

- м'ясної промисловості : автореф. днс... канд. екон. наук : 08.00.04 / А. М. Ніколаєва; Терноп. нац. екон. ун-т. Т., 2008. 20 с. – укр.
9. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость : [пер. с англ.] / М. Портер. Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с.
10. Портер М. Конкуренция / М. Портер // Пер. с англ. О.Л. Пелявского, М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. 608 с.
11. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / А. Олійник (пер. з англ.), Р. Скільський (пер. з англ.). К.: Основи, 1998. 390 с.
12. Рамасвами В., Прахалад К. Будущее конкуренции. Создание уникальной ценности вместе с потребителями. М.: Олимп-бизнес, 2006.
13. Сасенко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. / М.Г. Сасенко. – Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с.
14. Суха І.В. Вибір стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємств молочної промисловості : автореф. днс... канд. екон. наук : 08.00.04 / І. В. Суха; Нац. ун-т харч. технологій. К., 2008. 20 с. – укр
15. Томпсо А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/ Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
16. Тренев Н.Н. Стратегическоеуправление: учеб. пособие / Н.Н. Тренев. М.: ПРИОР, 2000. 282 с.

Оксана ГОРШНА

аспірантка ДЗВО Університет менеджменту освіти
Науковий керівник – д.п.н., доцент кафедри менеджменту
освіти ТНПУ Оксана БОНДАР

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В УМОВАХ ЗМІН

Культура – це один з основних інструментів, якими володіють керівники для забезпечення життєдіяльності, конкурентоспроможності й розвитку організації. Культура організації визначає цілі через призму цінностей та переконань, направляє й коректує діяльність через спільні обов'язки й групові норми. Культура відображається в невербальній поведінці колективу, ментальності й соціальних моделях.

Вітчизняні науковці приділяють увагу західному досвіду, західним теоріям і стандартам культури організації. У більшості робіт розглядається корпоративна культура організацій комерційної сфери. Для розробки програм, технологій удосконалення діяльності організацій необхідний аналіз стану корпоративної культури в управлінській галузі, факторів її формування і розвитку [2, с.41].

Корпоративну культуру досліджували Г. Атаманчук, О. Бабич, Т. Базаров, М. Вебер, О. Віханський, О. Занковський, А. Кібанов, В. Колпаков,

Ф. Лютенс, Є. Малінін, Ю. Одегов, В. Співак, Г. Суходольський, К. Терещук, В. Тертичка, Р. Уотермен, Дж. Хел, Ф. Хміль, Г. Хофстеде, Е. Шейн та ін.

Поняття “корпоративна культура” є міждисциплінарним. Воно використовується представниками менеджменту, теорії організацій, організаційної поведінки та організаційної психології, управління персоналом. Формами існування та внутрішнього прояву корпоративної культури в організації виступають: вертикальні (між ієрархічними ланками управління) і горизонтальні зв'язки (між працівниками з однаковим статусом) зв'язки; обіг інформаційних потоків; стилі управління; розвиток колективу і його мотивація. Щодо зовнішніх проявів корпоративної культури працівників, то практика її упровадження визначає такі основні моменти, які впливають на оточення і споживачів послуг, а згодом формують стійке уявлення (стереотип) щодо установи та якості її роботи:

1. Усвідомлення працівниками себе і свого місця в організації.
2. Ціннісні орієнтири і норми поведінки.
3. Комунікативна система із зовнішнім оточенням.
4. Трудова та ділова етика колективу і робочий час.
5. Віра у місію організації, ідеал чи традиційне ставлення до нього.

Культура – це неформальний порядок організації, що формує позиції в стійкі й різноманітні способи. Вона, як групове явище, пронизує всі рівні управлінської ієрархії, влітається в процеси розвитку організації, розвивається в процесі колективної діяльності і є стійкою до змін і зовнішніх впливів [1, с.164-167].

Формальний лідер, як правило формує корпоративну культуру, її носієм є весь колектив організації. Організаторами роботи з формування та розвитку корпоративної культури зазвичай стають фахівці з управління персоналом спільно з фахівцями зі зв'язків з громадськістю.

Практики управління персоналом виокремлюють два типи корпоративної культури: один цілеспрямовано формується керівництвом свідомо; інший формується персоналом спонтанно.

Необхідність формування і розвитку корпоративної культури на сьогодні вже не викликає жодних сумнівів, оскільки практика успішних організацій засвідчує вагомому роль саме корпоративної культури в досягненні успіхів в умовах змін.

Сильна і розвинута корпоративна культура є необхідною умовою самореалізації працівників, та, як наслідок, їх потенціалу [3].

Щоб зрозуміти особливості корпоративної культури певної організації треба дослідити взаємодію між людьми та визначити реакцію на зміни.

В сучасних умовах змін в культурному середовищі цінується гнучкість,

динамізм, надається прерогатива інноваціям та нововведенням, відкритості й орієнтації на довготермінову перспективу.

Таким чином, стиль корпоративної культури в умовах змін визначається такими аспектами:

- культура турботи направлена на стосунки й взаємодовіру в середовищі. Комфортний мікроклімат в колективі, реалізація концепції командної роботи, мотивування й переконання керівника, використовуючи метод власного прикладу є фундаментальною основою ефективності змін;

- культура мети відображається в ідеалізмі й альтруїзмі. Толерантність, емпатія, повага, залучення колективу до спільної діяльності, винагородження керівником та налагодження двосторонньої комунікації приносять користь в довгостроковій перспективі;

- культура навчання визначається креативністю та експансивністю. В внутрішньому середовищі колектив генерує ідеї, досліджує альтернативи, шукає новації, лідери впроваджують зміни;

- культура задоволення виражається через середовище з позитивною енергетикою, що сприяє мотивації й заохоченню в процесі змін;

- культура результатів характеризується результатами й перемогами. Робоче середовище орієнтоване на професіоналізм і продуктивність;

- культура влади визначається рішучістю, жорстким контролем з боку керівника та наголошенні на важливості досягнення мети;

- культура безпеки визначається плануванням, готовністю до дій в надзвичайних умовах. Бажання працівників направлені на почуття захищеності та знання про зміни і способи реагування на них;

- культура порядку зосереджена навколо організаційної структури та її загальних норм. Робота в команді на засадах взаємоповаги та підтримки і наслідування лідера сприятиме швидкій адаптації і низькому опору змінам.

Зміни в корпоративній культурі нерозривно пов'язані з емоційною та соціальною поведінкою і динамікою працівників. Перед керівником для здійснення успішної зміни культури виникають нові завдання:

1. Чітко сформулювати прагнення. Керівникам важливо усвідомити, яке важливе значення має культура організації і як вона узгоджується з поточними умовами. Зміни можуть бути сформовані на основі реальних прагнень та тенденцій для підвищення динамічності і гнучкості в умовах зростання конкурентоспроможності.

2. Вибирати і розвивати лідерів, що відповідають вимогам цільової культури. Претендентів на нові посади необхідно оцінювати за критеріями їх відповідності поставленій меті. Чинних працівників, що чинять опір змінам, можна активувати й стимулювати через проходження тренінгів про

співвідношення культури і стратегічних напрямків розвитку організації. Проте зміна культури може призвести до плинності кадрів.

3.Проводити бесіди про корпоративну культуру з метою важливості змін. Щоб змінити загальні норми, переконання та мовчазні домовленос керівник повинен обговорювати і популяризувати потребу змін серед всього колективу.

4.Підтримувати бажану зміну через організаційну структуру. Коли структура компанії, її процеси та системи узгоджуються і підтримують бажану культуру, стимулювання нових стилів поведінки стає значно легшим.

Таким чином, розвиток корпоративної культури є першочерговим індикатором ефективності впровадження змін. Культура безпосередньо впливає на довіру і мотивацію колективу, випереджуючи орієнтацію на клієнта чи кінцевого продукту. Корпоративною культурою можна керувати. Перший крок, який може зробити сучасний керівник – ознайомитись з тим як вона працює з метою збільшення її цінності й мінімізації ризиків в умовах змін.

Використані джерела

1. Гройсбер Б., Лі Є., Прайс Дж. Корпоративна культура: путівник для лідера. Найкращі менеджмент-ідеї від Harvard Business Review Київ: Вид. група КМ-БУКС, 2019. 228с.
2. Дробязко Л.В. Корпоративна культура як інструмент ефективного управління персоналом. Розвиток системи державного управління в Україні. Теорія та практика державного управління. Вип. 3 (38), 2017р.
3. Мацокін А. Корпоративна культура & державна служба. Ціннісні орієнтири (дата звернення 22 березня 2020р.) URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/november/issue-11/article-40649.html>

Monika GRABOWSKA

Katedra Ekonomii i Badań nad Rozwojem
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocław

ROLNICTWO EKOLOGICZNE JAKO PRZYKŁAD INNOWACYJNEGO ROLNICTWA

Rolnictwo tradycyjne, masowe, wielkopowierzchniowe dostarcza nam wszelakich produktów żywnościowych niezbędnych do funkcjonowania każdego organizmu ludzkiego. Obecnie o każdej porze roku możemy nabyć takie dobra na jakie mamy ochotę. Nie dziwi nas widok truskawek w lutym, pomidorów, ogórków, natki pietruszki o takiej porze roku, w której w normalnych warunkach nie byłyby w stanie wyrosnąć. Bo przecież w czasach globalizacji i przyspieszenia gospodarczego, towary wytworzone czy też w przypadku artykułów rolnych wyhodowane, z łatwością przekraczają granice i uprzyjemniają konsumpcję obywatelom w każdym zakątku świata. Natomiast wielkość produkcji osiągnęła już takie rozmiary, że nie