і адміністративних підрозділів фірми. Однак проблема полягає не тільки в «якості» самого персоналу, але і в здатності корпоративної культури мобілізувати персонал в реалізацію соціально значущої функції.

«Сильна» корпоративна культура надає мобілізаційний вектор співробітникам компанії, оптимізує трудовий процес, збільшує енергетичний потенціал персоналу, надаючи робочим процедурам новий імпульс. Відносини ж компанії із зовнішнім світом будуються за кількома напрямками: PR (з громадськістю), GR (з урядом), CR (з споживачами), MR (з мас-медіа), IR (з інвесторами) (рис. 1.18).

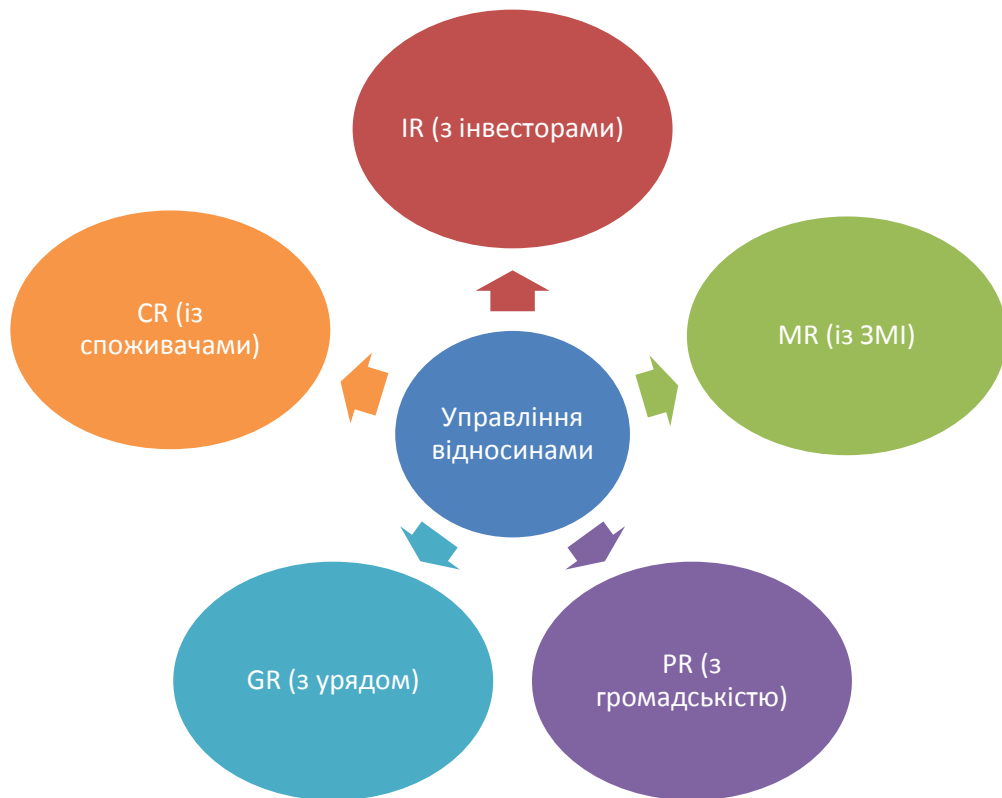


Рис. 1.18. Відносини компанії із зовнішнім середовищем

---

Складено автором

Грамотна мотивація працівників формує високу прихильність соціального курсу. Найскладнішим для керівників, відповідальних за соціальне позиціонування являється відстежування і керування індивідуальними очікуваннями співробітників фірми. При грамотному управлінні позитивна мотивація співробітників знаходить вираз у високих практичних результатах.

Соціально орієнтовані компанії трансформують традиційні управлінські структури в більш гнучкі, використовуючи міжфункціональний підхід. При цьому слід пам'ятати, що якщо корпоративна структура може бути піддана трансформації в принципі відносно легко, то зміна культури являє собою вкрай

складну і багатоаспектну проблему. Тому ще на стадії визначення стратегії соціальної відповідальності необхідно по можливості максимально враховувати, які труднощі зі зміною корпоративної культури можуть виникнути при реалізації того чи іншого варіанту розвитку і по можливості не вибирати стратегію, яка зажадає проведення напевно нездійсненних дій по трансформації існуючої в компанії культури.

Практика провідних компаній світу свідчить, що соціальна орієнтація компанії з її корпоративною культурою створює незаперечні конкурентні переваги в довгостроковій перспективі. Соціальне позиціонування компанії на ринку таке ж важливе як і ринкове, оскільки суперечлива політика породжує невизначений стан в середовищі співробітників, партнерів і клієнтів компанії. Тому компанії посилюють корпоративні цінності і реалізують їх через єдине корпоративне бачення, місію компанії та соціальну філософію. Соціальна корпоративна місія та філософія розвивають внутрішню культуру компанії: під впливом сформованого стилю поведінки і взаємовідносин працівників виробляються певні підходи до бізнесу та ставлення до суспільства в цілому.

Таким чином корпоративна культура повинна стати невід'ємною частиною корпоративної ділової практики, бути соціально відповідальною і «культурною», при грамотному підході, економічно доцільною і вигідною. Прикладом в даному випадку може служити міжнародний концерн Royal Philips Electronics, практика якого свідчить, що соціально відповідальний бізнес з «сильною» корпоративною культурою може призвести до:

- зростання обсягів продажів;
- зміцнення позицій бренду;
- закріплення позитивної репутації компанії;
- розширення можливостей залучення, мотивації та винагороди;
- скорочення виробничих витрат;
- прихильності інвесторів, аналітиків і державних органів влади.

## **Висновки до I розділу**

В даному розділі проаналізовано теоретичні підходи до вивчення корпоративної культури. Проведено порівняльний аналіз трактувань терміну «корпоративна культура», оскільки кожен науковець визначає її різними способами.

Більшість дослідників визнають системний характер корпоративної культури, але трактують її по-різному.

В їх сприйнятті корпоративна культура:

- система матеріальних, а також духовних цінностей, які взаємопов'язані між собою, які властиві даній компанії і характеризують її індивідуальність та сприйняття себе та оточуючих у соціальному середовищі;

- специфічна, характерна для даної організації система взаємозв'язків, взаємодій і відносин, які здійснюються в рамках конкретної підприємницької діяльності, способу постановки і ведення справ;

- система звичаїв, принципів, символів і цінностей, які дозволяють всім працівникам компанії рухатися в одному напрямку як єдине ціле;

- набір найбільш важливих норм, які виражаються в цінностях організації, а також задають працівникам орієнтири їх поведінки і способи рішення проблем.

Дослідження теоретичних напрацювань та практики господарювання організацій дозволили визначити, що якісний і конкурентоспроможний персонал є основою, гарантом успішної та ефективної роботи організації, основним джерелом конкурентної переваги. Тому заходи відділу управління персоналом мають важливе значення для успіху будь-якої організації, оскільки вона процвітає на стільки, наскільки добре вона привертає, зберігає і розвиває свій персонал.

Це, особливо в сучасному суспільстві та економіці України при прискоренні науково технічного прогресу, призводить до швидких змін і підвищення вимог до професійних знань і навичок персоналу.



Формування сучасної корпоративної культури в організації вимагає зусиль усіх учасників економічного процесу, постійної напруженої роботи в цій області, яка виступає великим простором для майбутніх досліджень.

З усього вищевикладеного випливає, що процеси соціалізації компаній в Україні пов'язані з формуванням системи кодексів та правил, що регламентують розвиток такого елемента корпоративних відносин як корпоративна культура. Перспективи подальшого розвитку закладені в адаптації українських умов функціонування організацій до світових стандартів соціальної поведінки компаній.

Соціальна відповідальність знаходить своє відображення в положеннях корпоративної культури, які приймаються співробітниками компанії і отримують зовнішню реалізацію в корпоративних цінностях і орієнтирах.

Дуже важливим висновком у даному розділі є розуміння корпоративної культури як одного з найважливіших ресурсів, здатних істотно впливати на результативність функціонування організації. Адже увага до культурного потенціалу організації спроможна забезпечити вищий рівень економічного розвитку та інвестиційної привабливості.

Отже, з даного аналізу можна зробити авторське твердження про те, що корпоративна культура:

- це велика, багатогранна система явищ матеріального, морального і духовного життя конкретної організації, яка може поділятися або ігноруватися співробітниками, та бути соціально свідомою перед ними;
- це сукупність принципів, правил поведінки, моральних норм, які закріплені в певних корпоративних документах або можуть існувати в усному вигляді, але здійснюють важливий вплив на безліч процесів, які відбуваються в організації;
- це елемент соціальної відповідальності бізнесу, який визначає основний характер поведінки працівників.

## II. Аналіз та оцінка стану і розвитку корпоративної культури на підприємстві

### 2.1. Діагностика стану корпоративної культури на підприємстві

Відповідність корпоративної культури загальній стратегії визначає ступінь ефективної діяльності всього підприємства.

Можна виділити такі основні підходи до вирішення проблеми несумісності або сумісності стратегії й корпоративної культури підприємства:

- культура ігнорується, серйозно перешкоджає ефективному втіленню в життя обраної стратегії;
- система управління вибудовується під існуючу на підприємстві культуру;
- робляться спроби та заходи змінити культуру таким чином, щоб вона підходила для обраної стратегії.

Це найбільш складний підхід, що займає багато часу й вимагає значних ресурсів, але існують ситуації, коли він може бути головним для досягнення довгострокового успіху організації.

- стратегія змінюється з метою її відповідності існуючій культурі [87, с. 74].

Щодо корпоративної культури **ТОВ «Надзбруччя хліб»**, то вона поєднує в собі спроби змінити культуру таким чином, щоб вона підходила для обраної стратегії.

ТОВ «Надзбруччя хліб» працює на ринку хлібобулочних виробів з 2002 року. Уже 15 років підприємство займає передові позиції серед переваг споживачів.

ТОВ «Надзбруччя хліб» надає наступні послуги:

- виробництво хліба;
- виробництво хлібобулочних виробів;
- виробництво кондитерських виробів.

Стратегію підприємства визначають засновники, а поточне управління здійснює адміністрація (головний інженер, головний технолог, головний бухгалтер, начальник збуту, начальник виробничої лабораторії та ін. спеціалісти)

на чолі з директором. Керівництво в комерційній, виробничій та господарській діяльності теж розподілено, для оптимізації управління.

Зміна кількісного складу працівників ТОВ «Надзбруччя хліб» протягом 2014-2016 рр. представлена на рис. 2.1.

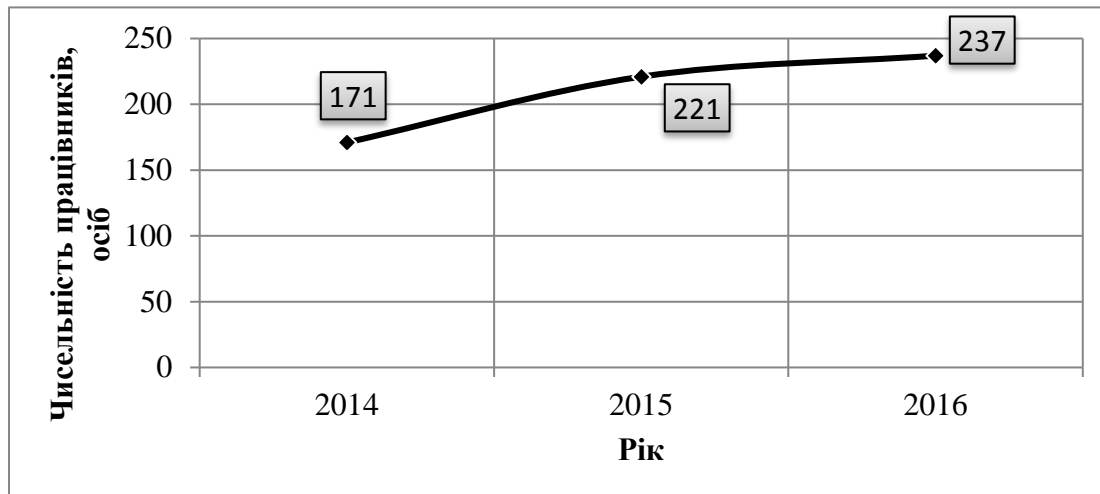


Рис. 2.1. Середньооблікова чисельність штатних працівників ТОВ «Надзбруччя хліб» протягом 2014 – 2016 рр.

Складено автором на основі даних ТОВ «Надзбруччя хліб»

Таким чином, у 2016 р. відбулося зростання середньооблікової чисельності штатних працівників на 16 осіб (7%), що є передумовою збільшення фактичного фонду робочого часу загалом по підприємству.

Варто також звернути увагу на якісний склад працівників ТОВ «Надзбруччя хліб» за 2016 р., наведений у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

### Якісний склад трудових ресурсів ТОВ «Надзбруччя хліб»

Групи працівників							
За віком	Чисельність працівників, осіб	За трудовим стажем, років	Чисельність працівників, осіб	За рівнем освіти	Чисельність працівників, осіб	За статтю	Чисельність працівників, осіб
1	2	3	4	5	6	7	8
Від 15 до 35	28	до 8	25	Незавершена середня	11	Чоловіки	101

Продовження табл. 2.1.

1	2	3	4	5	6	7	8
з них 15 - 24	7	3 – 6	4	Середня	43	Жінки	136
35-49	104	9 – 15	129	Середня спеціа- льна	134		
50-54	48	16 – 20	52	Вища	49		
55-60	33	Більше 20	31				
Стар- ші 60	24						
Разом	237	Разом	237	Разом	237	Разом	237

Складено автором на основі даних ТОВ «Надзбруччя хліб»

Аналізуючи дані таблиці можна зробити висновок, що найбільша частка працюючих на підприємстві має вік від 35 до 54 років – 64,13%.

Такий високий відсоток працівників даних вікових груп свідчить про тенденцію старіння персоналу підприємства, що підтверджується низькою питомою вагою працівників віком від 15 до 34 років – 11,82%, з них віком від 15 до 24 років становить лише 2,95% всіх працівників.

Позитивно характеризує якість трудових ресурсів те, що 77,22% працівників мають вищу та середню спеціальну освіту.

Таким чином можна вважати персонал підприємства висококваліфікованим.

Характерним для підприємства є велика частка 54,43% працівників з трудовим стажем від 9 до 15 років, що можна оцінити як нормальну плинність кадрів.

Таке успішне позиціонування підприємства потребує наявності механізмів, здатних забезпечити цілісність і керованість пекарської системи, що є необхідною умовою її високої фінансової стійкості й ефективності.

В основі цих механізмів — зрозуміла і дійова система управління та корпоративна культура, яка розумно поєднує централізацію і делегування управлінських функцій.

Варто зазначити, що корпоративна культура промислових підприємств має ряд специфічних особливостей, що відрізняють її від багатьох інших організацій.

Корпоративна культура промислової сфери виступає не тільки як мотивуюча і інтегруюча сила, а й, що дуже важливо, суворо регламентує відносини працівників з апаратом управління. Це обумовлено специфікою промислової діяльності - відповідальністю кожного співробітника не тільки за свою особисту роботу, а й за кінцевий продукт, в умовах різноманітності задіяних професій на підприємстві.

Тобто, колектив промислового підприємства складається з людей, що виконують кардинально різні завдання, які мають абсолютно різний рівень освіти, області інтересів і т. п. Це вносить додаткові труднощі з формуванням згуртованості такого колективу, тому на допомогу керівникам і фахівцям приходить строго регламентована сильна корпоративна культура [119].

У свою чергу, менеджери нового покоління, як правило, приносять в корпоративну культуру не тільки нові ідеї, а й оновлені цінності, і принципово нові тактики ведення бізнесу.

Дослідження ТОВ «Надзбруччя хліб» було проведено з метою аналізу існуючого стану корпоративної культури підприємства, виявлення проблем внутрішніх комунікацій з подальшими рекомендаціями щодо вдосконалення.

Для вирішення поставлених завдань необхідна детальна діагностика системи і елементів корпоративної культури, виявлення ступеня контролю вищого керівництва підприємства культури, опис методів та інструментів, які використовуються в процесі управління культурою.

Збудувати *профіль корпоративної культури* ТОВ «Надзбруччя хліб» допоможе методика К. Камерона і Р. Куїна. За даною методикою виділяють чотири профіля корпоративної культури:

- кланова культура;

- ієрархічна культура (бюрократія);
- ринок;
- адхократична культура.

*Кланова культура* характеризується як місце роботи, що нагадує велику родину. Лідери організації мислять партнерськи, надаючи велике значення високій згуртованості колективу. Висока обов'язковість організації по відношенню до своїх членів. Успіх організації визначається підтриманням здорового внутрішнього клімату і турботи про людей.

*Адхократична культура* характеризує динамічний, підприємницький і творчий підхід до роботи. Відмінними рисами лідерів організації є вміння передбачати, новаторство, орієнтація на ризик.

Базові цінності організації полягають в готовності до викликів часу і зовнішнього середовища, відданості до експериментування і новаторства, постійної діяльності на передньому рубежі знань.

Успіх організації пов'язаний з виробництвом унікальних і оригінальних продуктів і послуг.

*Ринкова культура* характеризується як сфера роботи, орієнтована на результати. Лідери організації є жорсткими керівниками всередині колективу і жорсткими конкурентами у зовнішньому середовищі. Основна мета колективу - прагнення перемагати. Успіх організації визначається випередженням конкурентів і лідерством на ринку.

*Ієрархічна культура (бюрократія)* характеризується як формалізована і структурована діяльність. Лідери організації - хороші координатори і організатори.

В основі діяльності колективу лежать формальні правила і процедури, що підтримують заданий плавний темп діяльності. Успіх організації пов'язаний із забезпеченням стабільності, передбачуваності і рентабельності.

Оцінка корпоративної культури за даною методикою передбачає проведення опитування працівників підприємства за допомогою спеціально

розробленого опитувальника, на основі якого визначаються її шість ключових ознак (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Блок питань опитувальника за методикою К. Камерона і Р. Куїна

Складено автором на основі [45, с. 86]

Для виявлення типу корпоративної культури у вересні 2017 року було проведено соціологічне опитування за допомогою методу анкетування, участь в якому взяли 168 респондентів, з яких 82 чоловіки та 86 жінок (20% управлінський персонал та 80% робітничий персонал).

Для цього був складений план з ключових питань. Кожне питання містить чотири альтернативних варіанти відповіді, між якими респондент розподіляв 100 балів в такому співвідношенні, щоб максимальний бал присвоювався найбільш відповідного дійсності варіанту.

Друга частина анкетування мала той же вид, тут респонденти розподіляли бали, представляючи підприємство через 5 років.

Таким чином, працівники вказували ті альтернативи, посилення яких, на їхню думку, необхідно компанії, і які мають зробити її максимально успішною. Оцінки цієї частини опитування зафіксовані в колонці «Бажано» (додаток А).

Інтерпретовані результати анкетування представлені на рис. 2.3.

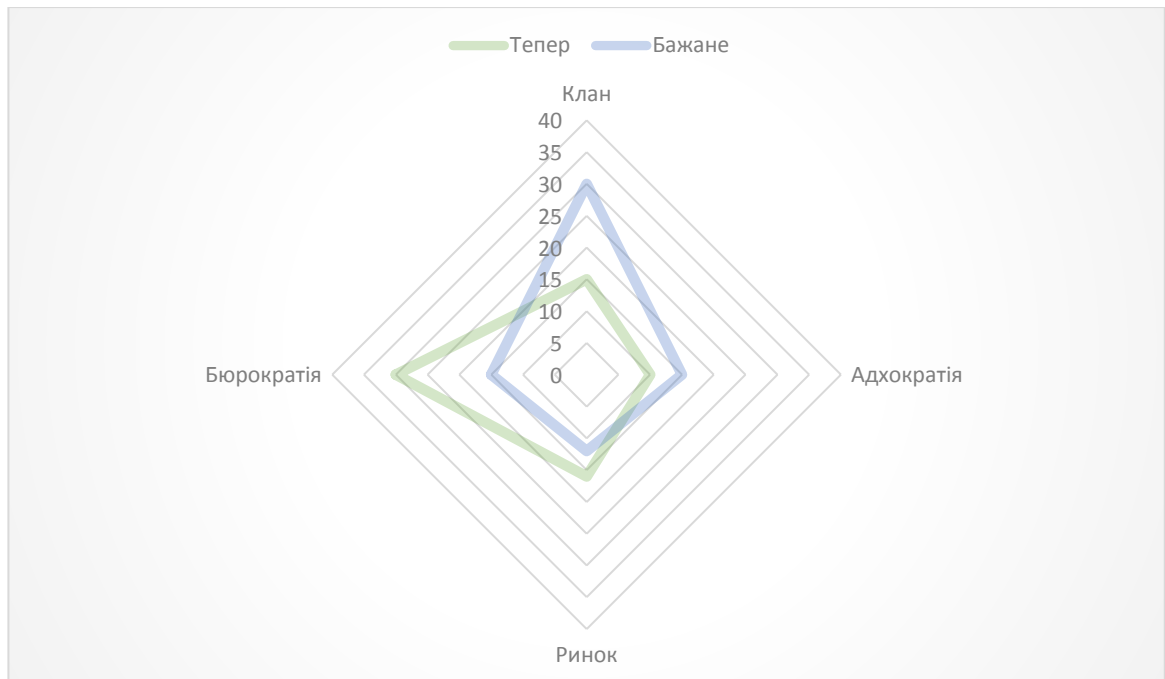


Рис. 2.3. Профіль корпоративної культури ТОВ «Надзбруччя хліб» за методикою К. Камерона і Р. Куїна

Складено автором

Звідси слідує, що існуючу організаційну культуру співробітники оцінюють як переважно *бюрократичну*. Однак в кращому образі ТОВ «Надзбруччя хліб» переважають цінності *кланової культури*.

Ці результати опитування варто враховувати в практичній діяльності керівника. Варто зазначити, що кланова культура характеризує організації сімейного типу.

Характерні риси такої корпоративної культури:

- 1) відданість справі організації;
- 2) відчуття організації як «ми»;
- 3) організація бригадної роботи;
- 4) корпоративні зобов'язання перед найманими працівниками;
- 5) сприйняття споживачів і постачальників як партнерів.

Розуміння цих особливостей дозволяє керівнику значно підняти ефективність управління колективом.

Також одним із важливих характеристик рівня корпоративної культури являється аналіз *соціально-психологічного клімату* в колективі. Для цього у



вересні 2017 року було опитано працівників ТОВ «Надзбруччя хліб» за допомогою анкет (додаток Б). В опитуванні взяло участь 168 працівників (71% усіх працівників), серед яких 82 чоловіки та 86 жінок.

За результатами дослідження можна зробити висновок, що на підприємстві утвердився сприятливий соціально-психологічний клімат. Працівники готові допомагати один одному, спілкуватися на ділові теми, а також відзначають значимість кожного у спільній роботі.

На рис. 2.4 зображено ставлення працівників один до одного за даними анкети.



Рис. 2.4. Ставлення працівників ТОВ «Надзбруччя хліб» один до одного

Складено автором

Отже, більшість працівників задоволена існуючим колективом та згодна проводити вільний час разом.

Також для аналізу корпоративної культури важливо провести *оцінку стилю керівництва* на ТОВ «Надзбруччя хліб». Важливість цієї інформації полягає в тому, що саме керівник є головним творцем корпоративної культури і від його позиції залежить напрямок розвитку культури.

Для проведення даного дослідження у вересні 2017 року було опитано 168 працівників ТОВ «Надзбруччя хліб», серед яких 82 чоловіки та 86 жінок. Опитування проводилось методом анкетування (додаток В).

За результатами даного опитування можна зробити наступні висновки:

- \* керівник у відносинах з підлеглими намагається підтримувати хороші особисті стосунки;
- \* при прийнятті робочих рішень радиться з підлеглими;
- \* керівник визначає підлеглим методи і засоби виконання рішень;
- \* намагається розвивати взаємний контроль в колективі;
- \* при стимулюванні працівників надає перевагу таким формам як заохочення, схвалення, похвала.

Отже, зібравши дані і підрахувавши результат, можна зробити висновок, що керівникові властивий демократичний підхід до управління.

Такий керівник намагається не нав'язувати свою волю підлеглим, а створює клімат у колективі, де працівники мотивують себе самі до праці через потреби вищого рівня.

У демократичному стилі підлегли мають право брати участь у прийнятті рішень.

Слід зазначити переваги демократичного стилю лідерства:

- \* задоволеність працівників умовами трудової діяльності, що тягне за собою підвищення продуктивності і ефективності праці;
- \* реалізація бажання брати участь в житті своєї організації;
- \* розвиток комунікативних навичок у членів групи;
- \* відсутність тиску з боку лідера;
- \* прагнення працівників ефективно виконувати посадові обов'язки.

Крім того демократичний стиль лідерства передбачає наявність у організації розвинених комунікацій зі зворотним зв'язком. Лідер заохочує вільний обмін думками з актуальних питань на різних нарадах і зборах, намагається їх враховувати при прийнятті управлінських рішень. Він докладає зусиль для сприяння креативності та ініціативності працівників, які часто залучені в роботу за проектом і в процес прийняття колегіальних рішень.

## 2.2. Аналіз внутрішніх організаційних процесів та корпоративних культурних цінностей на підприємстві

Головною цінністю для ТОВ «Надзбруччя хліб» є його працівники - трудовий колектив, який виконує поставлені перед ним завдання.

ТОВ «Надзбруччя хліб» визнає, що *запорука успіху* - це цілеспрямований, працездатний трудовий колектив, здатний розвиватися і вдосконалюватися разом з підприємством. У такому колективі відносини між співробітниками будуються на основі відповідальності та взаємоповаги, чесності і порядності, партнерства і взаємовиручки. Через такі відносини створюється команда одностайців, на яку можуть бути покладені будь-які, найскладніші завдання.

ТОВ «Надзбруччя хліб» цінує і підтримує працівників, лояльних підприємству, прихильних галузі і своїй професії, ініціативних та цілеспрямованих, позитивно налаштованих і дисциплінованих. Підприємство схвалює доброзичливі відносини між співробітниками і сприяє збереженню сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі.

Основними *цінностями* для працівників ТОВ «Надзбруччя хліб» являються такі, як законність, чесність, сумлінність, репутація, розвиток, інновації, новаторство, професіоналізм, спадкоємність, єдність, дисципліна, відповідальність і самоконтроль, здоровий спосіб життя.

У діяльності ТОВ «Надзбруччя хліб» перераховані цінності втілюються наступним чином.

У своїй діяльності підприємство неухильно дотримується встановлених законодавством норм і правил. Керівництво також високо цінує і зобов'язується дотримуватися в своїх відносинах з трудовим колективом, з діловими партнерами і з органами влади таких принципів, як відповідальність, чесність і сумлінність.

Дотримання принципів і правил ділової поведінки є першоосновою в справі зміцнення репутації підприємства як респектабельного партнера, має підкреслювати високий рівень культури і професіоналізм його працівників.

Керівництво ТОВ «Надзбруччя хліб» вважає за необхідне направляти наявні ресурси на постійний розвиток і вдосконалення. Працівники підприємства повинні постійно здійснювати пошук нових напрямків для розвитку, ресурсів для вдосконалення, бути сприйнятливими до змін, проявляти ініціативу.

У підприємстві схвалюється і заохочується ініціатива внесення інноваційних пропозицій по організації виробництва, поліпшення взаємин між співробітниками, відносин з партнерами та державними органами. Працівники повинні чітко усвідомлювати свою зацікавленість у розвитку підприємства і з кожним днем домагатися кращих результатів.

Керівництво ТОВ «Надзбруччя хліб» формує трудовий колектив з відповідальних, високопрофесійних керівників і фахівців, робочих і службовців, піклується про те, щоб рівень їхніх знань постійно підвищувався.

Підприємство цінує працівників, які володіють новітніми науковими і технічними знаннями, що мають досвід застосування сучасних технологій, які активно використовують і передають свої знання, навички та досвід, творчо підходять до вирішення поставлених завдань, які надають допомогу в справі розвитку і навчання молоді. Підприємство сприяє діалогу та обміну досвідом між поколіннями працівників, схвалює співробітників, які дбайливо відносяться до традицій підприємства, підтримує ветеранів, які сумлінно пропрацювали в підприємстві довгі роки і сприяли його процвітанню. Цінуються також трудові династії працівників.

ТОВ «Надзбруччя хліб» - це єдиний організм, в якому все взаємопов'язане. Робота в команді, партнерство і взаємовиручка, персональні зусилля кожного працівника, спрямовані на досягнення загальних цілей, є складовими успіху підприємства. У зв'язку з цим воно цінує співробітників, які підтримують командну атмосферу в трудових колективах, що вносять вклад у досягнення загального результату, схвалює і заохочує активну і всебічну участь працівників, як у виробничому, так і в суспільному житті підприємства.

Підприємство прагне до підтримки на належному рівні виконавської і трудової дисципліни, підвищення контролю і самоконтролю персоналу,

відповідального підходу працівників до виконання поставлених завдань, що визнається за необхідне для забезпечення ефективної роботи трудового колективу.

Підприємство схвалює працівників, які ведуть здоровий спосіб життя, і в цьому їм сприяє.

На практиці проголошені цінності підкріплюються положеннями колективного договору та іншими положеннями правового характеру. Так пункт про підтримку здорового способу життя співробітників підкріплюється укладенням з організаціями, що надають оздоровчі та спортивно-оздоровчі послуги, пільгових договорів для співробітників. Також, існує регламентація часу, витраченого на куріння в робочий час і звільнення за вживання алкогольних напоїв [53].

**«Правила внутрішнього трудового розпорядку» ТОВ «Надзбруччя хліб»** містять зобов'язання підприємства та його працівників і порядок субординації [92].

До основних зобов'язань підприємства відносяться: дотримання законів та інших нормативних правових актів, локальних актів, умов колективного договору, угод і трудових договорів; забезпечення працівникам безпечних умов праці, що відповідають вимогам законодавства України; оплата в повному розмірі та у встановлені терміни належної працівникам заробітної плати; заохочення працівників за сумлінну і ефективну працю; забезпечення сприятливих умов на виробництві; надання лікувально-профілактичного обслуговування працівників; здійснення обов'язкового соціального і медичного страхування працівників; ведення колективних переговорів; укладення колективного договору; відшкодування шкоди працівникам у зв'язку з виконанням ними трудових обов'язків, заподіяної з вини підприємства і т.д.

До зобов'язань працівників ТОВ «Надзбруччя хліб» відносяться: порядність, чесність і повага по відношенню до колег і партнерів; виконання всіх узятих на себе зобов'язань; відповідальність при веденні справ; готовність і бажання надати допомогу і підтримку співробітникам з метою досягнення

спільних завдань; бажання постійно вдосконалювати свої професійні знання і вміння. При цьому підкреслюється, що такі вимоги повинен пред'являти до себе кожен працівник незалежно від займаної ним посади і безпосередніх посадових обов'язків.

Окрема увага приділяється обов'язкам співробітників захищати репутацію і інтереси підприємства, бути лояльними по відношенню до нього та його партнерів; докладати зусиль для формування позитивного іміджу підприємства, завжди віддавати собі звіт, що прямо або опосередковано вони є представниками підприємства, і що від їх поведінки багато в чому залежить репутація підприємства.

Діяльність ТОВ «Надзбруччя хліб» передбачає наявність **чіткої ієрархії керівників і підлеглих**, стиль керівництва передбачає суворе дотримання субординації. Порядок підлеглості є основою для підтримки і порядку в процесі роботи, справедливості по відношенню до всіх співробітників.

Основними принципами взаємин керівників і підлеглих є наступні:

- \* керівники підрозділів підприємства поряд з посадовими функціями виконують функції лідера і наставника в своєму підрозділі;

- \* керівник веде себе по відношенню до підлеглих тактовно і витримано, не допускає фамільярності і упередженості по відношенню до них;

- \* при відвідуванні робочих місць генеральним директором підприємства, головним інженером та заступником генерального директора, дотримується наступний порядок: працівники, які знаходяться на робочих місцях повинні встати (якщо цьому не перешкоджають особливості виробничого процесу); повернутися в бік прибулих і привітати їх; старший за посадою повинен представитися, вказати структурний підрозділ або об'єкт відвідування, а також вид виконуваних робіт, супроводжувати прибулих, давати пояснення і відповідати на питання;

- \* при рукоштованні керівник подає підлеглому руку першим. При розмові по телефону керівник першим припиняє розмову. Якщо при зустрічі не можна вільно розійтися з керівником, підлеглий першим поступається;

\* розпорядження віддаються в усній або письмовій формі. Розпорядження віддаються в порядку встановленої підпорядкованості. Однак, при екстреній необхідності вищестоящий прямий керівник може віддати розпорядження підлеглому, минаючи його безпосереднього керівника. В такому випадку він повідомляє про це безпосереднього керівника підлеглого, підлеглий також доповідає про отримання розпорядження від вищого керівництва свого безпосереднього керівника;

\* скасувати розпорядження має право тільки керівник, який його віддав, або вищестоящий прямий керівник. Якщо працівник, що виконує розпорядження, отримає від вищого прямого керівника нове розпорядження, яке перешкодить виконати перше, він доповідає про це керівнику, який віддав нове розпорядження, і в разі підтвердження нового розпорядження виконує його. Керівник, який віддав нове розпорядження, повідомляє про це керівнику, який віддав перше розпорядження;

\* керівник несе персональну відповідальність за віддане розпорядження і його наслідки. Віддаючи розпорядження, керівник не допускає зловживань посадовими повноваженнями;

\* керівник не віддає жодних розпоряджень, що не мають відношення до виконання трудових обов'язків;

\* розпорядження керівника виконуються беззаперечно, точно і в строк;

\* кожен працівник підпорядковується керівництву підприємства і виконує його розпорядження (накази, завдання, доручення). Кожен працівник звітує перед безпосереднім керівником, порядок звітності встановлюється регламентуючими документами, а за їх відсутності - визначається керівником;

\* підлеглі вправі вільно звертатися до безпосереднього керівника з будь-яких питань, пов'язаних з організацією роботи, пропонувати при цьому продумані і обгрунтовані варіанти їх вирішення, виходити з новими ідеями і пропозиціями, спрямованими на поліпшення трудової діяльності;

\* у разі виникнення проблем у взаєминах зі своїм безпосереднім керівником, що не знаходять свій дозвіл на цьому рівні, у підлеглого є право звернутися до вищестоящого прямого керівника;

\* якщо на підприємстві прийнято рішення, яке порушує права працівника або працівник не згоден з ним, то він має право звертатися в установленому порядку до безпосереднього керівника або керівника вищого рівня;

\* кожен працівник несе персональну відповідальність за прийняті ним рішення, за вчинені ним конкретні дії (бездіяльність), за якісне і своєчасне виконання своїх посадових обов'язків, отриманих від керівництва завдань, дотримання встановлених на підприємстві правил та процедур;

\* приймаючи важливе рішення, яке має виробничі, фінансові та організаційні наслідки, працівник радиться з керівником. Працівник несе відповідальність за наслідки прийнятого ним рішення.

Проте у будь-якій ситуації підлеглі і керівники ТОВ «Надзбруччя хліб» пам'ятають, що ефективний результат їхньої спільної роботи можна досягти при злагоджених, командних діях кожного працівника і всього колективу, взаєморозуміння і взаємодопомоги.

Виходячи з перерахованих вище принципів взаємодії керівників і підлеглих, можна судити про те, що на підприємстві вибудована сувора ієрархія, завдяки якій підтримується ефективність роботи підприємства. Дані правила також показують, що співробітники і керівники вправі в встановлених випадках відходити від суворої ієрархії, якщо це об'єктивно необхідно для виконання термінових або екстрених завдань.

Така система не тільки дозволяє здійснювати контроль за великим підприємством, але і покликана підвищити продуктивність праці, як окремих підрозділів, так і підприємства в цілому.

Дотримання *корпоративної етики* ТОВ «Надзбруччя хліб» полягає в тому, що всі керівники і працівники зобов'язані піклуватися про підтримку репутації підприємства.



На підприємстві дотримуються всіх вимог і норм українського законодавства. Кадрова політика ТОВ «Надзбруччя хліб» не допускає дискримінації щодо будь-якого працівника або кандидата на працевлаштування з причин, пов'язаних з расовою і національною приналежністю, віросповіданням, віком, статтю, сімейним станом, соціальним становищем або походженням, зовнішністю, станом здоров'я.

Основне завдання керівника ТОВ «Надзбруччя хліб» - створити і підтримувати позитивну, ділову моральну атмосферу в колективі, що сприяє максимальній ефективності праці, як кожного окремого працівника, так і командної взаємодії всіх членів колективу. Підтримка теплих, довірчих відносин між керівником і працівниками сприяє поліпшенню моральної атмосфери, дозволяє керівнику набагато краще і неформально контролювати колектив, бачити внутрішню ситуацію.

Варто зазначити, що кожен працівник має досить чітке уявлення як про загальні виробничих цілі і завдання підприємства, так і про конкретні функції і місію свого структурного підрозділу, власну роль в діяльності підрозділу, піклується про спільні інтереси підприємства, збереження корпоративних цінностей.

При вивченні прикладів оголошень про вакансії, було виявлено, що вакантні місця з'являються рідко, а, отже, дуже низьке число оголошень. Це говорить про те, що в організації низька *плинність кадрів*, що є великим плюсом підприємства. Також, це пояснюється тим, що підприємство самостійно веде підготовку нових кадрів. Тому, найчастіше з'являються оголошення про набір співробітників обслуговуючого персоналу. Якщо ж виникає необхідність прийняти на роботу працівників не з власних кадрових резервів, як правило, схвалюються співробітники з досвідом роботи не менше трьох років.

Варто зазначити, що співробітники підприємства, які досягли високих результатів у трудовій діяльності, заохочуються занесенням на Дошку пошани, нагороджуються грамотами компанії.

Наступним елементом корпоративної культури є *регламентація поведінки працівників* підприємства.

Стандарти поведінки працівників ТОВ «Надзбруччя хліб» можна охарактеризувати наступними положеннями:

1. Працівники підприємства служать прикладом високої культури, скромності і витриманості, ведуть себе з честю і гідністю, поважають честь і гідність оточуючих. Вони розуміють і пам'ятають, що за їхньою поведінкою судять не лише про них, а й про підприємство в цілому.

2. Працівники підтримують чистоту і порядок на робочих місцях і на території об'єктів підприємства.

3. По закінченню робочого дня працівники прибирають на робочому місці, закривають вікна, вимикають електричне обладнання та світло, закривають двері в приміщення. Не застосовують препарати, обладнання та інструменти, якими вони не вміють користуватися, або на використання яких у них немає чинного дозволу.

4. Працівник може бути відсутній на робочому місці через особисті обставини тільки з дозволу уповноваженого керівника.

5. Категорично заборонено працівникам вживати і зберігати на робочому місці алкогольні напої, наркотичні засоби і психотропні речовини.

6. Куріння на об'єктах підприємства дозволяється виключно в спеціально відведених та обладнаних для цього місцях, при цьому перерва для куріння не може перевищувати десяти хвилин з моменту залишення місця роботи до повернення до нього, чергова перерва для куріння допускається після закінчення двох безперервних робочих годин.

7. На об'єктах підприємства заборонено організовувати азартні ігри і брати в них участь.

**Зовнішній вигляд** працівників є одним з ключових складових елементів загального іміджу ТОВ «Надзбруччя хліб». Діловий стиль в одязі управлінського персоналу формує сприятливу, конструктивну робочу атмосферу, сприяє

створенню і підтримці позитивного образу підприємства в очах представників органів державної влади, ділових партнерів і гостей.

Можна визначити основні положення зовнішнього вигляду працівників ТОВ «Надзбруччя хліб», що полягають в наступному:

- 1) кожен працівник має охайну зачіску і виглядає акуратно;
- 2) стиль одягу - діловий (управлінський персонал) або спецодяг (робочий персонал), одяг підтримується в належному стані (чистий і вигладжений);
- 3) неприпустимо перебувати на робочому місці у брудному вуличному взутті, верхньому одязі.

**Колективний договір** є головним документом правового характеру, що регулює соціально-трудові та пов'язані з ними економічні відносини між адміністрацією і трудовим колективом ТОВ «Надзбруччя хліб». У ньому відображені головні аспекти життя і діяльності колективу підприємства і виділені, зокрема, в спеціальні розділи «Трудовий договір», «Робочий час і час відпочинку», «Оплата праці», «Відпустки», «Умови та охорона праці», «Соціальні пільги та гарантії».

Колективний договір ТОВ «Надзбруччя хліб» - це корпоративний нормативний документ, ефективність і життєздатність якого полягає в тому, наскільки повно реалізуються в повсякденному житті умови і можливості в області захисту прав та інтересів працівників, їх сімей - чи то оплата праці, чи її охорона, соціальні пільги, оздоровлення [53].

Для молодих фахівців ТОВ «Надзбруччя хліб» передбачені особливі заходи, спрямовані на їх адаптацію до умов роботи, на створення умов для кар'єрного зростання і на максимальну реалізацію творчого потенціалу.

Заходи, спрямовані на **адаптацію** включають в себе:

- ознайомлення з традиціями підприємства, оволодіння нормами корпоративної культури;
- з'ясування перспективних і поточних цілей підприємства і відповідного структурного підрозділу;
- усвідомлення своєї ролі в досягненні цих цілей і своєї відповідальності;

- розвиток почуття прихильності корпоративній культурі, корпоративним цінностям і мотивації до досягнення високих професійних результатів.

Заходи, спрямовані на *створення умов для професійного і кар'єрного зростання* молодих фахівців включають здобуття додаткових знань, навичок і умінь в області своєї професійної діяльності; оволодіння сучасними технологіями в сфері професійної діяльності, розвиток навичок роботи в команді; розкриття та розвиток творчого потенціалу; підтримка ініціативності, закріплення перспективних молодих фахівців і нарощування завдяки цьому інтелектуального потенціалу підприємства.

У ТОВ «Надзбруччя хліб» проводяться *щорічні конкурси* на звання кращих за професією. Конкурс створено для виявлення та реалізації лідерських якостей працівників. Проводиться конкурс за професіями, які безпосередньо пов'язані з хлібопекарською галуззю, а також за обслуговуючими професіями, наприклад, серед кухарів.

Переможця конкурсу на звання кращого за професією нагороджують цінним подарунком. Важливо відзначити, що один із критеріїв оцінки майстерності працівника - це знання теоретичних основ охорони праці за своєю професією і дотримання вимог охорони праці та техніки безпеки при виконанні робіт.

Кожен працівник застрахований за *Програмою Добровільного медичного страхування*, що включає медичне обслуговування із залученням висококваліфікованих працівників охорони здоров'я, з їх участю проводяться медичні обстеження і виявляються оперативні лікувальні заходи. З метою попередження захворювань, велика увага приділяється сезонній профілактиці таких хворіб, як кліщовий енцефаліт, грип, гепатит В. Щороку співробітники апарату управління проходять плановий медичний огляд.

Дуже важливу роль в процесі формування та підтримки корпоративної культури відіграють як внутрішні, так і зовнішні *комунікації*.

Ознакою сильної корпоративної культури є наявність *корпоративного сайту*. Важливим є інформаційне наповнення розділів офіційного сайту. Не менш важливим являється ведення архіву фото- і відеоматеріалів за напрямом діяльності підприємства, а також розробка пропозицій по асортименту, дизайну і кількості рекламно-сувенірної продукції для представників громадськості, органів державної влади та ЗМІ.

Інформація, опублікована на офіційному веб-сайті ТОВ «Надзбруччя хліб» покликана дати загальні знання про діяльність та історію фірми, невеликий фото- і відео-архів, новини, звернення керівників підприємства, в тому числі, привітання зі святами, і контактні дані [86].

Особливе місце у формуванні корпоративної культури ТОВ «Надзбруччя хліб» займає *фірмовий стиль*.

В основі фірмового стилю лежать кілька базових елементів:

- логотип;
- кольори;
- шрифт.

Вони служать відправною точкою при вирішенні будь-яких оформлювальних завдань.

*Логотип* компанії ТОВ «Надзбруччя хліб» зображено на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Логотип ТОВ «Надзбруччя хліб»

Логотип підприємства зображується жовтогарячим кругом із бурдовим краєм.

Він складається з двох частин:

- 1) унікального графічного написання;
- 2) знака літери «Н».

Разом вони утворюють відмінну символіку підприємства.

Кольори логотипу несуть додаткове смислове навантаження. Жовтий колір означає лідерство, завзятість, творення, першість. Помаранчевий символізує заклик до дії. Вважається, що помаранчевий колір викликає апетит.

ТОВ «Надзбруччя хліб» є прихильником підвищення рівня національної свідомості, самоповаги наших співвітчизників. Тому обрало для себе *слоган*: „Українцем бути престижно !”

Використання в одязі персоналу *атрибутів* корпоративного стилю підкреслює високий рівень внутрішньої культури компанії та створює єдиний корпоративний дух, що важливо для правильного сприйняття компанії потенційними клієнтами і партнерами.

Ніщо так явно не свідчить про приналежність людини до тієї чи іншої компанії, як фірмовий значок на одязі.

З метою зміцнення корпоративного духу проводиться також цілий ряд *заходів*. Зокрема, урочисті святкування Всесвітнього дня хліба, Нового року і Днів народження. Все це також є дуже важливим фактором у справі згуртування колективу підприємства.

### 2.3. Оцінка соціально-економічної ефективності корпоративної культури

Оцінку ефективності або сили культури підприємства можна визначити двома методами:

1. Прямою оцінкою на основі тестувань та опитувань.
2. Непрямим методом, елементною оцінкою, аналізуючи можливості (або вплив) кожного елемента системи на результати.

Для того щоб краще проаналізувати корпоративну культуру і зрозуміти проблеми, які існують на підприємстві, у вересні 2017 року було проведено анкетування серед співробітників ТОВ «Надзбруччя хліб». Для дослідження корпоративної культури ТОВ «Надзбруччя хліб» нами була розроблена анкета (додаток Г), де співробітникам пропонується дати відповіді на запропоновані питання, які стосуються безпосередньо культури підприємства, а також поділу ними цінностей підприємства і застосування на підприємстві деяких видів мотивації. Їм було запропоновано відповісти на 15 питань.

Аналіз результатів анкетування проводився за такими категоріями працівників: фахівці, основний виробничий персонал. Всього було опитано 168 співробітників ТОВ «Надзбруччя хліб» (82 чоловіки і 86 жінок). Результати опитування представлені графічно у вигляді діаграм, складених нами (рис.2.6 - 2.20).



Рис. 2.6. Структура відповідей на питання «Чи знаєте Ви історію свого підприємства?»

На питання «Чи знаєте Ви історію свого підприємства?» 3 168 опитаних співробітників 76% відповіли «так», а 14% - «недостатньо добре». Це хороший результат, дуже радує те, що співробітникам цікава історія створення і розвитку їх підприємства і їм не байдуже те місце, де вони працюють.



Рис. 2.7. Структура відповідей на питання «Скільки часу Ви працюєте на даному підприємстві?»

З 168 опитаних 28% (47 осіб) працюють більше 10 років, а 26% (44 людини) - від 5 до 10 років. Трохи менше половини опитаних (77 осіб) працюють менше 5 років, це говорить про те, що колектив ще молодий і недостатньо стабільний.



Рис. 2.8. Структура відповідей на питання «Чи маєте Ви уявлення про місію підприємства?»



Співробітники підприємства досить добре уявляють місію підприємства. Чітке уявлення мають 38%, розмито - 47%, не представляють - 15% співробітників.



Рис. 2.9. Структура відповідей на питання «Чи маєте Ви поняття про стратегію Вашого підприємства?»

З діаграми видно, що більшість співробітників хоч і мають поняття про стратегію ТОВ «Надзбруччя хліб» - 58%, але це все одно недостатньо для такого великого підприємства.



Рис. 2.10. Структура відповідей на питання «Для Вас корпоративна культура - це:"

Думка співробітників щодо самого поняття «корпоративна культура» розділилася. Для одних це спільний відпочинок з керівництвом (9%), для інших - соціальна допомога на підприємстві (25%), для третіх - наявність знаків підприємства (28%) і комплекс традицій і звичаїв (26%). Наочно результати опитування представлені на рис. 2.10. Необхідно відзначити, що одним із важливих аспектів для співробітників є соціальна допомога.



Рис. 2.11. Структура відповідей на питання «Чи існують у Вашому підприємстві закріплені письмово правила поведінки?»

З діаграми видно, що тільки 131 особа (78%) з 168 опитаних знають про те, що в їх організації письмово закріплені правила поведінки, відповідно 22% про це не знає. Звичайно ж, це є недоліком, так як про правила поведінки повинен знати кожен співробітник.



Рис. 2.12. Структура відповідей на питання «Якого роду заходи по спільному відпочинку проводяться на Вашому підприємстві?»

Центральне місце в спільному дозвіллі працівників ТОВ «Надзбруччя хліб» мають святкування Всесвітнього дня хліба - 46%, ювілеї працівників - 17%. Також мають місце виїзди на природу - 18% та інші види спільного відпочинку - 19%. Такого роду заходи позитивно впливають на ефективність праці.



Рис. 2.13. Структура відповідей на питання «Звідки Ви отримали інформацію про цілі підприємства?»

Як видно з отриманих відповідей, більшість опитаних співробітників ТОВ «Надзбруччя хліб» отримали інформацію про цілі підприємства з бесіди із керівником - 36% (61 особа) і 32% (54 людини) – з документів. Це свідчить про те, що розмови про цілі підприємства з працівниками проводяться. Але все-таки 17% такою інформацією не володіють.



Рис. 2.14. Структура відповідей на питання «Наскільки для Вас важливо працювати з людьми, які добре взаємодіють один з одним?»

Як видно з отриманих відповідей, більшості учасників анкетування дуже важливо працювати з людьми, які добре взаємодіють один з одним і тільки 24%

це не дуже важливо. Дані відповіді свідчать про те, що співробітникам для ефективної роботи необхідно перебувати в умовах з позитивним морально психологічним кліматом.



Рис. 2.15. Структура відповідей на питання «Які з перерахованих цінностей є у Вашому підприємстві основними?»

Основною цінністю співробітників ТОВ «Надзбруччя хліб» є розмір заробітної плати, про це свідчить 36% відповідей, а також справедливість оцінки праці - 28%. Стабільність робочого місця і перспективу зростання відзначили тільки 17%, можливість участі в прийнятті рішень - 9%. І тільки 10% важлива цікава робота. Отримані відповіді представлені на рис. 2.15.



Рис. 2.16. Структура відповідей на питання «Найбільш важливі матеріальні форми стимулювання для Вас?»

Для більшої частини співробітників найбільш важливими формами матеріального стимулювання є різні доплати, премії, бонуси - 55%, найменше значення має доплата за стаж роботи на підприємстві - 10%.



Рис. 2.17. Структура відповідей на питання «Найбільш значущі форми нематеріального стимулювання»

З діаграми видно, що найбільш значущими формами нематеріального стимулювання є моральна винагорода - 22%, корпоративні свята і соціальне забезпечення - 20%.



Рис. 2.18. Структура відповідей на питання «Наскільки важливо для Вас мати хороші можливості для кар'єрного зростання?»

На рис. 2.18 видно, що для 63% опитаних співробітників дуже важливо мати хороші можливості для просування по службі, відповідно 37% - не дуже важливо.



Рис. 2.19. Структура відповідей на питання «Скільки ще Ви хочете працювати на даному підприємстві?»

Проаналізувавши рис. 2.19, можна зробити висновок, що більша частина співробітників ТОВ «Надзбруччя хліб» хочуть досить довго пропрацювати на своєму підприємстві - 84% (141 людина), відповідно 16% опитаних планують працювати недовго на підприємстві. Тобто незначна частина співробітників планує шукати іншу роботу, що має знати і враховувати керівництво підприємства.

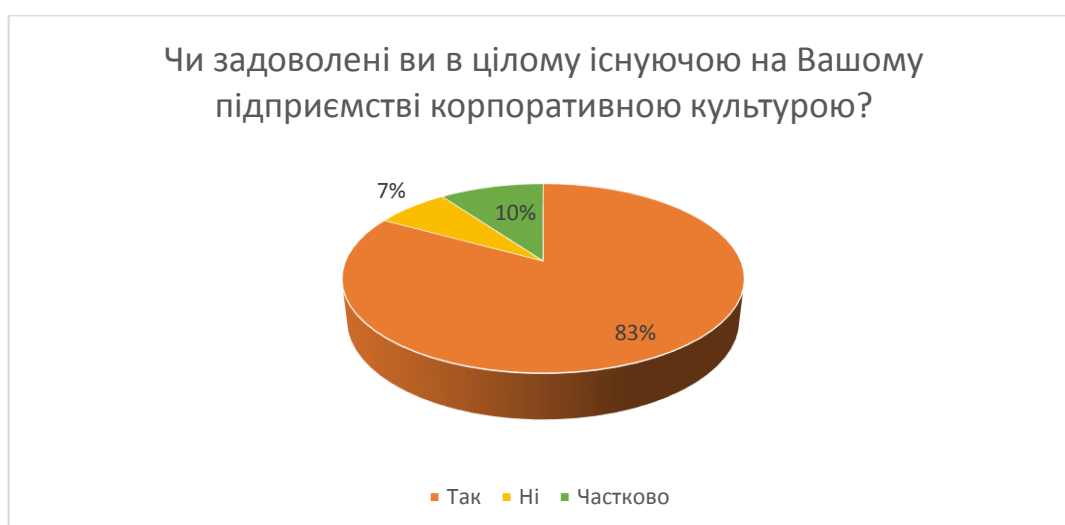


Рис. 2.20. Структура відповідей на питання «Чи задоволені ви в цілому існуючою на Вашому підприємстві корпоративною культурою?»

З рис. 2.20 видно, що 83% влаштовує існуюча корпоративна культура, це майже дві третини опитаних. Однак є працівники, яких не влаштовує існуюча корпоративна культура (7%), або частково влаштовує (10%).

Відповідно, виникла необхідність виявлення ступеня задоволеності тими чи іншими складовими корпоративної культури ТОВ «Надзбруччя хліб». Тому респондентам було поставлене ще одне питання (№16). Дане питання спрямоване на виявлення задоволеності співробітників існуючою корпоративною культурою.

Кожен з наведених питань має відповідь у вигляді балової шкали від 0 до 10.

Чим вищий середній бал серед усіх співробітників, тим вища задоволеність даним елементом.

Середні бали відповідей на це питання представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

**Середні бали, отримані в результаті  
анкетування «Дослідження корпоративної культури»**

<i>Питання</i>	<i>Середній бал</i>
Атмосфера (клімат), що склався в колективі	9,3
Політика підприємства і керівництва	8,6
Стиль керівництва	8,0
Характеристика роботи	7,2
Можливість професійного росту	7,1
Атмосфера теплоти і підтримки	9,1

Складено автором

Відобразимо графічно отримані результати (рис. 2.21).

Таким чином, за результатами проведеного анкетування було виявлено, що найменше задоволені співробітники характеристикою роботи і можливістю професійного зростання. Проте варто зазначити, що показники анкетування досить високі, що свідчить про силу корпоративної культури підприємства.

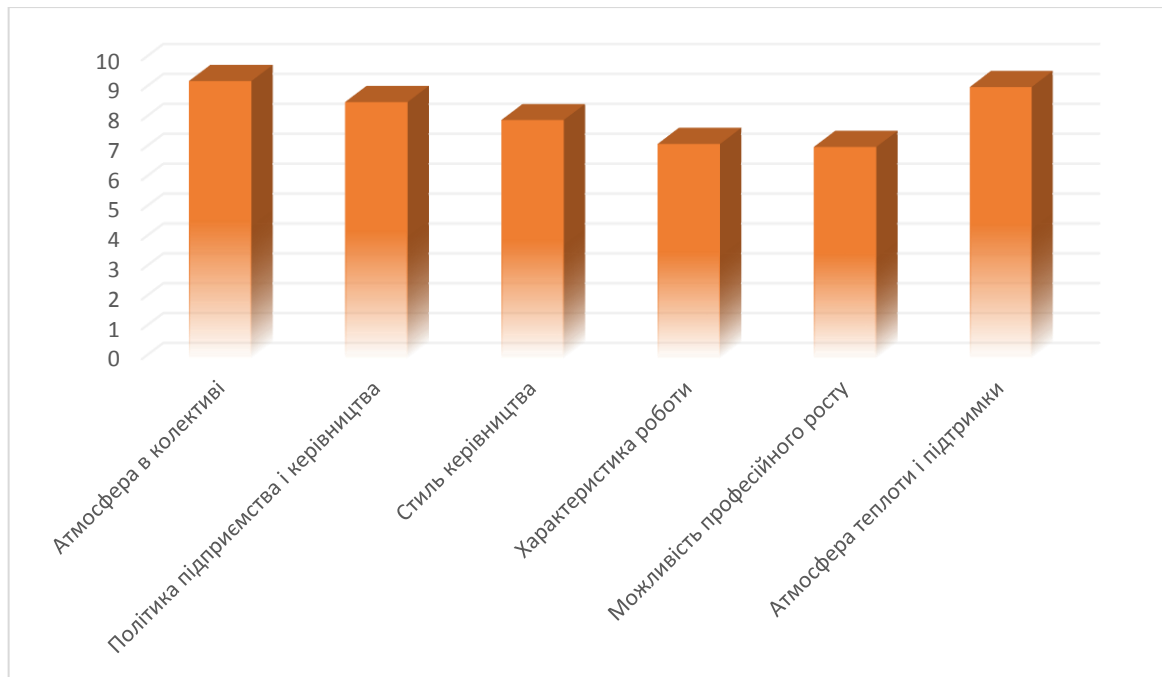


Рис. 2.21. Середні бали задоволеності елементами корпоративної культури на ТОВ «Надзбруччя хліб»

Отже, керівництву ТОВ «Надзбруччя хліб» необхідно приділити увагу змісту виконуваної роботи та можливостям професійного зростання.

Керівництво ТОВ «Надзбруччя хліб» стверджує, що підтримується дух колективізму, атмосфера відкритості та свободи спілкування, що підтверджено в результаті проведення дослідження з використанням анкетування. Присутня чітка задоволеність співробітників кліматом в колективі. А клімат в колективі є найважливішою характеристикою корпоративної культури.

Варто відзначити, що вплив корпоративної культури ТОВ «Надзбруччя хліб» відбувається і на економічний аспект діяльності підприємства адже економічні процеси завжди мають в своїй основі культурну складову.

На думку вченого П. Дімаджіо, культура впливає на економічні процеси за допомогою вірувань та ідеологій, переконань, що визнаються більшістю, або формальної системи правил [21, с. 62].

Можна зробити висновок, що саме детально розроблені та сформовані культурні цінності ТОВ «Надзбруччя хліб», яких дотримуються працівники, сприяють інвестиційній привабливості та економічній стабільності, хоча звичайно крім корпоративних правил тут також важливе місце відіграє велика команда професіоналів, яка добросовісно та старанно виконує свою роботу.



## **Висновки до II розділу**

Отже, в даному розділі проаналізовано вплив корпоративної культури ТОВ «Надзбруччя хліб» на його діяльність, а також вивчено основні цінності та правила корпоративної поведінки і управління – як невід’ємні складові корпоративної політики. За допомогою соціологічного дослідження вивчено основні елементи корпоративної культури в колективі підприємства.

Підводячи підсумок, хотілося б відзначити, що ТОВ «Надзбруччя хліб» гідно витримує конкуренцію, привертає все більше нових покупців, що забезпечує підприємству популярність, престиж і стабільність. Але, незважаючи на такий стан речей, корпоративна культура ТОВ «Надзбруччя хліб» має ряд як позитивних, так і негативних моментів.

В ході дослідження було виявлено, що в залежності від характеру внутрішньокорпоративних відносин, за критеріями К. Камерона і Р. Куїна, профіль культури ТОВ «Надзбруччя хліб», тяжіє в бік бюрократії. Також нами було з’ясовано, що на підприємстві демократичний керівник, який виступає координатором, наставником, організатором. Досягнення якості ведеться шляхом контролю процесу та залученням працівників до прийняття рішень.

На підприємстві присутня орієнтація, спрямована, головним чином, на споживача і результат. Це означає, що на підприємстві постійно вдосконалюється якість, проглядається і відчуюються імідж своєї продукції, щоб відповідати і перевершувати очікування споживачів. Крім того керівництво розуміє, що без належної уваги до співробітників жодне підприємство не досягло успіху.

Нами було виявлено, що на підприємстві ТОВ «Надзбруччя хліб» існує єдиний стиль, створений і підтримуваний більшістю колективу. Він поширюється на зовнішній вигляд працівників і на використовувану на підприємстві символіку. Діловий стиль співробітників в одязі підтримує імідж підприємства як серйозної установи.

На підприємстві ТОВ «Надзбруччя хліб» канали інформації ефективні і налагоджені. До них відносяться сайт, робочі наради і планерки.

Позитивним в роботі підприємства є система адаптації персоналу.

Важливою стимуляцією до роботи, а також згуртування колективу сприяє спільне дозвілля. На підприємстві ТОВ «Надзбруччя хліб» цьому приділяється достатньо уваги: проводяться різні заходи, про яких уже говорилося раніше.

В процесі дослідження ми з'ясували, що більшість співробітників компанії знають і цікавляться історією своєї компанії, а значить їм не байдуже те місце, де вони працюють.

Доцільно зазначити, що в компанії ТОВ «Надзбруччя хліб» сформовані стратегія і цілі, які орієнтовані на ефективність процесів та розвиток персоналу.

Слід відзначити той факт, отриманий в результаті анкетування, що не всі співробітники мають чітке уявлення про місію, цілі та стратегії компанії. Адже грамотні керівники повинні посвячувати кожного співробітника в такі моменти роботи підприємства і це є недоліком в їх роботі.

Місію компанії не знають або погано уявляють 62% опитаних, зі стратегією підприємства не знайомі 42% співробітників. Не всі працівники ознайомлені з правилами поведінки на підприємстві (22% опитаних про них не знають). А 16% опитаних не мають наміру довго працювати в ТОВ «Надзбруччя хліб», що говорить про можливості підвищення плинності кадрів.

На підприємстві прописані правила поведінки співробітників, але, на жаль, не всі працівники з ними ознайомлені. Це також є недоліком, тому що про ці правила повинен знати абсолютно кожен співробітник, так як це важливо для злагодженої роботи і доброзичливої обстановки в колективі.

Не зовсім належним чином здійснюється матеріальна мотивація. Для більшої частини співробітників найбільш важливими формами матеріального стимулювання є різні доплати (премії, бонуси), а також доплати за професіоналізм і особливу майстерність.

Проте в ході аналізу виявилось, що в цілому корпоративна культура ТОВ «Надзбруччя хліб» має позитивний вплив на загальну результативність діяльності підприємства. Проте існують сторони корпоративної культури, які необхідно вдосконалювати.

### **III. Управління корпоративною культурою підприємства в умовах інноваційного розвитку**

#### **3.1. Пропозиції та рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури на підприємстві**

Корпоративна культура, філософія і місія організації зумовлюють подальшу долю підприємства, безпосередньо впливаючи на репутацію її як всередині професійного співтовариства, так і в суспільстві в цілому. Таким чином, зростає зацікавленість керівного апарату організації в залученні фахівців в процес управління своєю організацією.

А це, в свою чергу, сприятиме встановленню взаєморозуміння і доброзичливості між працівниками, організацією та суспільством в цілому через розвиток обміну інформацією та оцінку суспільної реакції як підтримку "мирного співіснування" .

Варто зазначити, що у нашому випадку немає необхідності проводити докорінні зміни корпоративної культури, так як вже чітко сформована місія і стратегія діяльності підприємства, у колективі присутнє єдине бачення цілей підприємства, існують певні корпоративні цінності, символіка, проте в ході аналізу було виявлено, що існують деякі моменти, які необхідно удосконалювати.

Рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури ТОВ «Надзбруччя хліб» полягають у наступному:

- підтримувати на існуючому рівні соціально-психологічний клімат в колективі;
- проводити постійну діагностику існуючої корпоративної культури, а також задоволеності нею співробітників;
- створити нову посаду - спеціаліста по корпоративній культурі;
- змістити профіль корпоративної культури в сторону клану;
- покращити систему інформування працівників та потенційних споживачів;
- розробити Кодекс корпоративної поведінки.

## ***1. Заходи щодо підтримки соціально-психологічного клімату в колективі.***

В основі підтримки дружньої атмосфери колективу міститься пропозиція організації «нестандартних свят» для співробітників ТОВ «Надзбруччя хліб».

Свято має принести задоволення колективу. Необхідно, щоб в результаті його проведення довіра співробітників до керівництва зросла, вони отримали б можливість побачити своїх колег з новою боку, побачити їх почуття гумору.

Такі корпоративні свята зможуть більш згуртувати колектив, до того ж характер цих свят найбільш привертає до дружнього спілкування.

В таблиці 3.1 наведено приклади свят для колективу ТОВ «Надзбруччя хліб».

Таблиця 3.1.

### **Перелік свят та заходів ТОВ «Надзбруччя хліб»**

<b>№</b>	<b>Назва свят та заходів</b>	<b>Примітки</b>
1	Новий рік	Святковий захід, банкет і подарунки
2	День української армії	Поздоровлення і подарунки
3	Міжнародний жіночий день	Поздоровлення і подарунки
4	Масниця	Виїзд на природу, організація ігор, банкет
5	День народження підприємства	Святковий захід, банкет і подарунки вибраним
6	День матері	Поздоровлення на сайті
7	Всесвітній день хліба	Поздоровлення на сайті, подарунки вибраним
8	День захисту дітей	Подарунки першокласникам
9	Важлива подія підприємства (завершення проекту, вагоме перевиконання плану, отримання великого замовлення і т.д.)	В залежності від прибутку заходу можливі: – поздоровлення на сайті; – фуршет; – часткове або повне фінансування заходу

Складено автором

## ***2. Проведення діагностики існуючої корпоративної культури, а також задоволеності нею співробітників.***

Як методика комплексного вивчення соціально-психологічної структури колективу, що дозволяє визначати найважливіші показники емоційного стану, пропонується періодично проводити анкетування всіх співробітників, аналогічно тому, яке було проведено нами і описано в роботі.

Від психологічного клімату в трудовому колективі залежить як благополуччя членів колективу, так і їх працездатність.

Анкетування дозволить виявити, наскільки співробітники задоволені роботою в трудовому колективі. Анкетування необхідно проводити анонімно.

Якщо проводити дане анкетування хоча б раз на рік, можна буде стежити за змінами, що відбуваються в колективі і приймати для усунення виявлених проблем своєчасних заходів.

## ***3. Для здійснення вищевказаних заходів потрібно виділити окрему штатну одиницю - фахівця по корпоративній культурі.***

Це фахівець, який відповідає за розробку системи внутрішньокорпоративних цінностей і втілення їх в повсякденну діяльність співробітників. У його посадові обов'язки входить з'ясування уявлень керівництва і співробітників про цілі і завдання підприємства, його місце в діловому і громадському житті, на основі чого розробляються можливі варіанти згуртування колективу для досягнення спільної мети.

Раніше основна задача керівника в управлінні персоналом зводилася до впливу на персонал при мінімальному заохоченні його праці. При цьому персонал розглядався тільки з позиції підпорядкованості. В конкурентних умовах господарювання слід розвивати інтелектуальний потенціал своїх працівників та залучати висококваліфікованих фахівців, що володіють певними знаннями, вміннями, навичками і практичним досвідом, що необхідно для досягнення бажаного результату. Тому вдосконаленню підлягає і система методів впливу керівника на персонал, стимулювання його діяльності.

Основні функції керівника з розвитку корпоративної культури підприємства зображено на рисунку 3.1.

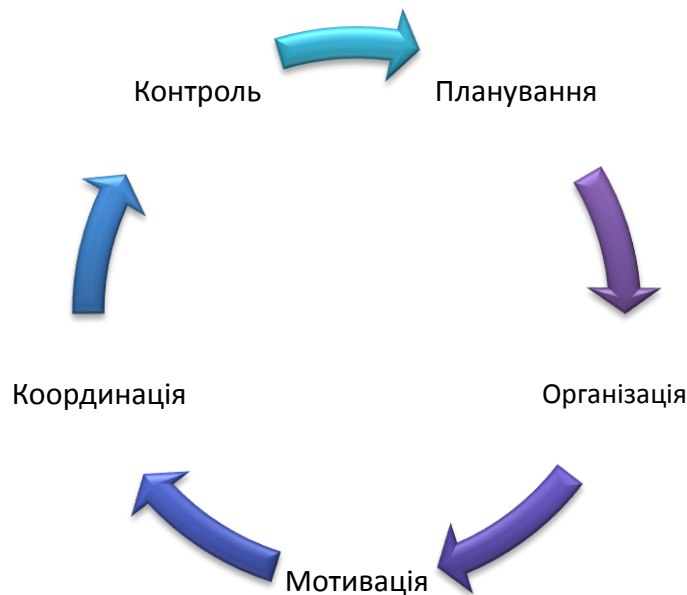


Рис. 3.1. Функції керівника з розвитку корпоративної культури підприємства

---

Складено автором на основі [41, с. 69]

Розглянемо зміст основних функцій керівника з розвитку корпоративної культури.

*1. Планування:*

- розробка плану дій з діагностики факторів зовнішнього середовища, що впливають на корпоративну культуру;
- розробка плану дій з діагностики внутрішнього потенціалу підприємства, зокрема його інтелектуального потенціалу;
- прогнозування змін та порядку їх внесення в корпоративну культуру підприємства;
- прогнозування опору змінам корпоративної культури підприємства, ступеня його прояву, інших культурних ризиків і планування їх подолання;
- моделювання організаційного розвитку підприємства;

- побудова політики управління і стратегії розвитку корпоративної культури;

- регламентування корпоративної культури підприємства, її змін.

## *2. Організація:*

- організація системи соціально-трудових відносин всередині колективу;

- побудова діяльності підлеглих;

- організація системи навчання та розвитку персоналу, в т.ч. стимулювання самонавчання та саморозвитку;

- організація системи комунікацій та інформованості;

- проведення досліджень корпоративної культури самостійно або при частковій участі;

- управлінське консультування тощо.

## *3. Мотивація:*

- формування системи матеріальної і нематеріальної мотивації керівного та виробничого персоналу;

- дослідження демотиваторів праці;

- проведення діагностики організаційного клімату;

вивчення компонент персональної корпоративної культури працівників, в першу чергу, їх ціннісних орієнтацій.

## *4. Координація:*

- координація діяльності персоналу для досягнення поставлених завдань;

- координація діяльності персоналу в частині дотримання ними основних норм і принципів організаційної поведінки, моніторинг їх інтересів і потреб і зіставлення з цілями і завданнями підприємства;

- координація процесу формування корпоративної культури підприємства, її складових;

- координація внесення змін до корпоративної культури підприємства, особливо в її глибинний рівень.

## *5. Контроль:*

- моніторинг формування та розвитку корпоративної культури та оцінка результатів її удосконалення, її ефективності;
  - контроль процесу формування корпоративної культури;
  - контроль за дотриманням основних норм і принципів організаційної поведінки персоналу, розробка шкали припустимих і неприпустимих відхилень у поведінці;
  - контроль процесу формування корпоративної культури;
- контроль процесу розвитку корпоративної культури.

Використання керівником всієї гами засобів впливу на персонал залежить від ступеня наданих можливостей для дій, в чому обумовлених фінансово-економічними, інтелектуальними, інформаційно-інноваційними та іншими ресурсами підприємства, а також власним потенціалом керівника. Ступінь розвитку його професійних, організаційних, економічних, педагогічних, психологічних та інших складових потенціалу надає певний вплив на вибір тих чи інших методів впливу на персонал. Проте всі його дії повинні бути спрямовані на формування команди однодумців [41, с. 71-72].

Передбачається, що таким чином досить серйозно підвищується ефективність діяльності даного підприємства.

Для досягнення цього результату розробляється стратегія корпоративних заходів, яка може включати в себе спеціальні поїздки, конференції, семінари, тренінги тощо.

Крім того, фахівець з корпоративної культури повинен організувати і контроль за впровадженням корпоративної культури в середовище співробітників, у міру необхідності коригувати цю діяльність, відстежувати ефективність реалізації проекту, розробляти корпоративні заходи і т.д.

Як правило, до фахівців по корпоративній культурі ставляться такі вимоги:

- вища соціологічна або психологічна освіта;
- навички аналітичної роботи;
- здатність працювати як частина команди, так і самостійно;
- розвинені організаторські здібності;



- увага до дрібниць і деталей.

Введення даного співробітника на посаду стане логічним завершенням всіх запропонованих заходів. Даний фахівець буде займатися і розробкою Кодексу, і проведенням регулярних анкетувань для діагностики корпоративної культури, і буде відповідати за проведення «нестандартних свят».

#### ***4. Зміщення профілю корпоративної культури в сторону клану.***

Високий ступінь формалізації внутрішньокорпоративних відносин пояснюється специфікою діяльності підприємства. Вона передбачає наявність великої кількості конфіденційної інформації, високої особистої відповідальності співробітників за виконану роботу, необхідність постійної звітності, розвиненою ієрархічною системою, а разом з чим і сильно вираженою бюрократичною складовою корпоративної культури. Не варто забувати, що формалізація і бюрократія - не завжди означають щось погане. Так само і у випадку з ТОВ «Надзбруччя хліб» ці характеристики є невід'ємними.

Проте необхідно компенсувати високу бюрократизацію в цілях підтримки позитивного ефекту корпоративної культури на даному підприємстві. Протилежним типом бюрократичної корпоративної культури є адхократична. Але так як, в силу специфіки діяльності підприємства, немає можливості змістити профіль корпоративної культури в сторону адхократії, необхідно постаратися змістити його хоча б злегка в бік адхократії, а основні сили спрямувати на усунення профілю в сторону культури клану.

Кланова культура - найсильніша і розвинена, дозволяє безперервно підтримувати корпоративний дух і підвищити ступінь ототожнення співробітників себе зі своїм підприємством.

А це як раз те, що необхідно на даному етапі ТОВ «Надзбруччя хліб». Не дивлячись на те, що існують і реалізуються принципи поведінки, етики, виконуються обов'язки і забезпечуються права співробітників, кількість співробітників, які були б повністю морально задоволені своєю роботою, невелика. Це можна пояснити тим, якими мотивами користуються співробітники, що працюють на даному підприємстві.

Основний мотив молодого персоналу - матеріальна і соціальна захищеність. Серед більш досвідченого персоналу, з великим стажем роботи додається ще й неможливість знайти роботи зі схожими посадовими обов'язками і не меншою оплатою праці.

Необхідне зміщення профілю корпоративної культури ТОВ «Надзбруччя хліб» можна зробити за допомогою: поліпшення морального клімату; підвищення участі співробітників в організаційній діяльності підприємства.

**Поліпшення морального клімату** ТОВ «Надзбруччя хліб» можна досягти, вживши заходів щодо зниження стресу співробітників в робочий час. Можливість зняття стресу забезпечить організація для всіх співробітників і утримання приміщень для психологічного розвантаження, кімнат для відпочинку та спілкування, кімнат інтелектуального відпочинку з шахами, нардами і т.д.

Необхідність даних приміщень обумовлена тим, що багато співробітників під час обіду змушені залишатися на робочому місці, що не дозволяє їм абстрагуватися на деякий час від роботи, дати необхідний відпочинок організму і мозку.

Також, необхідно розширити територію, призначену для стоянки особистих транспортних засобів співробітників ТОВ «Надзбруччя хліб», так як на сьогоднішній день відсутність достатнього місця доставляє чималі незручності численному колективу підприємства.

**Підвищення участі співробітників в організаційній діяльності** можна домогтися, шляхом розвитку колективних методів вирішення організаційних чи інших проблем підприємства.

Особливо гостро це питання стоїть стосовно співробітників, що працюють в безпосередній віддаленості від апарату управління ТОВ «Надзбруччя хліб». Посилення контролю над станом корпоративної культури і задоволеності її станом серед співробітників необхідно ввести не тільки всередині підприємства, а й серед усіх працівників, які задіяні на інших об'єктах (охоронці, працівники магазину «Надзбруччя хліб»).

Безумовно, підприємству необхідно зниження бюрократичної складової, наскільки це можливо. Специфіка підприємства дозволяє знизити обсяг документальної звітності і формального контролю єдиним можливим способом. Цей спосіб - *перехід на безпаперову документацію*, електронне планування і звітність з повним або переважним витісненням ведення класичної для бюрократії паперової тяганини.

#### **5. Покращити систему інформування працівників та потенційних споживачів.**

З метою підвищення іміджу керівництва і самого товариства в очах співробітників, створення єдиної команди необхідно розробити ефективні заходи внутрішнього PR. Ці заходи дозволять вирішувати такі завдання як донесення до кожного співробітника цінностей, прийнятих в організації. Вони сприяють підвищенню лояльності співробітників, їх зацікавленості в результаті.

Для інформування працівників про поточні події в ТОВ «Надзбруччя хліб» рекомендується використовувати такі засоби:

- *внутрішні видання:*
  - *листки новин* – це досить дешевий і доступний засіб комунікацій для пояснення в ТОВ «Надзбруччя хліб» філософії і політики товариства, а також для забезпечення двосторонньої комунікації, оскільки в ньому викладені не тільки позиції менеджменту, а й думки інших співробітників;
  - *щорічні звіти для співробітників* – виконують інформаційну функцію, відображаючи діяльність і значні події товариства протягом року, а також мотиваційну функцію, неявно звертаючись до почуття корпоративної причетності, гордості співробітників;
- *корпоративний web-сайт* – корпоративний сайт, що містить новини, події, матеріали про підприємство, документи, а також форум, на якому можна обговорити цікаву тему або поставити запитання колезі або керівнику. Необхідно удосконалити функціональні блоки корпоративного сайту, що дозволить налагодити комунікації «зверху

вниз» і «знизу вгору», тобто інформувати рядових працівників про рішення, прийняті керівництвом. Для керівництва також важливо знати настрої у колективі, розуміти, чи знають працівники про перспективи розвитку і які їхні уявлення про корпоративну культуру;

- *виступи керівництва;*
- *відкриті інтерв'ю та листи;*
- *оголошення наказів керівництва;*
- *збори і засідання, приурочені до днів загальнодержавних пам'ятних та урочистих дат;*
- *внутрішньокорпоративні свята, які виступають потужним інструментом, здатним згуртувати колектив.*

#### **6. Розробка Кодексу корпоративної поведінки.**

Розробку даного положення можна покласти на спеціаліста по корпоративній культурі.

Створення Кодексу дозволить вирішити ряд завдань:

- оформити і закріпити сформовану корпоративну культуру;
- зафіксувати єдині корпоративні стандарти і загальні принципи ведення бізнесу;
- зміцнити свій зовнішній імідж;
- продемонструвати своїм інвесторам і клієнтам наявність певних стандартів корпоративного управління;
- залучити в компанію близьких їй за духом співробітників.

Ключова цінність створення Кодексу полягає в тому, що розробка подібних документів дозволяє підприємству розібратися:

- 1) в чому складається її місія і які стратегічні цілі її діяльності;
- 2) продумати і закріпити систему управління підприємством;
- 3) найбільш ефективно розподіливши обов'язки і повноваження між різними рівнями управління.

Тобто, дійсно зробити компанію ефективно керованою та зрозумілою і «зсередини», і «зовні». Чіткість завжди з'являється, коли намагаєшся викласти

свої думки на папері. А якщо вони ще й виносяться на загальне обговорення, то це дозволяє врахувати всі «за» і «проти» та побудувати дійсно ефективну систему управління, при якій всі будуть чітко і однозначно розуміти цілі і завдання, які стоять перед підприємством і правила, згідно з якими воно діє.

Робота по створенню Кодексу починається, як правило, з діагностики загального клімату на підприємстві. Результати проведеного дослідження виявляють сприятливу атмосферу в колективі. Проте важливим залишається закріпити в Кодексі механізми укріплення цінностей і «правил гри».

Отже, усі пропозиції та рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури на ТОВ «Надзбруччя хліб» наведено на рис. 3.2.

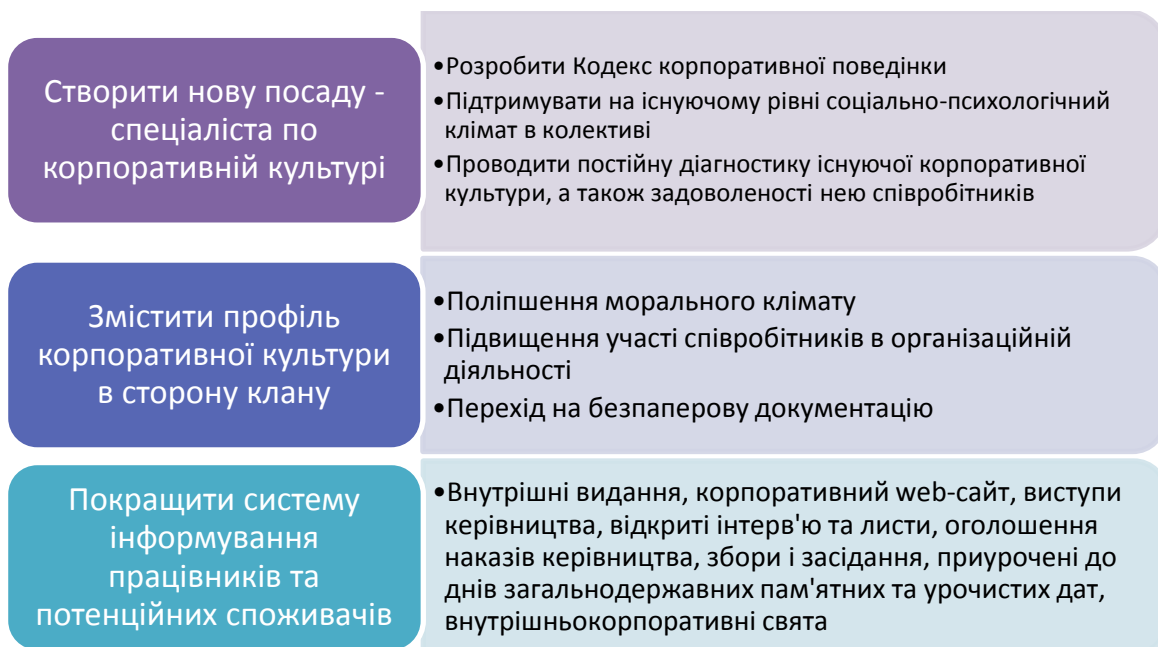


Рис. 3.2. Перелік пропозицій щодо вдосконалення корпоративної культури на ТОВ «Надзбруччя хліб»

---

Складено автором

Таким чином, в результаті реалізації запропонованих заходів підвищиться якість корпоративної культури в ТОВ «Надзбруччя хліб», підвищиться задоволеність і прихильність персоналу, наслідком чого стане зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, і відповідно, підвищення ефективності діяльності підприємства.

### **3.2. Розробка нових підходів щодо формування корпоративної культури відповідно до стратегічних цілей підприємства**

Між стратегією підприємства, стратегічним управлінням і корпоративною культурою існує взаємозв'язок. Це, що називається «встановлений наукою факт», підтверджено численними дослідженнями зі стратегічного менеджменту. Детальний огляд теоретичних робіт з організаційної культури в контексті стратегічного управління зроблений у книзі Г. Мінцберга «Школи стратегій» [71, глава 9].

Набагато більший практичний інтерес складають такі питання:

- В яких випадках корпоративна культура є стратегічно важливим ресурсом?
- Чи впливає і як корпоративна культура на формування стратегії? Чи вільне підприємство в стратегічному виборі?
- Як впливає корпоративна культура на стратегічне управління?
- Як впливає корпоративна культура на проведення стратегічних змін на підприємстві? Як врахувати вплив культури при проведенні стратегічних змін?
- Чи можливо змінити корпоративна культуру в разі серйозних стратегічних змін?

#### **Корпоративна культура як стратегічний ресурс**

Стратегічним ресурсом, називають такий ресурс, який забезпечує підприємству довгострокову перевагу перед конкурентами. Стратегічний ресурс повинен бути цінним, рідкісним (який користуються великим попитом), неповторним і незамінним.

Корпоративна культура як ресурс має властивість неповторності. Ступінь цієї неповторності значно вищий, ніж у будь-який найсучаснішій технології. Дійсно, корпоративна культура відображає характерні тільки для даного підприємства способи соціальної взаємодії і використання різних технологій. Більш того, як було розглянуто в першому розділі, корпоративна культура не усвідомлюється її носіями, її походження не до кінця зрозуміло навіть засновникам бізнесу. А як відтворити те, що не зрозуміло?

Тому корпоративну культуру практично неможливо скопіювати або купити. Як показує практика, перехід керівників або навіть цілої команди в конкуруюче підприємство не дозволяє відтворити культуру, яка була на попередньому підприємстві.

Однак якщо розглядати інші характеристики стратегічного ресурсу - цінність, рідкість і незамінність, то можна зробити висновок, що унікальна корпоративна культура може сприяти або не сприяти підвищенню ефективності підприємства, бути чи не бути привабливою для ринку і потенційних співробітників. Тобто корпоративна унікальність не дорівнює стратегічній перевазі.

Таким чином, корпоративна культура є стратегічним ресурсом в тому випадку, якщо вона сприяє підвищенню ефективності підприємства і є привабливою як для клієнтів, так і для потенційних співробітників.

Тому важливим залишається сформувати унікальну корпоративну культуру, яка нагадуватиме сім'ю. Для такого підприємства характерними стануть теплі людські взаємини, часті контакти керівників з усіма співробітниками, високий ступінь залученості співробітників у бізнес і, як наслідок, досягнення стратегічних цілей підприємства.

### **Вплив корпоративної культури на формування стратегії**

Як було показано в першому розділі, корпоративна культура є результатом успішного вирішення підприємством двох завдань - адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції. Іншими словами корпоративна культура формується в результаті пошуку успішної стратегії і реалізації принципів засновника підприємства. Спрощено це можна було б позначити формулою «стратегія визначає корпоративну культуру».

Але, якщо мати на увазі, що корпоративна культура формує колективні розумові «фільтри», то доводиться визнати, що корпоративна культура впливає на стиль мислення, сприйняття та аналізу інформації і, в кінцевому підсумку, на прийняття стратегічних рішень. Тобто в цьому випадку правильна формула «корпоративна культура визначає стратегію».

Баланс у формулі «стратегія - корпоративна культура» є предметом постійних обговорень і суперечок між прихильниками різних напрямків менеджменту. У класичному стратегічному менеджменті вважається, що керівник здатний зробити самостійний і адекватний стратегічний вибір. Інші школи менеджменту, такі як школи культури і зовнішнього середовища, вважають, що здатність керівника зробити адекватний стратегічний вибір сильно обмежений впливом корпоративної культури і вже накопиченим досвідом [71].

Не вдаючись у з'ясування точності формул і визначень, на практиці необхідно враховувати два факти:

- 1) культура підприємства дійсно впливає на пошук і оцінку інформації та стратегічний вибір, тобто впливає на формування стратегії.

Керівники компанії можуть не сприймати частину інформації, трактувати факти в звичному руслі або не бачити всі можливі альтернативи. Для подолання цієї проблеми підприємства запрошують консультантів по стратегії (не тому, що вони такі розумні, а тому, що вони знаходяться поза культурою підприємства), а також менеджерів ззовні;

- 2) чим сильніша корпоративна культура, тим більшою мірою вона сприяє формуванню стратегічних рішень, помилковість яких не відчувається всередині підприємства і цілком очевидна для фахівців ззовні (наприклад, приклад компанія Daimler Benz).

Один з провідних фахівців зі стратегічного менеджменту І.Б. Гурков пропонує простий інструмент (тестування працівників), який дозволяє оцінити вплив культури на формування стратегії в компанії. Тест розроблений на основі опитувальника по методології Г. Хофштеда, що використовувався для оцінки національних культур [20, 32-36].

Тест дозволяє розрахувати показники, які можуть бути використані для оцінки корпоративної культури:

- Показник уникнення невизначеності - характеризує ступінь дискомфорту, тривоги, страху, який відчувають люди перед невідомими або



невизначеним обставинами. Показник характеризує також ставлення людини до ризику, до конкуренції в колективі, до встановлених правил.

- Показник змагальності - характеризує схильність до змагальності, конкуренції з колегами. Висока змагальність передбачає і терпиме ставлення до невизначеності.

- Показник «стратегічної» орієнтації - характеризує коротко або довгострокову орієнтацію людини на підприємстві.

- Показник дистанції влади - характеризує ту ступінь, в якій люди, що не мають влади або мають малу владу, згодні з тим, що влада в суспільстві (підприємстві) розподіляється нерівномірно.

- Показник індивідуалізму - характеризує установку поведінки «індивідуалізм-колективізм».

Отже, даний тест дозволяє оцінити прийнятність стратегічних парадоксів (способів формування стратегії) з точки зору корпоративної культури.

### **Вплив корпоративної культури на стратегічне управління**

Питання про те, як впливає корпоративна культура на стратегічне управління можна розбити на дві частини:

- чи існує відповідність між стратегією і корпоративною культурою;
- чи можна дати рекомендації щодо застосованості або незастосованості тих чи інших управлінських практик в умовах певної корпоративної культури?

Оскільки корпоративна культура формується в процесі знаходження підприємством працюючих рішень і підходів до ведення бізнесу, то відповідність між стратегією підприємства та корпоративною культурою повинна спостерігатися. Тоді, якщо припустити, що існують підприємства з однаковими стратегіями, то можна виявити однакові культури?

Дослідження американки Дж. Вудворд показали, що існує жорсткий взаємозв'язок між використовуваними виробничими технологіями і соціальною системою підприємства (корпоративною культурою).

Дж. Вудворд досліджувала підприємства, що використовують технології дрібносерійного, великосерійного і поточного виробництва. Виявилось, що

соціальні системи підприємств однієї технологічної стратегії ідентичні, а підприємства різних технологічних стратегій відрізняються один від одного. Однак в подальшому дослідниками було спростовано припущення про те, що технології жорстко визначають соціальну систему підприємства.

Якщо розглядати ритейлові мережі, то можна виявити, що вони використовують практично однакові технології, обладнання та управлінські підходи. Але все-таки їх не можна назвати ідентичними по корпоративній культурі.

Так як відповісти на питання чи існує відповідність між стратегією підприємства та корпоративною культурою?

Безумовно існує тяжіння підприємств, що використовують певні технології і стратегії, до певних культур. На цю думку наштовхують типології корпоративних культур, запропоновані різними дослідниками (наприклад, К. Камерон, Р. Куїн) [46, 81].

Але при цьому в будь-якій галузі, серед прямих конкурентів можна знайти підприємства з несхожими одна на одну корпоративними культурами.

Наприклад, компанії Apple і Microsoft, компанії Київстар і Vodafone.

### **Опір стратегічним змінам з боку корпоративної культури, можливість управління змінами**

Варто звернути увагу і на вплив корпоративної культури на стратегічне управління та стратегічні зміни.

Зазначимо, що на підприємстві існуючі цінності визначають ключові елементи управління та організації діяльності. Дослідники Т. Пітерс та Р. Уотерман визначають модель управління, яка базується на семи складових (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Модель управління «7-С» Т. Пітерса, Р. Уотермана

Складено автором

В центрі моделі дослідники виділяють корпоративні цінності, які розділяють усі працівники підприємства, основоположні концепції, які згуртовують весь колектив.

Наступними елементами управління за Т. Пітерсом і Р. Уотерманом є:

- стратегія (опис стратегії підприємства);
- структура (опис організаційної схеми);
- системи і процеси (опис діючих процесів і процедур);
- склад персоналу («демографічний» опис категорій персоналу);
- стиль (опис стилю управління менеджерів підприємства);
- сума вмінь (вміння, навички, які вирізняють персонал і компанію в цілому).

Отже, корпоративна культура формується поетапно в процесі становлення підприємства і є тим визначальним елементом, від якого залежить ефективність діяльності всього підприємства.

Тому так важливо привести корпоративну культуру у відповідність стратегічним цілям підприємства (рис. 3.4).

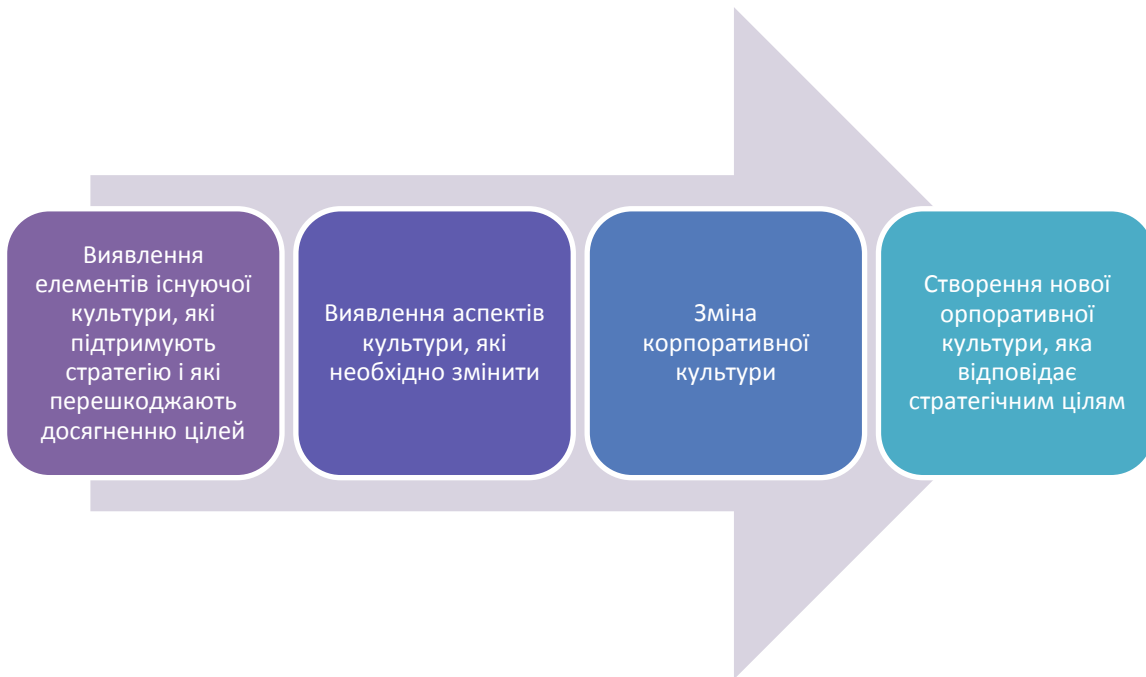


Рис. 3.4. Процес приведення корпоративної культури у відповідність стратегічним цілям підприємства

---

Складено автором

З рисунка видно, що, перш за все, необхідно виявити «проблемні сторони» корпоративної культури, які перешкоджають досягненню цілей підприємства, а далі вжити заходів для її вдосконалення і приведення у відповідність стратегії підприємства.

**Завдання автора стратегії** – вибрати стратегію, сумісну з «недоторканими» елементами існуючої корпоративної культури на підприємстві.

**Завдання провідника культури** – змінити ті сторони культури, які перешкоджають виконанню стратегії.

Дії менеджера щодо адаптації корпоративної культури до стратегії можна розділити на дві групи:

- символічні (демонстративні);
- змістовні (діючі).

*Символічні дії* менеджера:

- 1) створення зразків для наслідування. Вищі посадові особи починають боротьбу за економію витрат, починаючи з власних привілеїв;

2) вищі посадові особи подають приклад реагування на запити споживачів, проводять значний час в спілкуванні з покупцями;

3) заохочення людей, чиї вчинки служать проявом нової культури (урочисті заходи, рольові моделі нарад з метою зміцнення зв'язку стратегії з культурою).

*Змістовні дії менеджера з персоналу:*

1) досягнення деяких швидких успіхів, які б вказували на переваги нової стратегії і культури і тим самим підтримували зміни;

2) заміна менеджерів, що діють в традиціях старої культури, на менеджерів «нового покоління»;

3) зміна колишньої політики і методів роботи;

4) рішуча реорганізація структури компанії відповідно до вимог нової стратегії;

5) безпосередній зв'язок матеріальних стимулів з новими показниками стратегії;

6) перерозподіл бюджетних коштів на користь проектів і програм нової стратегії.

Перераховані процедури зможуть привести у відповідність стратегії підприємства корпоративну культуру.

Американські дослідники Г. Шварц і С. Девіс, виходячи з перерахованих позицій, побудували матрицю оцінки «культурного» ризику.

Ця матриця дозволила виділити три зони ризику нереалізації стратегії:

1. Зону незначного ризику.
2. Зону керованого ризику.
3. Зону неприпустимого ризику.

*Зона незначного ризику* відповідає високій сумісності між стратегією і культурою, в свою чергу, *зона неприпустимого ризику*, навпаки, відповідає низькій сумісності між стратегією і культурою.

На практиці існує чотири основних способи вирішення проблеми несумісності стратегії і корпоративної культури на підприємстві:

- змінюється культура під стратегічні завдання;

- змінюється система управління (як частина корпоративної культури) під стратегічні завдання;

- змінюється стратегія під існуючу на підприємстві корпоративну культуру;

- культура, що перешкоджає ефективному втіленню в життя обраної стратегії, ігнорується.

Успішне формування стратегії вимагає всебічної оцінки корпоративної культури підприємства.

Корпоративна культура може бути діагностована за такими основними ознаками:

- здатність підприємства задовольняти запити всіх зацікавлених сторін: споживачів, співробітників і інвесторів, здатність керівництва підприємства знаходити баланс інтересів цих сторін;

- доведення стратегічних завдань бізнесу до персоналу підприємства;

- розуміння і прийняття співробітниками стратегічних цілей;

- наявність на підприємстві відповідних технічних і управлінських навичок і вмінь на всіх рівнях ієрархії, система навчання співробітників;

- загальна залученість співробітників у вирішення стратегічних завдань;

- координація між працівниками та групами, здатність реалізації стратегії в ході командної роботи,;

- створення партнерства між рівнями ієрархії і між різними частинами підприємства;

- структура і система управління на підприємстві;

- наймання і просування співробітників, система кар'єрного просування;

- система обміну інформацією і винагороди;

- характери і поведінка лідерів;

- ймовірність опору змінам персоналу підприємства і здатність керівництва подолати опір працівників.

Отже, успішна реалізація стратегічних цілей підприємства вимагає відповідної корпоративної культури.

### Висновки до III розділу

У даному розділі ми запропонували основні рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури ТОВ «Надзбруччя хліб», які полягають у наступному:

- розробити Кодекс корпоративної поведінки;
- підтримувати на існуючому рівні соціально-психологічний клімат в колективі;
- проводити постійну діагностику існуючої корпоративної культури, а також задоволеності нею співробітників;
- створити нову посаду - спеціаліста по корпоративній культурі;
- змістити профіль корпоративної культури в сторону клану;
- покращити систему інформування працівників та потенційних споживачів.

В ході аналізу було виявлено, що змістити профіль корпоративної культури в ТОВ «Надзбруччя хліб» з бюрократичної на кланову допоможе ряд заходів:

- поліпшення морального клімату в колективі;
- підвищення участі співробітників в організаційній діяльності;
- перехід на безпаперову документацію.

Важливо зазначити, що реалізація запропонованих рекомендацій керівництвом ТОВ «Надзбруччя хліб» дозволить досягти наступних результатів діяльності підприємства:

- 1) формування на підприємстві чітких критеріїв аналізу і контролю корпоративної культури, на підставі яких можна судити про ефективність впровадження тих чи інших елементів корпоративної культури. Наприклад, зіставляючи ступінь прийняття конкретних норм і цінностей до початку проекту з розвитку корпоративної культури та після його закінчення;
- 2) розробка і застосування інструментарію у вигляді анкети для подальшого самостійного, тобто без залучення зовнішніх

консультантів, моніторингу стану корпоративної культури підприємства;

- 3) за рахунок покращення стану корпоративних відносин і клімату в колективі зростуть соціально-економічні характеристики діяльності підприємства в цілому.

Таким чином, в результаті реалізації запропонованих заходів підвищиться якість корпоративної культури в ТОВ «Надзбруччя хліб», підвищиться задоволеність і прихильність персоналу, наслідком чого стане зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, і відповідно, підвищення ефективності діяльності підприємства.

Ми дослідили, що корпоративна культура формується поетапно в процесі становлення підприємства і є тим визначальним елементом, від якого залежить ефективність діяльності всього підприємства.

Тому так важливо привести корпоративну культуру у відповідність стратегічним цілям підприємства.

Перш за все, необхідно виявити «проблемні сторони» корпоративної культури, які перешкоджають досягненню цілей підприємства, а далі вжити заходів для її вдосконалення і приведення у відповідність стратегії підприємства.

Ключовим висновком розділу можна вважати твердження, що важлива умова успіху ТОВ «Надзбруччя хліб» - активна участь керівництва підприємства в процесі створення системи управління корпоративною культурою. Тільки в цьому випадку можна гарантувати досягнення цілей розвитку підприємства.

Адже важливим залишається формування корпоративної культури відповідно до стратегічних цілей підприємства.



## **Висновки до магістерської роботи**

Підбиваючи підсумки даної магістерської роботи, можна зробити узагальнення, що корпоративна культура виступає одним з основних чинників, які визначають процес функціонування організації і поведінку її членів.

У такому сенсі корпоративну культуру можна визнати синонімом цілісної системи «сигналів», якими відображено взаємовідносини між найманими працівниками і роботодавцями, між керівниками і підлеглими, між колегами у колективі працівників, що проявляються через їх поведінку, зовнішній вигляд, манеру мислення, ставлення до праці, функціональні обов'язки, споживачів та клієнтів, передаючись засобами комунікації та інтерпретуючись у відповідності з прийнятою більшістю членів колективу (спільною) системою цінностей.

Проте на сьогоднішній час існує більше 250-ти визначень і трактувань корпоративної культури, і тому, виокремити одне трактування цього поняття серед великої різноманітності визначень було не просто. Але тим не менше, нами запропоновано авторське систематизоване визначення корпоративної культури, яке полягає в тому, що корпоративна культура – це велика, багатогранна система явищ матеріального, морального і духовного життя конкретної організації, яка може поділятися або ігноруватися співробітниками; сукупність принципів, правил поведінки, моральних норм, які закріплені в певних корпоративних документах або можуть існувати в усному вигляді, але здійснюють важливий вплив на безліч процесів, які відбуваються в організації.

В цілому здійснений теоретичний аналіз наводить на думку, що настав час більш складних і «тонких» методів управління соціально-трудовами відносинами на засадах корпоративної культури. Засобами управління має бути охоплена сфера думок, настроїв, ціннісних орієнтирів, мотивацій освіченого, кваліфікованого, інформованого персоналу. Актуалізується потреба створення єдиної для колективу системи цінностей, норм, правил, усього, що складає основу корпоративної культури задля досягнення ефекту від участі його членів у суспільно-корисній діяльності.

Тож можна зробити висновок, що роль корпоративної культури в системі управління вельми значна і недооцінка її може привести до зниження ефективності діяльності компанії в цілому. Регламентація та оптимізація основних елементів системи управління є важливою, але аж ніяк не останньою ланкою в ланцюжку створення конкурентних переваг. Закономірним і логічним наслідком виступає «розвиненість» корпоративної культури.

У підсумку можна зробити наступний висновок: як ціле культура корпорації зазвичай складається з відносно самостійних частин, окремих сфер, форм діяльності, соціальних груп. Корпоративна культура визначає поведінку кожного співробітника. Вона не потребує стимулювання і контролювання. Саме тому кожній бізнес-структурі важливо сформувати і підтримувати саме ту культуру, яка вигідна для роботи.

Для того щоб краще проаналізувати корпоративну культуру ТОВ «Надзбруччя хліб» і зрозуміти проблеми, які існують на підприємстві, було проведено анкетування серед співробітників ТОВ «Надзбруччя хліб». За результатами проведеного анкетування було виявлено, що співробітники задоволені атмосферою в колективі, наявністю взаємин у позаробочий час з колективом, атмосферою теплоти і довіри.

Отже, корпоративна культура ТОВ «Надзбруччя хліб» характеризується наступними моментами:

- низька плинність кадрів на підприємстві;
- не всі співробітники мають чітке уявлення про місію, цілі та стратегії компанії. Місію компанії не знають або погано уявляють 62% опитаних, зі стратегією компанії не знайомі 42% співробітників;
- не всі працівники ознайомлені з правилами поведінки на підприємстві. Більше 20% опитаних про них не знають;
- присутня задоволеність персоналу кліматом в колективі;
- 16% опитаних не мають наміру довго працювати в ТОВ «Надзбруччя хліб», планують покинути підприємство найближчим часом, що говорить про можливість підвищення плинності кадрів.

Таким чином, необхідно вдосконалювати корпоративну культуру підприємства.

Рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури ТОВ «Надзбруччя хліб» полягають у наступному:

- підтримувати на існуючому рівні соціально-психологічний клімат в колективі;
- проводити постійну діагностику існуючої корпоративної культури, а також задоволеності нею співробітників;
- створити нову посаду - спеціаліста по корпоративній культурі;
- змістити профіль корпоративної культури в сторону клану;
- покращити систему інформування працівників та потенційних споживачів;
- розробити Кодекс корпоративної поведінки.

Таким чином, в результаті реалізації запропонованих заходів підвищиться якість корпоративної культури в ТОВ «Надзбруччя хліб», підвищиться задоволеність і прихильність персоналу, наслідком чого стане зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, і відповідно, підвищення ефективності діяльності підприємства.

Отже, підводячи підсумки даної роботи, слід зазначити, що корпоративна культура існує на підприємстві незалежно від того, чи займається хтось цими питаннями, чи ні. Але для того, щоб корпоративна культура була позитивною, працювала на створення конкурентоспроможного іміджу організації, залучала потенційних клієнтів і високопрофесійних працівників, а також була стабільним механізмом мотивації всіх співробітників, – її формуванням необхідно займатися планомірно і цілеспрямовано з урахуванням усіх особливостей діяльності організації.

**Список використаних джерел літератури:**

1. Аверин А. В. Социально-экономические основания развития современной корпоративной культуры / А.В. Аверин // Социально-экономическая реальность и политическая власть: Сборник статей. Вып. 1. — Москва-Ставрополь : Изд-во «Век книги- 3», 2005. — С. 12–14.
2. Андреева О. Д. Технологии корпоративной культуры / О.Д. Андреева. — М. : Банки и биржи, 2007. — 309 с.
3. Андрушків Б. М. Сенгуляритивність формування корпоративної культури в контексті європейської трансформації підприємств / Б. М. Андрушків, І. Г. Химич // Вісник економічної науки України. – 2010. – № 1. – С. 273-277.
4. Арнаутова Ю.Е. Средневековые истоки современной корпоративной культуры / Ю.Е. Арнаутова // Менеджмент в России и за рубежом. 2008. – № 1. – С. 119 –123.
5. Башук Т. О. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві / Т. О. Башук, А. М. Жолудева // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 2. – С. 179-183.
6. Бала О. Формування принципів корпоративної культури / О.І. Бала // Збірник тез доповідей III міжнародної науково–практичної конференції «Методологія та практика менеджменту на порозі XXI століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти» / Полтава: ПУСКУ, 2006. – С. 96-103.
7. Бала О. Про рейтингування корпоративної культури підприємств / О. Бала, О. Мельник // // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 3. – С. 145-149.
8. Балабанов В. О. До проблеми формування інноваційної культури суспільства / В. О. Балабанов // XXI століття: Альтернативні моделі розвитку суспільства. Третя світова теорія: матеріали Третьої міжнародної науково–теоретичної конференції, 21–22 травня 2004 року. – Частина 1. / ред. Г. П. Балабанова. – К. : Фенікс, 2004. – С. 388-391.

9. Биконя С. Інноваційна культура – умова реалізації інноваційної політики [Електронний ресурс] // Персонал. – 2006. – № 4. – Режим доступу : <http://personal.in.ua/articlc.php?ida=266>.

10. Бондарчук Л. В. Сучасні технології управління [Електронний ресурс] / Л. В. Бондарчук, А. В. Попеляр // Наукові конференції. – Режим доступу : <http://intkonf.org/bondarchuk-lv-popelyar-av-suchasni-tehnologiyi-upravlinnya>.

11. Броницький О. М. Організаційна культура як інструмент підвищення ефективності функціонування ринкової системи: автореферат дис. на здобування наукового ступеня к.е.н.: спец. 08.01.01 «Економічна теорія» / О. М. Броницький. – Харків, 2003. – 20 с.

12. Василенко С. В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом. — М.: Дашков и К, 2009. — 136 с.

13. Виханский О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О.С. Виханский, А.И. Наумов; изд. 3-е, испр. — М. : Аст-Пресс, 2005. — 490 с.

14. Гладій Х. Г. Архітектура сучасної системи брендингу / Х. Г. Гладій // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект. – 2012. – № 2. – С. 94-99.

15. Говорушко Т. А. Вартісно-орієнтований підхід в процесі оцінки економічної ефективності управління розвитком корпоративної культури / Т. А. Говорушко // «Економіка в умовах глобалізації світових економічних процесів» : збірник тез наукових робіт XXIV Міжнародної науково–практичної конференції (5–6 квітня 2013 р., м. Львів). – В 2-х частинах – Львів : ЛЄФ, 2013. – Ч. 2. – С. 7-11.

16. 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.

17. Грапко Н. В. Методичні підходи до оптимізації вибору системи управлінських дій щодо розвитку корпоративної культури промислових

підприємств з позиції їх ефективності / Н. В. Грапко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 3. – С. 129-136.

18. Гребешкова О. М. Моделі й управлінські технології розвитку економічної організації: системний підхід / О. М. Гребешкова // Економіка і підприємництво: зб. наук. праць молодих учених та аспірантів. – К. : Вид-во «Аспект–Поліграф», 2007. – № 19. – С. 74-80.

19. Грошев И.В. Менеджмент организационной культуры. – Воронеж: Модэк, 2010.

20. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации: Учебное пособие. – М. : Дело, 2006. глава 1.

21. Демещенко В. Культура делового общения: собрания, совещания, конференции / Виолетта Демещенко // Секретарь—референт.— 2007. — №2. — С. 62—64.

22. Діброва Т. Г. Маркетингова політика комунікацій: стратегії, вітчизняна практика: [навчальний посібник] / Т. Г. Діброва. – К. : Професіонал, 2009. – 320 с.

23. Дмитренко М. Й. Методологічні засади дослідження корпоративної культури у соціально–філософському знанні / М. Й. Дмитренко // Гуманітарний часопис. – 2011. – № 1. – С. 37-44.

24. Довгань Л. Є. Проблеми формування корпоративної культури в Україні / Л. Є. Довгань // «Економічні проблеми сталого розвитку»: збірник тез доповідей науково–технічної конференції викладачів, співробітників, аспірантів і студентів факультету економіки та менеджменту СумДУ присвяченої дню науки в Україні (19–23 квітня 2010 р., м. Суми). – Частина 3. – Суми : Вид-во СумДУ, 2010. – С. 21-25.

25. Дяків О.П. Основні складові формування корпоративної культури в організації / О. Дяків // Міжнародна науково-практична конференція "Соціально-трудові відносини: теорія та практика //Формування ринкової економіки: зб.наук.праць. — Соціально-трудові відносини: теорія і практика. — К. : КНЕУ, 2010.- т.3 с. 94-100.

26. Дяків О.П. Особливості формування корпоративної культури та її вплив на розвиток трудового потенціалу підприємства / О. Дяків, В. Островерхов, М. Іванюк // Міжнародна науково-практична конференція "Формування та розвиток трудового потенціалу України: проблеми і перспективи" збірник матеріалів / Вісник Східноукраїнського національного університету імені В.Даля // Науковий журнал №14 (168), 2011.- 97-100.

27. Жерихов, Е.С. Корпоративная культура как фактор социальной адаптации личности [Текст]: автореф. дис. канд. фил. наук / Жерихов Евгений Сергеевич. – Иркутск, 2004. – 20 с.

28. Занковский А. Н. Организационная культура. Организационная психология / Н. Занковский – М.: Флинта – 2007. – 168 с.

29. Захарчин Г. М. Концептуально-ідеологічні підходи до управління персоналом у транснаціональних корпораціях / Г. М. Захарчин // Збірник наукових праць «Економіка, менеджмент, підприємництво». В–во СНУ ім. В. Даля. – Луганськ, 2010. – №22 (11). – С. 101-110.

30. 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.

31. Захарчин Г. М. Управління персоналом на основі ідеології організаційної культури / Г. М. Захарчин // Вісник Тернопільського національного економічного університету. Тернопіль: ТНЕУ, 2009. – Вип. 2. – С. 107-113.

32. Захарчин Г. М., Андрійчук О. Я. Концептуальна модель інноваційної культури підприємства / Г. М. Захарчин, О. Я. Андрійчук // Наук. вісник НЛТУ України: Зб. наук.– техн. праць. – Львів: НЛТУ України. – 2008. – вип. 18.8. – С. 272-278.

33. Зінов'єв Ф. В. Сутність і складові організаційної культури підприємства. / Ф. В. Зінов'єв, Д. В. Брустінов, Я. І. Пижинський // Держава та регіони. – № 3. – 2010. – С. 46-53.

34. Іванов Ю. Б. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко, О. Ю. Іванова, О. В. Ревенко, Т. М. Чечетова–Терашвілі. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. – 319 с.
35. Іванченко А. В. Орієнтація на розвиток персоналу в системі корпоративних цінностей підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2005. – № 4, Ч. 2, Т. 1. – С. 185 – 190.
36. Івашова Н. В. Сучасний підхід до формування системи комунікацій промислового підприємства / Н. В. Івашова, Т. П. Гончаренко // Вісник Української академії банківської справи. – 2011. – № 1. – С. 120-126.
37. Івашова Н. В. Формування бренд-орієнтованої системи управління промисловим підприємством / Н. В. Івашова // Маркетинг і менеджмент інновацій – 2012. – № 4, Т. 2. – С. 280-288.
38. Ілляшенко С. М. Засади організаційно-економічного механізму управління розвитком корпоративної культури промислового підприємства [Електронний ресурс] / С. М. Ілляшенко, М. І. Овчаренко // Ефективна економіка. – 2013. – № 9. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nauka.com.ua>.
39. Ілляшенко С. М. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці : Монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. – 582 с.
40. Ілляшенко С. М. Умови та особливості становлення корпоративної культури вітчизняних підприємств // С. М. Ілляшенко, М. І. Овчаренко // Проблеми економіки. – 2012. – №3. – с. 114-118.
41. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю.С. Роль інноваційної культури у формуванні інноваційно-сприятливого середовища на підприємстві // Збірка тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції "Економіка та фінанси в умовах глобалізації: досвід, тенденції та перспективи розвитку". У 3 Т. 3. – Макіївка : Макіївський економіко-гуманітарний інститут, 2010. – С. 69-72.



42. Ілляшенко С. М. Сутність, структура і методичні основи оцінки інтелектуального капіталу підприємства / С. М. Ілляшенко // Економіка України. 2008. – №11. – С.16-26.
43. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: Навчальний посібник. – 2-ге вид., перероб. і доп. / С. М. Ілляшенко. – Суми: ВТД «Університетська книга». – К.: Видавничий дім «Княгиня Ольга», 2005. – 324 с.
44. Казмірчук С. Інноваційна культура: роль і місце в інноваційному розвитку підприємства / С. Казмірчук // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2010. – Випуск 1(3). – С. 66-70.
45. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.
46. Камерон К, Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2001, глава 3.
47. Кам'янська О.В. Визначення ефективності інвестиційно-інноваційної діяльності підприємства / О.В. Кам'янська, Ю.М. Шкіль // Інвестиції: практика та досвід. – 2013. – № 1. – С. 61-65.
48. Кам'янська О. В. Корпоративна культура в системі управління інноваційним підприємством / О. В. Кам'янська// Економіка та держава. – Київ, 2010. – № 8.– С.23-24
49. Камерон К. Диагностика і зміна організаційної культури / К. Камерон, Р. Куинн; пер. з англ.; під ред. І.В. Андрієва. – К.: «ПрінтЕксперт», 2009. – 320 с.
50. Капитонов Э. А. Корпоративная культура: теория и практика / Э. А. Капитонов, Г. П. Зинченко, А. Э. Капитонов. М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2005. –352 с.
51. Капица С. П. Синергетика и прогнозы будущего / С. П. Капица , С. П. Курдюмов , Г.Г. Малинецкий . – М. : Эдиториал УРСС , 2001. – 283 с.
52. Кириченко В. Прогнозування поведінки персоналу в період змін на підприємстві // Соціальна психологія. – 2004. – №2 (4). – С.122-133.
53. Колективний договір ТОВ «Надзбруччя хліб» на 2017-2018 роки.

54. Коновалов П. Новые тенденции в глобальной конкурентной деловой среде и их воздействие на роли и функции правительств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.pgzeao.ru/page89/nov\\_tenden.pdf.html](http://www.pgzeao.ru/page89/nov_tenden.pdf.html).

55. Коротков Є. М. Управление качеством образования / Є. М. Коротков. — М. : Академический Проект: Мир, 2006. — 320 с.

56. Корпоративна соціальна відповідальність 2005–2010: стан та перспектива розвитку [Електронний ресурс] // Аналітичний звіт Центру “Розвиток КСВ”. Режим доступу: <http://www.svb.org.ua/publications/ksv-2005-2010-stan-ta-perspektivi-rozvitku>.

57. Костіна Т. В. Корпоративна культура: її сутність і формування в Україні / Т. В. Костіна // Вісник «ДонНУЕТ», 2008. – №3. – с. 76-83.

58. Кравченко П.П. Социальная ответственность организации. Ее значение и место в корпоративной культуре организации / П.П. Кравченко // Корпоративна культура організації 21-го століття. Матеріали 5-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції. – Краматорськ: ДДМА, 2007. - с. 26-31.

59. Кригульська Т. Б. Деякі аспекти структуризації організаційної культури підприємства [Електронний ресурс] – режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/dtr/ep/2010\\_3/files/DU310\\_16.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/dtr/ep/2010_3/files/DU310_16.pdf)

60. Кужелев М.А. Особенности формирования региональных моделей корпоративной социальной ответственности / М.А. Кужелев // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць. Випуск №1 (12). – Харків: ХІБС УБС НБУ, 2012. – С.294-299.

61. Кужелев М.О. Концептуальні основи розвитку корпоративних відносин: Монографія / М.О. Кужелев. – Донецьк: ТОВ «Східний видавничий дім», 2012. – 260 с.

62. Кузнецов И. Ю. Корпоративная культура / И.Ю. Кузнецов. — М. : Книжный дом, 2006. — 304 с.

63. Ларичева Е. А. Сравнительный анализ корпоративной, инновационной культуры и культуры производства / Е. А. Ларичева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – №5. – С. 25–32.

64. Леонтьев Б. Б. Цена интеллекта. Интеллектуальный капитал в российском бизнесе / Б. Б. Леонтьев. – М.: Издательский центр «Акционер», 2008. – 200 с.

65. Липатова Л. Корпоративная культура на российских предприятиях / Л. Липатова // Экономист. – 2003. – №3. – С. 72-77.

66. Лисенко Ю. Організаційно–економічний механізм управління підприємством / Ю. Лисенко, П. Єгоров // Економіка України. – 2007. – № 3. – С. 86-91.

67. Майстер Д. Делай то, что проповедуешь. Что руководитель должен знать для создания корпоративной культуры, нацеленной на высокие достижения / Пер.с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 246 с.

68. Малицький А. А. Концептуальні засади формування організаційно – економічного механізму управління розвитком корпоративної культури підприємства / А. А. Малицький // Економічні перспективи України та світу : матеріали міжнародної науково–практичної конференції (20–21 вересня 2013 р., м. Чернігів). – Чернігівський державний технологічний університет, 2013. – С. 83-86.

69. Малицький А. А. Структуризація організаційно–економічного механізму управління підприємством торгівлі в умовах ринку / А. А. Малицький // Збірник наукових праць Торгівля і ринок України. – 2009. – № 27. – с. 198-205.

70. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку : Монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД "Університетська книга", – 728 с.

71. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Издательство «Питер», 2000, глава 9.

72. Модели и методы управления персоналом: Российско–британское учебное пособие / Под ред. Е.Б. Моргунова (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом»). –М.: ЗАО «Бизнес–школа «Интел–Синтез», 2001. – 276 с.

73. Мортякова О. В. Механізми управління розвитком соціально-економічних систем: моногр. / за заг. ред. О. В. Мортякової. – Донецьк: ДВНЗ: «ДонНТУ», 2010. – 388 с.

74. Набоко С. Значение системы корпоративного управления в условиях экономического кризиса // Резонанс. – 2009. - №5. – С. 13-16.

75. Назарова Г.В. Корпоративне управління: Навч. посібник. – Х. : Еспада, 2003. – 531 с.

76. Назарова Г. В. Шляхи удосконалення професійного розвитку персоналу підприємства / Г. В. Назарова, А. А. Семенченко // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. Наук. Праць Одеського державного економічного університету. – 2008. – №32. – с. 288-293.

77. Найдюк В. С. Процес реінжинірингу з позиції управління розвитком корпоративної культури підприємства / В. С. Найдюк // «Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу» : збірник тез доповідей VII Міжнародної науково-практичної конференції (26–28 вересня 2013 р., м. Суми). – Суми : ТОВ "ДД Папірус", 2013. – С. 203-204.

78. Нарічний О. В. Аналіз існуючих методів діагностики корпоративної культури / Нарічний О. В. // «Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу» : збірник тез доповідей П'ятої міжнародної науково-практичної конференції (29 вересня – 1 жовтня 2011 р., м. Суми). – Суми : ТОВ «ТД «Папірус», 2011. – С. 152-159.

79. Носков В. Психологічні детермінанти корпоративної культури / В. Носков, А. Кальянов // Політичний менеджмент. – 2006. – №3 (17). – С. 91-100.

80. Овчаренко М. І. Корпоративна культура організації як економічної категорії: її сутність і зміст / М. І. Овчаренко // Збірник наукових праць «Економічний простір». – 2011. – № 52/2. – С. 250-259.

81. Овчаренко М. І. Корпоративна культура як інновації в управлінні підприємством / М. І. Овчаренко // «Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу» : збірник тез доповідей Четвертої міжнародної науково-практичної

конференції (29 вересня – 1 жовтня 2010 р., м. Суми). – Суми : ТОВ Друкарський дім «Папірус», 2010. – С. 159-163.

82. 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.

83. Овчаренко М. І. Підходи до визначення характеристик елементів корпоративної культури / М. І. Овчаренко // Вісник Дніпропетровського університету. – 2011. – Т.19, № 10/1. – Серія «Економіка». – Вип. 5(2). – С. 47-54.

84. Овчаренко М. І. Підходи до оптимізації вибору системи управлінських дій в контексті корпоративної культури / М. І. Овчаренко // Актуальні питання підвищення конкурентоспроможності держави, бізнесу та освіти в сучасних економічних умовах : матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф. (14–15 лютого, 2013 р., м. Полтава). – У 3 т. – Дніпропетровськ : ФОП Біла К.О., 2013. – Т. 2. – С. 55-63.

85. Овчаренко М. І. Роль корпоративної культури в процесі корпоративного управління підприємством / М. І. Овчаренко // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки, 2011. – № 1. – С. 41-45.

86. Офіційний веб-сайт ТОВ «Надзбруччя хліб» — [Електронний ресурс] — Режим доступу : <http://hlib.4every.biz/>

87. Павлов В.І. Корпоративне управління в акціонерних товариствах: [монографія] / В. І. Павлов, О. А. Мишко; відп. ред. М.І. Долішній. – Рівне, НУВГП, 2006. – 170 с.

88. Петрова І.Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин / І.Л. Петрова // Вчені записки, Вип. 40. — К., 2015. — С.139 – 145.

89. Пижинський Я. І., Брустінов Д. В. Формування концепції організаційної культури. // Экономика и управление. – № 5. – 2008. – С. 20-25.

90. Полозова Т.В. Сутність організаційно-економічного механізму функціонування підприємств промисловості [Електронний ресурс] / Т.\_В.\_Полозова, Ю. В. Овсюченко. – Режим доступу: [http://librar.org.ua/sections\\_load.php?s=business\\_economic\\_science&id=6558](http://librar.org.ua/sections_load.php?s=business_economic_science&id=6558).

91. Попов Б. Формирование корпоративной культуры / Б. Попов // Управление персоналом. — 2007. — № 4. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.top-personal.ru/issue.html?979>.

92. Правила внутрішнього трудового розпорядку ТОВ «Надзбруччя хліб»

93. Рейтинг конкурентоспроможності компаній світу: за даними Всесвітнього економічного форуму [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.weforum.org/reports>

94. Рефрейминг организации: Компания как фабрика, семья, джунгли и храм / Ли Болмэн, Терренс Дил // Пер. с англ. — М. : Альпина Паблишер, 2012. — 625 с.

95. Семикіна М.В. Діагностика впливу корпоративної культури на стан соціально-трудових відносин / М.В. Семикіна, Т.О. Беляк // Соціально- трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. пр. — 2015. — № 2 (10). — С.54 – 63. — Режим доступу : [http://stvua.com/?wpfb\\_dl=23](http://stvua.com/?wpfb_dl=23).

96. Семикіна М. В. Еволюція організаційної культури на українських підприємствах і проблеми та суперечності / М. В. Семикіна // Держава та регіони. – № 6. – 2006. – С. 199 – 202.

97. Семикіна М.В. Корпоративна культура та якість людського капіталу: особливості взаємовпливу / М.В. Семикіна, Т.О. Беляк // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. — 2015. — Вип. 28. — С. 68 – 75.

98. Семикіна М.В. Напруженість соціально-трудових відносин як гальмо економічного зростання регіону // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету / Збірник наук. праць. — Кіровоград : КНТУ, 2012. — Вип. 22. — Част.І. — С. 96–104.

99. Семикіна М.В. Розвиток корпоративної культури як передумова накопичення соціального капіталу / М. Семикіна, Т. Беляк, Г.Волчкова // Economics and Management: Challenges and Perspectives: Collection of scientific articles. - "East West" Association For Advanced Studies and Higher Education GmbH, Vienna, Austria, 2015. — С.98-103.

100. Семикіна М. В. Управління інноваційним процесом підприємства на засадах формування позитивної корпоративної культури / М. Семикіна, О. Масленко // Проблеми економіки та управління. Вісник Національного Університету «Львівська політехніка». — 2007. — №579. — С.549 – 554.

101. Семикіна М.В. Феномен корпоративної культури в системі соціальних важелів якісного розвитку трудового потенціалу / М.В. Семикина // Управління економікою: теорія та практика. Другі Чумаченківські читання: зб. наук. пр. / НАН України, Ін-т економіки пром.-сті; редкол.: О. І. Амоша (голов. ред.), В. І. Ляшенко (відп. ред.), Л.Г. Червова та ін. — Донецьк, 2013. — С. 343 –353.

102. Синицька О. І. Корпоративна культура: типологізація, функції та критерії забезпечення у формуванні соціально-трудова відносин на ринку праці України / О. І. Синицька // Науковий вісник Херсонського державного університету. — Вип. 5. — Ч. 3. — 2014. — С. 255 – 261.

103. Слабко Я. Я. Соціальне дослідження рівня організаційної культури промислових підприємств Придніпровського регіону / Я. Я. Слабко // Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики. Міжвузівський збірник наукових праць. – 2010. – № 44. – С. 256-262.

104. Смолінська О. Є. Стратегія організації та управління людськими ресурсами крізь призму організаційної культури / О. Є. Смолінська // Актуальні проблеми економіки. – № 61(72). – 2007. – С. 107-114.

105. Соціальна відповідальність: навч.посіб. / [А.М. Колот, О.А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.]; за заг ред. А.М. Колота. — К. : КНЕУ, 2015. — 519 с.

106. Спивак В. А. Корпоративная культура / В. А. Спивак. — СПб. : Питер, 2001. — 416 с.

107. Тульчинська С. О. Функціонування організаційно–економічного механізму інноваційного процесу / Тульчинська С. О. // Стратегічні пріоритети, 2008. – №1(6). – С. 98-106.

108. Українська Л. О. Методи оцінки рівня розвитку корпоративної культури на підприємствах / Л. О. Українська, К.О. Знак [Електронний ресурс] // Ефективна економіка. – 2012. – №12. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1483>.

109. 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](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dibpp/2009_8/N4-str10-13.pdf).

110. Управление персоналом: современная российская практика. СПб. : Питер, 2003. 300 с.

111. Федулова Л. І. Корпоративні структури в національній інноваційній системі України / Л. І. Федулова. – К. : Вид-во «УкрІНТЕІ», 2007. – 512 с.

112. Федулова Л.І. Методологічні засади створення та функціонування корпоративних структур / Л. І. Федулова // Корпоративні структури в національній інноваційній системі України. – К., 2007. – 812 с.

113. Хаєт Г. Л. Корпоративна культура: навч. посібник / Г. Л. Хаєт, О. Л. Єськов, С. В. Ковалевський.– К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.

114. Хачванкян В. В. Менеджмент персонала: Учеб. пос. / В. В. Хачванкян. – К.: Знання, 2005. – 422 с.

115. Химич І. Чинники впливу на формування корпоративної культури підприємств / І. Химич // Галицький економічний вісник. – 2011. – №3(32). – С.113–122.

116. Хіміч І.Г. Особливості формування корпоративної культури вітчизняних підприємств на сучасному етапі/ І. Г. Хіміч // Економічний простір: збірник наукових праць. – 2009. - № 23/1. – С. 216-222. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

[http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ekpr/2009\\_23/1/himich.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2009_23/1/himich.pdf).



117. Царенко Н. В. Методика розподілу коштів на заходи корпоративної культури / Н. В. Царенко // Экономика и управление. – 2006. – №6. – с. 51-56.
118. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера/ Г. Л. Чайка - Навчальний посібник / К.: Знання, 2005.- 442 с.
119. Чукаева У.А. Корпоративная культура и публич рилейшнз (PR) в промышленных организациях// Социологические исследования, 2000, № 8. - С. 74-78
120. Шипуліна Ю. С. Корпоративна культура організації: сутність, структура, типологія / Ю. С. Шипуліна // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2010. – № 2. – С. 132-138.
121. Шконда В. В. Корпоративна культура в управлінні людським потенціалом : монографія / В. В. Шконда, А. В. Кальянов ; під наук. ред. В. В. Шконди. – Донецьк : НОУЛІДЖ, 2009. – 167 с.
122. Яранський Д. М. Концептуальні основи формування вітчизняної моделі управління / Д. М. Яранський, Н. М. Мішковець // Економічний вісник Донбасу. – 2006. – № 1(3). – С. 108-113.
123. Fayol Henri. Administration Industrielle et Generale. Анри Файоль. Общее и промышленное управление. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/5783>
124. Keller, Eugen von: Management von fremden Kulturen – Ziele, Ergebnisse und methodische Probleme der vergleichenden Kulturforschung. Bern/ Stuttgart: Haupt. - 118 p.
125. Sackmann, Sonja: Organisationskultur: Die unsichtbare Einflussgröße. In: Gruppendynamik 4/1983, 393-406 p.
126. Schein, E. H. Organizational culture and leadership. 3rd ed. – The Jossey-Bass Business & management series, 2004. - 437 p.
127. Simmel G. Exkurs über den Fremden [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://socio.de/sim/unt9f.htm>.
128. Thompson J. Leading to empowerment [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://finarticles.com/p/articles/mi\\_qa3650/is\\_199507/ai\\_n879311.htm](http://finarticles.com/p/articles/mi_qa3650/is_199507/ai_n879311.htm).

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Тернопільський національний економічний університет**  
**Факультет економіки та управління**  
Кафедра управління персоналом і регіональної економіки

**ФІЛЬ Вікторія Олегівна**

**Корпоративна культура в розвитку системи управління  
персоналом підприємства (організації) /Corporate culture in the  
development of staff management system in the enterprise  
(organization)**

спеціальність 051 - Економіка  
магістерська програма – Управління персоналом та економіка праці  
Магістерська робота

**ЧАСТИНА 2**

**ДОДАТКИ**

**ТЕРНОПІЛЬ-2018**

## Діагностика корпоративної культури

### Анкетування

З метою дослідження корпоративної культури ТОВ «Надзбруччя хліб» Вам пропонується шість суджень про корпоративну культуру. Кожен з шести питань передбачає чотири варіанти відповідей. Розподіліть бали 100-бальної оцінки між цими чотирма альтернативами в тому ваговому співвідношенні, яке найбільшою мірою відповідає Вашому підприємству. Спочатку розподіліть бали в колонці «Тепер», потім на ті ж питання, дайте відповіді, але проставивши бали в колонці «Бажано».

№ п/п	Судження	Тепер	Бажано
<b>1.</b>	<b>Найважливіші характеристики</b>		
A.	Організація унікальна за своїми особливостями. Вона подібна до великої сім'ї. Люди мають багато спільного.		
B.	Організація дуже динамічна і проїнята підприємництвом. Люди готові жертвувати собою і йти на ризик.		
C.	Організація орієнтована на результат. Головна турбота - домогтися виконання завдання. Люди орієнтовані на суперництво і досягнення поставленої мети.		
D.	Організація жорстко структурована і строго контролюється. Дії людей, як правило, визначаються формальними процедурами.		
	<b>Всього</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>2.</b>	<b>Загальний стиль лідерства в організації</b>		
A.	Загальний стиль лідерства в організації являє собою приклад моніторингу, прагнення допомогти або навчити.		
B.	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом підприємництва, новаторства і схильності до ризику.		
C.	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результати.		
D.	Загальний стиль лідерства в організації являє собою приклад координації, чіткої організації або планового ведення справ в руслі рентабельності.		
	<b>Всього</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>3.</b>	<b>Управління працівниками</b>		
A.	Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням групової роботи, однотайності та участі в прийнятті рішень.		
B.	Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням індивідуального ризику, новаторства, свободи і самотності.		
C.	Стиль менеджменту організації характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням до конкурентоспроможності і заохоченням досягнень.		

D.	Стиль менеджменту в організації характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбачуваності і стабільності у відносинах.		
	<b>Всього</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>4.</b>	<b>Об'єднуюча сутність організації</b>		
A.	Організацію пов'язують воєдино відданість справі і взаємна довіра. Обов'язковість організації знаходиться на високому рівні.		
B.	Організацію пов'язує воєдино прихильність новаторства і вдосконалення. Акцентується необхідність бути па передових рубежах.		
C.	Організацію пов'язують воєдино акцент на досягненні мети і виконанні завдання. Загальноприйняті цілі - агресивність і перемога.		
D.	Організацію пов'язують воєдино формальні правила і офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу діяльності організації.		
	<b>Всього</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>5.</b>	<b>Стратегічні цілі</b>		
A.	Організація загострює увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримується висока довіра, відкритість і співучасть.		
B.	Організація акцентує увагу на здобутті нових ресурсів та вирішенні нових проблем. Цінуються апробація нового і пошук можливостей.		
C.	Організація акцентує увагу на конкурентних діях і досягненнях. Домінують цільове напруга сил і прагнення до перемоги на ринку.		
D.	Організація акцентує увагу на незмінності і стабільності. Найважливіше - рентабельність, контроль і безперервність всіх операцій.		
	<b>Всього</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>6.</b>	<b>Критерії успіху</b>		
A.	Організація визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, захопленості працівників справою і турботою про людей.		
B.	Організація визначає успіх на базі володіння унікальною або новітньою продукцією. Це виробничий лідер і новатор.		
C.	Організація визначає успіх на базі перемоги на ринку і випередженні конкурентів. Ключ успіху - конкурентне лідерство на ринку.		
D.	Організація визначає успіх на базі рентабельності. Успіх визначають надійна поставка, низькі виробничі витрати.		
	<b>Всього</b>	<b>100</b>	<b>100</b>



5) Якби у вас виникла можливість провести відпустку з членами вашого колективу, то як би ви до цього поставилися?

Це мене б цілком влаштувало	Не знаю, не замислювався над цим	Це мене б зовсім не влаштувало

6) Чи могли б ви з достатньою впевненістю сказати з ким охоче спілкується більшість членів вашого колективу щодо ділових питань:

Ні, не міг би	Не можу сказати, не замислювався над цим	Так, міг би

7) Яка атмосфера зазвичай переважає у вашому колективі? На наведеній нижче шкалі цифра 1 відповідає нездоровій, нетовариській атмосфері, а 9, навпаки, атмосфері взаємодопомоги, взаємної поваги і т.п. В яку з клітинок ви б помістили свій колектив?

1	2	3	4	5	6	7	8	9

8) Як ви думаєте, якби ви вийшли на пенсію або довго не працювали з якої-небудь причини, прагнули б ви зустрічатися з членами вашого колективу?

Так, звичайно	Скоріше так, ніж ні	Важко відповісти	Скоріше ні, ніж так	Ні, звичайно

## Загальне ставлення до керівника

### Анкетування

З метою дослідження корпоративної культури ТОВ «Надзбруччя хліб» Вам пропонується набір суджень про керівника підприємства. Відмітьте, яке твердження найбільше відповідає Вашому керівнику.

Судження	Керівник
<b>При прийнятті ним робочих рішень:</b>	
1) Приймає рішення одноосібно	
2) Очікує, коли рішення буде підказано зверху або ззовні	
3) Радиться (з підлеглими), обговорює питання колегіально	
4) Бере до уваги поради вузького кола співробітників	
<b>При організації виконання рішень:</b>	
5) Намагається розвивати самостійність, надає достатню свободу вибору	
6) Сам визначає підлеглим методи і засоби виконання рішень	
7) Надає підлеглим повну свободу дій по виконанню рішень	
<b>При здійсненні контролю за роботою:</b>	
8) Здійснює незначний (періодичний) контроль	
9) Жорстко (постійно) контролює процес і характер виконання рішень	
10) Намагається розвивати взаємний контроль в колективі	
<b>При дорученні завдань для підлеглих:</b>	
11) Застосовує умовляння	
12) Надає перевагу таким засобам як наказ, команда, вимога	
13) Надає перевагу таким засобам як рада, пропозиція, прохання	
<b>При стимулюванні підлеглих:</b>	
14) Надає перевагу таким формам як заохочення, схвалення, похвала	
15) Надає перевагу таким формам як критика, зауваження, покарання	
16) в рівній мірі використовує і ті і інші форми	
17) не заохочує і не карає	
<b>У відносинах з підлеглими:</b>	
18) Намагається підтримувати хороші особисті стосунки	
19) Підтримує чисто ділові відносини	
20) Підтримує тісні ділові та хороші особисті стосунки з підлеглими	

## Дослідження корпоративної культури

### Анкетування

З метою дослідження корпоративної культури ТОВ «Надзбруччя хліб» Вам пропонується шістнадцять питань про корпоративну культуру. Оберіть ту відповідь, яка найбільше Вам підходить.

1. Чи знаєте Ви історію свого підприємства?  
а) так;            б) ні;            в) недостатньо добре.
2. Скільки часу Ви працюєте на даному підприємстві?  
а) до 5 років;            б) від 5 до 10 років;            в) більше 10 років.
3. Чи маєте Ви уявлення про місію підприємства?  
а) чітко уявляю;            б) розмито уявляю;            в) не уявляю.
4. Чи маєте Ви поняття про стратегію Вашого підприємства?  
а) так;            б) ні.
5. Для Вас корпоративна культура - це:  
а) спільний віддих з керівництвом;  
б) соціальна допомога на підприємстві;  
в) наявність знаків підприємства;  
г) комплекс традицій і звичаїв;  
д) інше.
6. Чи існують у Вашому підприємстві закріплені письмово правила поведінки?  
а) так;            б) ні.
7. Якого роду заходи по спільному відпочинку проводяться на Вашому підприємстві?  
а) святкування Всесвітнього дня хліба;  
б) виїзди на природу;  
в) ювілеї працівників;  
г) інші види спільного відпочинку.
8. Звідки Ви отримали інформацію про цілі підприємства?  
а) із розмови з керівником;  
б) з документів;  
в) із розмови з колегами;  
г) нема інформації.
9. Наскільки для Вас важливо працювати з людьми, які добре взаємодіють один з одним?



- а) дуже важливо;                      б) не дуже важливо.
10. Які з перерахованих цінностей є у Вашому підприємстві основними?
- а) цікава робота;  
 б) стабільність робочого місця і перспектива зростання;  
 в) справедливість оцінки праці;  
 г) можливість брати участь в прийнятті рішень;  
 д) розмір заробітної плати.
11. Найбільш важливі матеріальні форми стимулювання для Вас?
- а) доплати (премії, бонуси);  
 б) доплати за професіоналізм і майстерність;  
 в) матеріальна винагорода за результатами року;  
 г) доплата за стаж роботи.
12. Найбільш значущі форми нематеріального стимулювання:
- а) корпоративні свята;  
 б) соціальне забезпечення;  
 в) моральна винагорода;  
 г) навчання, підвищення кваліфікації;  
 д) оцінка праці;  
 ж) можливість кар'єрного зростання.
13. Наскільки важливо для Вас мати хороші можливості для кар'єрного зростання?
- а) дуже важливо;                      б) не дуже важливо.
14. Скільки ще Ви хочете працювати на даному підприємстві?
- а) довго;                      б) не довго.
15. Чи задоволені ви в цілому існуючою на Вашому підприємстві корпоративною культурою?
- а) так;                      б) ні;                      в) частково.
16. Оцініть елементи корпоративної культури за 10-бальною шкалою:

<i>Компонент культури</i>	<i>Оцінка (0-10)</i>
Атмосфера (клімат), що склався в колективі	
Політика підприємства і керівництва	
Стиль керівництва	
Характеристика роботи	
Можливість професійного росту	
Атмосфера теплоти і підтримки	