

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Західноукраїнський національний університет  
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій  
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

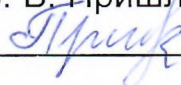
**ПРИШЛЯК Богдан Богданович**

**Механізм формування корпоративної культури в підприємстві/  
The mechanism of formation of corporate culture in the enterprise**

спеціальність: 073 - Менеджмент  
освітньо-професійна програма - Управління персоналом

Кваліфікаційна робота

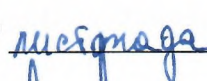
Виконав студент групи  
МЕНУПзм-21  
Б. Б. Пришляк



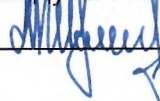
Науковий керівник:  
д.е.н., професор, С. А.  
Надвигиничний



Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту:

"24"  2022 р.

Завдувач кафедри

 М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2022

## АНОТАЦІЯ

**Пришляк Б. Б – Рукопис.**

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», освітньо-професійна програма «Управління персоналом». – Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, 2022.

## ANNOTATION

**- Manuscript.**

Research for the degree of "Master" in the specialty 073 "Management", educational and professional program "Personnel Management". – West Ukrainian National University, Ternopil, 2022.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>4</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ОБ’ЄКТИВНА НЕОБХІДНІСТЬ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ПІДПРИЄМСТВІ.....</b>	<b>7</b>
1.1 Суть та значення корпоративної культури у підприємстві.....	7
1.2 Організаційні засади формування корпоративної культури підприємства.....	16
<b>ВИСНОВКИ ДО ПЕРШОГО РОЗДІЛУ.....</b>	<b>25</b>
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ПІДПРИЄМСТВІ.....</b>	<b>26</b>
2.1 Оцінка рівня організації забезпечення внутрішнього розпорядку у підприємстві.....	26
2.2 Комплексний аналіз внутріорганізаційної політики організації в напрямку формування корпоративної культури.....	31
<b>ВИСНОВКИ ДО ДРУГОГО РОЗДІЛУ.....</b>	<b>41</b>
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ПІДПРИЄМСТВІ.....</b>	<b>42</b>
3.1. Напрямки удосконалення внутріорганізаційної політики як фундаменту удосконалення корпоративної культури у підприємстві .....	42
3.2. Інструменти посилення передумов розвитку корпоративної культури підприємства .....	51
<b>ВИСНОВКИ ДО ТРЕТЬОГО РОЗДІЛУ .....</b>	<b>57</b>
<b>ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....</b>	<b>59</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>60</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Важливою умовою ефективного розвитку вітчизняних організацій є пошук результативних управлінських методів. Одним із головних інструментів сучасного менеджменту є формування та розвиток корпоративної культури, про що свідчать успіхи організацій у всьому світі, які декларують основні норми, принципи, постулати та правила корпоративної культури, визнаючи її ключовим фактором розвитку та конкурентоспроможності. Досвід багатьох успішних підприємств показує, що використання принципів корпоративної культури дозволяє отримати високу ефективність виробництва, підвищити конкурентоспроможність і підібрати ефективні важелі управління персоналом.

В Україні корпоративна культура найчастіше залишається поза увагою керівників підприємств. Один із найменш витратних і водночас досить ефективних інструментів управлінського впливу використовується на дуже низькому рівні. Такий важливий фактор гармонізації виробничих відносин у вітчизняних підприємствах поки що не працює належним чином, і одна з головних причин цього полягає в тому, що теоретичні дослідження в галузі корпоративної культури не набули системного характеру.

Впровадження та застосування ефективних систем корпоративної культури у вітчизняних підприємствах дозволить вирішити існуючі проблеми управління персоналом і приймати обґрунтовані управлінські рішення. Проблемам формування, оцінки та розвитку корпоративної культури приділяли значну увагу зарубіжні вчені, такі як Діл Т.Е., Камерон К.С., Карлоф Б., Кевін М., Куїнн Р.І. Томпсон, Хофстеде Г. та вітчизняні – Воронкова А.Є., Віханський А.С., Грیشнова О.А., Кузьмін О.Є., Наумов А.І., Павлов В.І., Співак В.А., Чухрай Н.І. та ін. У дослідженнях цих авторів розкривається сутність корпоративної культури, підходи до оцінки, фактори впливу на корпоративну культуру, досліджуються її окремі компоненти.

Проте, незважаючи на значну кількість публікацій як у теорії, так і в практиці бізнесу, існує потреба у дослідженні механізму формування

корпоративної культури та розробці моделі розвитку та оцінки економічної ефективності корпоративної культури. Усе це зумовлює необхідність наукового вирішення окреслених проблем і доводить актуальність та значущість поставлених завдань.

**Метою кваліфікаційної роботи** є дослідження теоретичних основ формування корпоративної культури, аналіз формування та розвитку корпоративної культури на прикладі діяльності Тернопільського казенного експериментального протезно-ортопедичного підприємства з метою розробки оптимальної моделі формування та розвитку корпоративної культури з урахуванням вимог середовища до її функціонування.

Реалізація поставлених цілей передбачає вирішення наступних завдань:

- узагальнення теоретичних підходів до формування корпоративної культури організації;
- вивчення інструментів модифікації організаційної поведінки;
- моніторинг розвитку корпоративної культури на прикладі Тернопільського казенного експериментального протезно-ортопедичного підприємства;
- визначення відповідних засобів і методів формування корпоративної культури організації;
- побудова моделі формування корпоративної культури організації з урахуванням вимог середовища до її функціонування.

**Об'єктом кваліфікаційної роботи** є корпоративна культура та особливості її прояву в діяльності підприємства та управлінні персоналом.

**Предметом дослідження** є організаційно-функціональне забезпечення механізму формування корпоративної культури в підприємстві.

**Методами дослідження** стали наукові розробки вітчизняних і зарубіжних учених у галузі формування корпоративної культури. Для досягнення мети роботи використано низку загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, взаємопов'язаних та послідовно застосованих у процесі дослідження, зокрема, історико-логічний метод використано у дослідженні формування корпоративної культури; класифікаційно-аналітичний метод –

при дослідженні складових корпоративної культури, її типів; економіко-математичні методи – для оцінки корпоративної культури та її впливу на результати діяльності підприємств; графоаналітичний метод - для наочного зображення досліджуваних соціально-економічних явищ і процесів за допомогою малюнків і схем; кваліметричний метод - для виявлення та класифікації властивостей корпоративної культури та встановлення взаємозв'язків між цими властивостями; також використовувалися методи спостереження та аналізу.

**Новизна результатів дослідження** полягає у тому, що запропонований інструментарій формування корпоративної культури забезпечить реалізацію конкурентної стратегії підприємства.

**Апробація результатів кваліфікаційної роботи.** Результати дослідження опубліковані у збірнику тез доповідей щорічної студентської конференції .....

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел. Перший розділ роботи присвячено теоретико-методичному забезпеченню формування корпоративної культури в підприємстві. У другому розділі здійснено аналіз формування і розвитку корпоративної культури підприємства. Третій розділ роботи окреслює шляхи удосконалення корпоративної культури в підприємстві та описує запропоновану модель формування корпоративної культури з врахуванням вимог середовища його функціонування

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1 Суть та значення корпоративної культури у підприємстві

Сьогодні незаперечна зростаюча роль корпоративної культури в підвищенні ефективності діяльності підприємства, розвитку соціально-трудових відносин і досягненні високої конкурентоспроможності. Це можна пояснити тим, що корпоративна культура в останній час охоплює більшу частку явищ соціального та виробничого життя колективу. Відтак цілеспрямоване формування корпоративної культури постає необхідним чинником ефективного використання людських ресурсів організації для реалізації стратегії діяльності, підвищення ефективності управління підприємством, зміцнення колективної згуртованості, використання її як стратегічного мотивуючого фактора, що орієнтує співробітників на досягнення місії та цілей організації.

Корпоративна культура є важливою складовою потенціалу підприємства. Вона втілює ідеї, що об'єднують людей у єдиний колектив, пояснює, як будуються відносини між членами колективу, які стійкі правила та принципи трудової діяльності вони поділяють, які у них цінності та норми. Все це не тільки відрізняє одне підприємство від іншого, а й суттєво визначає успішність його діяльності та виживання у довгостроковій перспективі, конкурентоспроможність на ринку праці, якість і конкурентоспроможність його продукції.

Сьогодні значення корпоративної культури у розвитку будь-якого підприємства визначається певними обставинами. Зокрема, вона забезпечує співробітникам організаційну ідентичність і визначає внутрішнє сприйняття підприємства та його основних цінностей, є важливим джерелом стабільності. Вона формує у співробітників почуття надійності, сприяє встановленню почуття соціальної захищеності. Також, знання основних принципів корпоративної культури підприємства допомагає новим працівникам швидко адаптуватися та включитися в ефективну роботу,

правильно інтерпретувати явища, що відбуваються на підприємстві, виявляючи все найголовніше і значуще. Окрім того, корпоративна культура найбільше стимулює свідомість і відповідальність співробітників, спонукає до виконання поставлених завдань.

Дотримуючись погляду більшості авторів, відзначимо, що організаційна культура характеризується низкою параметрів, таких як: цілісність, системність; еволюційний розвиток; соціальна основа, що відбиває соціальні інтереси, зв'язки домінуючої групи людей; формування ритуалів, традицій, символів.

Порушуючи питання про формування організаційної культури, як додатковий аргумент актуальності дослідження наводимо думку Н. О'Донел-Трухільо та М. Пакановського: «Організаційна культура – це не просто одна зі складових проблема, це проблема взагалі. Культура – це не те, що підприємство має, а те, чим вона являється» [48].

Протягом історії зміст організаційної культури, її цільові орієнтири, принципи, засоби реалізації якісно змінювалися залежно від змін суспільно-політичного устрою, форм власності, стану розвитку загальної культури суспільства, панівних світоглядних цінностей та норми поведінки [53].

Автором поняття «корпоративна культура» вважається німецький фельдмаршал Гальмут фон Мольтке, який у 70-х роках XIX століття використовував цю дієслівну конструкцію для позначення норм, правил і традицій взаємин в організаційному середовищі. Досить складно визначити, кому з вчених належить першість у науковій інтерпретації та дослідженні цієї категорії, оскільки феномен організаційної культури став об'єктом вивчення багатьох дисциплін. У цьому контексті слід зазначити дослідження К. Бернара та Г. Саймона, які наприкінці 30-х років 20 століття, сформувавши поняття «організаційна мораль», фактично заклали основу для подальшого формування такої категорії, як «організаційна культура».

Цілісний науковий підхід до феномену корпоративної культури вперше застосували американські вчені на чолі з Елтаном Мейо, який у 1927-1932 роках провів у компанії Western Electric дослідження під назвою Хоторнські експерименти. Їхня науково-теоретична значимість полягає у відкритті факту



існування двох типів структур - формальної та неформальної, що сьогодні сприймається як корпоративна культура. Водночас радянський вчений О. К. Гастєв у 20-х роках 20 століття також стверджував, що культура діяльності є передумовою культури праці [58].

Однак поняття організаційної культури було введено в теорію управління лише після Другої світової війни британським інститутом людських відносин. Першою вузькоспеціалізованою роботою на цю тему стала книга Еміля Жака «Різноманітність фабричної культури», в якій він визначає культуру як сукупність переконань і очікувань, що поділяються членами організації та формують норми, що багато в чому визначають поведінку людини в підприємстві.

Істотний внесок в теорію організаційної культури внесли також: К. Левін, що характеризує організаційний клімат, М. Шериф, що досліджує категорію соціальної норми, Д. Картрайт та А. Цандер, які представили теорію групового мислення, А. Петігрю та С. Робінсон, що сформуvalи поняття «організаційна культура» на основі соціологічних досліджень її природи та функцій.

Таким чином, поняття корпоративної культури зайняло важливе місце в теорії організації, і в даний час більшість вчених, зокрема, Дж. Мартін, А. Уїлкінс, Дж. Морган, М. Ельвелсон та ін розглядають організаційну культуру як нову управлінську парадигму.

Організаційна культура являє собою набір базових цінностей, які домінують у соціальній системі та спрямовані на вирішення певних проблем чи досягнення певних цілей. Цінності, що становлять організаційну культуру, не просто відповідають на питання, як повинні діяти суб'єкти тієї чи іншої системи (зокрема, економічної), але визначають, чого конкретно прагне система, а потім, виходячи з визначених пріоритетів, формулювати конкретні шляхи досягнення цих цілей.

Проведені дослідження трактування категорії «корпоративна культура» виявляють різноманітність і розбіжності у поглядах авторів. Проте загалом сучасний менеджмент трактує її як правила та норми поведінки, які засновані на матеріальних і духовних, культурних, етичних цінностях та соціальних

потребах співробітників для досягнення цілей підприємства.

Узагальнення досвіду показує, що корпоративну культуру можна трактувати як інструмент у сфері управління, який дозволяє керувати персоналом, підвищувати конкурентоспроможність підприємства, ступінь довіри до корпоративних прав, забезпечувати захист власників корпоративних прав, покращувати якість продукції та задовольняти запити споживачів. По суті, корпоративна культура постає як правила ведення бізнесу, ухвалення управлінських рішень, делегування повноважень, організації процесу комунікації, підвищення якості, створення соціального клімату тощо.

Узагальнюючи визначення корпоративної культури, представлені в роботах зарубіжних та вітчизняних учених, ми вважаємо, що корпоративна культура є складною та багатогранною системою цінностей, переконань, принципів ведення бізнесу, норм поведінки, традицій, яка стає важливим нематеріальним ресурсом організації, оскільки забезпечує соціальні зв'язки, комунікативно-інформаційне спілкування, гармонізує відносини між роботодавцем та працівниками, суттєво впливає на ефективність і конкурентоспроможність організації.

Незважаючи на широкий спектр теоретичних досліджень, що проводяться, практика формування корпоративної культури у вітчизняних підприємствах не входить до базових інструментів сучасного менеджменту. Організаційну культуру підприємства доцільно типізувати за низкою характеристик: за правилами поведінки співробітників (культура та індивідуальні ролі); за спрямованістю (культура завдань, особистості, влади); за стадіями життєвого циклу (культура дитинства, зростання, зрілості, старості); за ступенем невід'ємного ризику (суб'єктивного чи об'єктивного); якості зворотного зв'язку.

Розрізняють об'єктивну та суб'єктивну організаційну культуру. Об'єктивна пов'язується з фізичним середовищем підприємства: будинком, його зовнішнім виглядом, розташуванням, обладнанням та меблями, кольоровою гамою інтер'єру, посібниками, їдальнями, стоянками для автомобілів та самими автомобілями, уніформою, інформаційними стендами.

Суб'єктивна корпоративна культура включає цінності, переконання, етичні норми та духовні символи, що поділяються всіма співробітниками. На наш погляд, суб'єктивна організаційна культура створює основу для формування управлінської культури, тобто різницю між зовні схожими організаційними культурами [40].

Об'єктивні елементи організаційної культури, зазвичай, пов'язані з її фізичним, матеріальним проявом у навколишньому середовищі, а суб'єктивні, на відміну перших, з її морально-етичної, духовної складової. Об'єктивні та суб'єктивні структурні елементи організаційної культури загалом також спрямовані на формування у свідомості навколишніх уявлень про образ підприємства, певні його образи. Імідж підприємства впливає на ставлення до нього, на ступінь довіри до підприємства, до його продукції, тому є умовою процвітання.

Формальні і неформальні норми та правила поведінки, вироблені протягом багатьох років і прийняті в тій чи іншій сфері та зумовлені специфікою підприємницької діяльності, істотно впливають на організаційну культуру. Таку сукупність правил поведінки, традицій і звичаїв можна розглядати як субкультуру економічної культури території.

Організаційна культура є достатньо складним явищем у сфері управління персоналом не лише через свій структурний склад, а й тому, що може виступати як сукупність кількох субкультур, що виникли на базі розвиненої організаційної структури і дещо відрізняються за своїм характером сили їхнього прояву. Збалансоване та ефективне співіснування таких субкультур може призвести до синергетичного ефекту, згідно з яким сума індивідуальних результатів значно перевищує загальний [3].

Необхідно констатувати, що різні типи організаційних культур у динаміці історичного розвитку часто існують паралельно навіть у рамках одного економічного суб'єкта. Відмінності та передумови формування чи використання тієї чи іншої культури залежить від специфіки роботи підприємства.

Організаційні культури, які зазвичай існують у підприємствах, є оригінальні комбінації перелічених вище їх типів. При цьому можна виділити

домінуючу та підлеглу культури, кожна з яких формується під впливом цінностей конкретних людей, мови, системи мотивацій та спільних інтересів груп чи колективів організації.

Організаційна культура в сучасних умовах бізнесу є значним фактором мотивації співробітників. А способи досягнення мети та умови "життя на роботі" є потужним інструментом стимулювання діяльності, розкриття потенційних можливостей, створення іміджу організації. Керівники повинні усвідомлювати свою відповідальність за розвиток організаційної культури, повинні демонструвати відповідні моделі поведінки та створювати умови, за яких персонал суворо дотримуватиметься офіційно декларованих цінностей та правил. Тому має бути сувора кадрова політика та чіткі межі відповідальності, які гарантують законність і захист прав людини та працівника. Довіра та контроль мають бути збалансовані.

Окрім того, дисципліна, життєздатність, стабільність є невід'ємними рисами типового підприємства. Але підприємство має потребу в інноваціях, зміні структури, технології, продукції, функцій. Різні інновації також широко є необхідною організаційною цінністю, а це означає, що реінжиніринг, ініціатива, креативність можуть виступати як внутрішні організаційні цінності.

Здатність підприємства створити ключові цінності, що об'єднують результати всіх структур того чи іншого підприємства, є одним з найглибших джерел його процвітання. У той час як орієнтація колективу на зміни неможлива без відчуття спільної мети та її спрямування на основі чітко визначеного бачення, а також місії, цілей та завдань.

Зараз, послідовно відбувається зсув акцентів у керуванні підприємством до сфери управління персоналом із багатьма зв'язаних з цим процесом аспектів. Як наслідок, сучасним підприємствам властива чітко виражена соціальна орієнтація. У повсякденну практику організацій увійшло надання соціального пакета, організація заходів, орієнтованих на покращення неформальних внутрішньофірмових комунікацій.

Ефективний розвиток корпоративної культури на підприємстві можливий за умови застосування налагодженого процесу її формування. У процесі дослідження механізмів формування корпоративної культури

окреслюється реалізація відповідних етапів: визначення цінностей корпоративної культури; формування колективної поведінки працівників; здійснення ефективної діяльності підприємства та забезпечення інтересів усіх учасників його діяльності.

Чинниками розвитку корпоративної культури є документальне забезпечення; управлінський вплив; забезпечення умовами і засобами праці; забезпечення екстеріоризації корпоративної культури; розвитку та фінансово-економічні чинники. Розроблена класифікація і характеристика факторів за характером впливу на корпоративну культуру наведена у табл. 1.1.

Корпоративна культура має багаторівневу структуру з вертикальними та горизонтальними зв'язками, розвиває процес обміну культурною інформацією та водночас дає можливість ефективно впроваджувати нові перспективні рішення для розвитку та вдосконалення соціально-трудова мереж. Структурні рівні корпоративної культури достатньо тісно пов'язані між собою та характеризують її прояв на різних стадіях розвитку. Її формування та розвиток залежить від багатьох чинників: національної системи цінностей, культурної сфери, соціальних характеристик колективу, особливостей виробничого процесу, специфіки ведення економічної діяльності, стилю управління та ін [4].

Корпоративна культура пронизує всю систему соціально-трудова відносин, оскільки носіями корпоративної культури є суб'єкти соціально-трудова відносин, вона реалізується на всіх рівнях соціально-трудова відносин, впливаючи на їх структуру.

Регулювання соціально-трудова відносин на рівні організації можливе на основі корпоративної культури, тому необхідний чіткий взаємозв'язок моделі соціально-трудова відносин і типу корпоративної культури.

Оскільки праця та працівник – категорія не тільки економічна, а й соціальна, корпоративна культура відіграє роль головного чинника позитивного розвитку соціально-трудова відносин, формуючи ефективний розвиток на основі певних принципів, традицій та цінностей. Тому культурний компонент у відносинах у сфері праці мірою розвитку суспільства надалі буде посилюватися.

Таблиця 1.1

<b>Фактори впливу на корпоративну культуру</b>	<b>Характеристика факторів</b>
Характеризують вплив документального забезпечення	Наявність кодексу корпоративної поведінки, правил і норм поведінки, трудової дисципліни та загалом документів, що визначають основні засади корпоративної культури. Встановлення відповідальності за недотримання цих правил.
Управлінського впливу	Формування, розвиток та управління корпоративною культурою є одним із основних завдань керівника. Корпоративна культура залежить від таких якостей менеджера: стиль керівництва, відповідальність, вимогливість, уміння слухати працівників, цілеспрямованість, відкритість у спілкуванні, контроль, сприяння кар'єрному росту працівників та підтримання працівників. Основні вимоги до поведінки працівників. Активна чи пасивна участь керівників у діяльності. Залежність між особистими цілями та цілями організації та їх чіткість. Особиста участь керівників у розвитку норм корпоративної культури. Підбір найбільш ефективних інструментів розвитку корпоративної культури. Мотивування керівниками успішних співробітників. Забезпечення відповідного рівня оплати праці.
Ціннісні	Урахування цінностей власників організації та цінності працівників, установлення їх основі мети існування організації і місії. Можливість встановлення пріоритетних цінностей працівниками. Пріоритет цінностей у забезпеченні поведінки працівників. Етичні цінності працівників, наявність етичних норм, етичні відносини працівників всередині організації та етичні відносини працівників організації із зовнішнім середовищем. Відносини власників із акціонерами, іншими власниками, державними органами влади, партнерами тощо.
Забезпечення умовами і засобами праці	Наявність необхідного технічного укомплектування робочого місця, забезпечення побутових цілей, покращення умов праці.
Забезпечення екстеріоризації корпоративної культури	Найменування організації, формування логотипу та торгового знаку, емблеми, гасла, місії, створення образу фірми (історія організації, її герої, міфи, легенди, традиції та ритуали, фірмовий стиль одягу). Корпоративна символіка (форма, одяг, буклети, ручки, брошури, календарики та ін.), створення торгових марок, брендів.
Соціального розвитку	Забезпечення працівників умовами, що сприяють їх соціальному розвитку (проведення корпоративних вечорів, організування відпочинку, оздоровлення).
Інтелектуального розвитку	Забезпечення працівників умовами, що сприяють їх інтелектуальному розвитку (навчання, підвищення кваліфікації, перекваліфікація, забезпечення об'єктами інтелектуальної інфраструктури, підбір персоналу, інноваційний розвиток).
Фінансово-економічні	Виділення коштів, які підприємство спрямовує на процес формування, розвитку, удосконалення та підтримання на відповідному рівні корпоративної культури.

Результати наукових досліджень впливу системи корпоративних цінностей на діяльність організації дозволили переконатися, що в динамічних умовах ведення господарської діяльності лише надійна система цінностей здатна створити ефективний механізм партнерських відносин між членами колективу організації. Тому система корпоративних цінностей є одним з основних інструментів гармонізації соціально-трудова відносин і підвищення ефективності діяльності організації.

Дослідження низкою вітчизняних науковців особливостей формування корпоративної культури у вітчизняних організаціях виявило, що на її формування негативно впливають певні психологічні фактори, пов'язані з недавнім тоталітарним минулим, зокрема безініціативність, безпорадність, подвійні стандарти, звичка покладатися на захист держави і водночас не довіряти їй (порушувати закони) [57]. Ці чинники суттєво стримують поступальний розвиток економічних відносин і перешкоджають формуванню корпоративної культури. Проте справді національна корпоративна культура вітчизняних підприємств може бути створена лише на основі історичних особливостей українського менталітету та ділової культури, її унікальності та самобутності, з урахуванням як зарубіжного досвіду, так і практичних напрацювань економічної теорії та практики радянського періоду.

Водночас зазначимо, що національна культура українців, незважаючи на певні негативні риси, зумовлені історичним розвитком суспільства, характеризується також низкою конструктивних рис українського характеру, які сприяють засвоєнню нормативних цінностей корпоративної культури. Це дає змогу стверджувати, що більшість конструктивних рис українського характеру можуть бути вагомими факторами побудови ефективної системи корпоративної культури у вітчизняних підприємствах.

## 1.2 Організаційні засади формування корпоративної культури підприємства

Базовими, вихідними засадами формування корпоративної культури є її принципи, які істотно залежать від виду діяльності підприємства, національних і галузевих пріоритетів, специфіки та стилю менеджменту. Проте, сьогодні відсутня єдина позиція щодо формування основних принципів. Саме тому, з метою забезпечення формування та розвитку корпоративної культури, на базі теоретичних напрацювань і власних досліджень ми намагалися систематизувати принципи корпоративної культури. Нами виокремлено загальні й особливі принципи корпоративної культури. Загальні принципи враховують найважливіші характерні риси і властивості корпоративної культури підприємства, які можуть бути спільними для багатьох організацій, проте зважаючи на те, що вона є індивідуальною та майже неповторюваною, то доцільно виокремити особливі принципи, що враховують особливі, індивідуальні риси та властивості корпоративної культури.

Загальними принципами є принципи розвитку; всеохопленості та системності; відкритості та постійного удосконалення; координації; обов'язковості; винагороди; вимірності та корисності; відповідності чинному законодавству. Особливими є принципами: індивідуальності та вільного формування; узгодженості і відповідності; чіткості та особистісно-орієнтованого менеджменту; стосунків "керівництво – працівник"; еталону. Прикладне значення систематизації принципів корпоративної культури полягає у тому, що вони дають змогу підвищити ефективність впливу корпоративної культури на систему управління персоналом.

У цьому напрямку, Едгар Шайн, ім'я якого найбільш близько пов'язане із дослідженнями в галузі корпоративної культури, визначає її як «сукупність основних переконань, сформованих самостійно, засвоєних або напрацьованих певною групою і в міру того, як вона вчиться вирішувати проблеми адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, - як виявилось достатньо ефективними, щоб вважатися цінними, а тому передаватися новим членам підприємства в якості правильного способу сприйняття, мислення і відношення до конкретних проблем» [59].



Американський вчений Джоан Мартін у певний час вказала на інші аспекти корпоративної культури. Зокрема, вона зазначає: «Коли люди вступають у безпосередню взаємодію з організацією, вони стикаються з прийнятою в ній манерою вдягатися, розповідями співробітників про те, що робиться в організації, встановленими правилами і практикою роботи, загальноприйнятими нормами поведінки, традиціями, завданнями, системою оплати, жаргоном і жартами, що зрозумілі тільки членам організації» [59].

У практиці світового менеджменту відомим є твердження Білла Гейтса про компанію "Microsoft": «В кінцевому варіанті головний фактор, який визначає "швидкість" компанії стає її корпоративна культура...» [58].

Сьогодні корпоративна культура є одним із інструментів, за допомогою якого можна ефективно управляти персоналом підприємства. Для цього менеджерам необхідно мати інформацію про її стан на підприємстві. Підходи різних авторів суттєво відрізняються, і в основному враховують особливості менеджменту, національні, культурні та інші характеристики працівників. При цьому, за способом впливу на розвиток підприємства виокремлюють наступні види корпоративної культури: нормативну, ціннісно-орієнтовану, креативну, соціального розвитку, інтелектуального розвитку, фінансово-орієнтовану.

Проведені дослідження рядом українських науковців за існуючими методиками окреслюють різні види корпоративної культури за допомогою методу детермінування, що дозволяє деталізувати типологію корпоративної культури та виявити її особливості для кожної підприємства. Загалом цей метод полягає у знаходженні співвідношення між чинниками корпоративної культури (табл. 1. 2).




За критерієм домінування розрізняють домінуючу культуру та субкультуру, при цьому в одному підприємстві може бути багато субкультур. В підприємстві завжди є одна домінуюча культура і культура її частин (рівнів та підрозділів, а також професійних, релігійних, національних, вікових, статевих та інших груп). Одна або декілька субкультур в підприємстві можуть за своєю природою гармоніювати з культурою, що є домінуючою в підприємстві або ж бути протилежною їй (контркультурою).

Таблиця 1.2

### Матриця детермінування видів корпоративної культури

Фактори впливу на корпоративну культуру, відсоткове співвідношення	Питома вага по організаціях, %			
	Перша організація	...	...	N-а організація
Документального забезпечення				
Управлінського впливу				
Ціннісні				
Забезпечення умовами і засобами праці				
Забезпечення екстеріоризації				
Соціального розвитку	*			
Інтелектуального розвитку				
Фінансово-економічні				

Джерело [17]. \*Умовні позначення:

	- фактор, який має найбільший вплив на розвиток корпоративної культури
	- фактор, який має середній вплив на розвиток корпоративної культури
	- фактор, який має незначний вплив на розвиток корпоративної культури

Контркультура визначає: пряму опозицію до цінностей домінуючої організаційної культури; опозицію до структури влади в межах домінуючої культури підприємства; опозицію до зразків відношень та взаємодії, які підтримуються домінуючою культурою.

Таким чином, організаційні культури є способом вираження незадоволення потреб або очікувань робітників та малих груп. Тобто, коли існуюча система підтримки зазнала краху, люди стараються поновити хоч який-небудь контроль за своїм життям в підприємстві. Сильна організаційна культура часто формується сильними лідерами. Але крім фактора лідерства дослідники виокремлюють ще два важливих фактори: “товщину” культури (якою кількістю робітників розділяється) та інтенсивність (ступінь відданості членів установи, їх ставлення до основних цінностей).

Якщо працівники усвідомлюють, що нагорода залежить від того, чи будуть вони виконувати свої обов’язки як прийнято в підприємстві, їх бажання працювати саме так і зростає. Недоліком сильної культури є опір змінам в підприємстві. Корпоративна культура може бути позитивною та негативною.

За своєю природою організаційна культура стабільна, виключення ж пов’язані із загрозою кризи або злиттям з іншою організацією. Більшість

організаційних культур історично мали нечіткі особливості, однак, останнім часом домінуючою є тенденція визнання ролі організаційної культури, особливо, коли менеджмент організацій відкрито обмірковує тип найбільш вигідного, бажаного для установи внутрішнього середовища. Визначальною характеристикою більшості культур є те, що вони постають перед нами як символічні явища, які формують переконання та цінності цих культур.

Культура підприємства має три рівні, які визначають ступінь її розвитку у кожному конкретному випадку. Перший – рівень "поверхневої культури". До нього відносять видимі і відчутні елементи культури – манеру поведінки працівників, їх мову, правила. Другий рівень – "цінність". Він є основним для розуміння культури підприємства. Адже еталонні цінності формують еталони щоденної поведінки працівників. За наявності системи цінностей кожний працівник знає, яким чином він має себе поводити і якого способу дій від нього очікують. Зазначимо, що дотримання цінностей, що втратили свою актуальність, може призвести до зниження ефективності підприємства. Третій рівень – рівень "світосприйнятних цінностей". Якщо цінності при вирішенні певних проблем і прийнятті рішень враховуються автоматично, то у цьому випадку впливає наявність фундаментальних зміцнюючих основ, які не потребують постійного узаконення.

На сьогодні у підприємців з'явився інтерес до впровадження ефективної корпоративної культури. В основному він спрямований на соціокультурний розвиток, однак при цьому менеджери організацій практично не займаються нормуванням поведінки працівників. Підтвердженням цього є результати наукових досліджень вітчизняних авторів за допомогою використання методу детермінування досліджень, згідно яких встановлено:

- відсутність офіційних документів, де відображено основні правила та норми корпоративної культури;
- неефективне використання штрафних санкцій за недотримання нормативів поведінки;
- відсутність мотивування за дотримання норм корпоративної культури [16].

Отже, по відношенню до підприємства корпоративна культура виконує цілий ряд важливих функцій (табл. 1.3.)

### Функції організаційної культури

Функція	Зміст функції
Оборонна	Полягає у створенні захисту від впливу небажаних зовнішніх факторів. Люди й підприємства старанно дотримуються певних норм і можуть у найскладніших умовах зберігати свою репутацію, життя, наприклад, відмовляючись від вживання алкогольних напоїв у службових умовах та приміщеннях.
Інтегруюча	Полягає у формуванні у працівників відчуття єдності, належності до колективу підприємства, гордості за неї. В організацію з високим рівнем культури багато людей бажають влаштуватися на роботу
Регулююча	Підтверджує необхідні певні правила і норми поведінки членів підприємства, їх взаємовідношень, контактів із зовнішнім середовищем, чим гарантує установі стабільність, зменшує можливість небажаних конфліктів. Полягає у скеровуванні діяльності підприємства та її учасників у необхідне русло

Джерело: Складено автором самостійно

В цілому, корпоративній культурі властива функція формування іміджу підприємства, тобто її внутрішнього змісту, значення в очах оточуючих. Нині у нашій країні, на жаль, організаційна культура запозичила із Заходу тільки зовнішні форми: рекламу (переважно не високого рівня), оформлення офісів, нові посади (менеджери, мерчендайзери замість керівників) тощо. А стиль управління та ділове спілкування залишилися такими ж, як за адміністративно-командної системи.

У загальному вигляді формування корпоративної культури підприємства базується на:

1. Певних регулярних формах поведінки. Коли члени підприємства працюють разом, спілкуються між собою, вони користуються однією мовою, термінологією, а також певним ритуалом для вираження поваги чи демонстрації прийнятої поведінки.

2. Нормам. Існуючі стандарти поведінки характеризують відношення до роботи. У багатьох організаціях їх можна звести до формули: “Не працюй дуже багато, але й не дуже мало”.

3. Домінуючих цінностях. Вважається, що основні цінності, притаманні підприємству, повинні приймати і підтримувати її члени. Типовими прикладами є: висока якість послуг, відсутність прогулів, а також висока продуктивність праці тощо. Організацією напрацьована певна політика, що виражається в тому, як вона відноситься до співробітників або як вони відносяться до клієнтів підприємства.

4. Правилах. В організаціях прийняті певні правила поведінки в їх межах. Нові співробітники, що поступили на роботу, повинні добре засвоїти їх, щоб стати повноправними членами підприємства.

5. Організаційному кліматі. Це загальне відчуття, що створюється фізичною організацією простору та стилем спілкування співробітників між собою і формою поведінки працівників за відношенням до клієнтів, інших сторонніх осіб.

Елементами формування корпоративної культури є обряди та ритуали. Обряд, звичай – це стандартний захід, який проводиться у визначений час і з певної причини. У багатьох організаціях, наприклад, існують обряди пов'язані із прийомом на роботу нової людини. Ритуал, являє собою сукупність заходів, що мають психологічний вплив на членів підприємства, з метою зміцнення відданості й формування необхідних переконань.

Отже, корпоративна культура визначається цінностями, очікуваними нормами поведінки та існуючим психологічним кліматом колективу, правилами гри, ритуалами поведінки. Формування та зміна організаційної культури скеровані на інтеграцію м'якими засобами внутрішніх резервів та зусиль на досягнення поставлених цілей. Цей фактор є настільки суттєвим моментом для ефективної діяльності будь-якої підприємства, що, на нашу думку, повинен бути прийнятий до уваги в будь-якій з концепцій організаційного проектування.

Згідно з викладеним вище, вважаємо, що основними елементами формування корпоративної культури є цінності, соціальні установки; моральні принципи, ділова етика; методи мотивації; організація праці і способи контролю; стилі керівництва; шляхи вирішення конфліктів; способи прийняття управлінських рішень, комунікації.

Виокремимо інші базові засади формування організаційної культури. Перш за все, однієї, найкращої культури для всіх організацій не існує; культура визначається цілями підприємства, специфікою галузі, природою конкуренції та іншими факторами навколишнього середовища. Елементи культури повинні бути інтегрованими та взаємодоповнюючими, а настанови та цінності культури повинні прийматися більшістю членів підприємства.

У більшості випадків біля витоків культури стоїть вище керівництво підприємства, тому, його вказівки та рішення мають величезний вплив на

персонал. Вище керівництво підприємства може формувати та змінювати внутрішню культуру двома способами:

- перетворюючи і демонструючи необхідні норми, цінності, принципи;
- формуючи та змінюючи "повторні" ознаки культури.

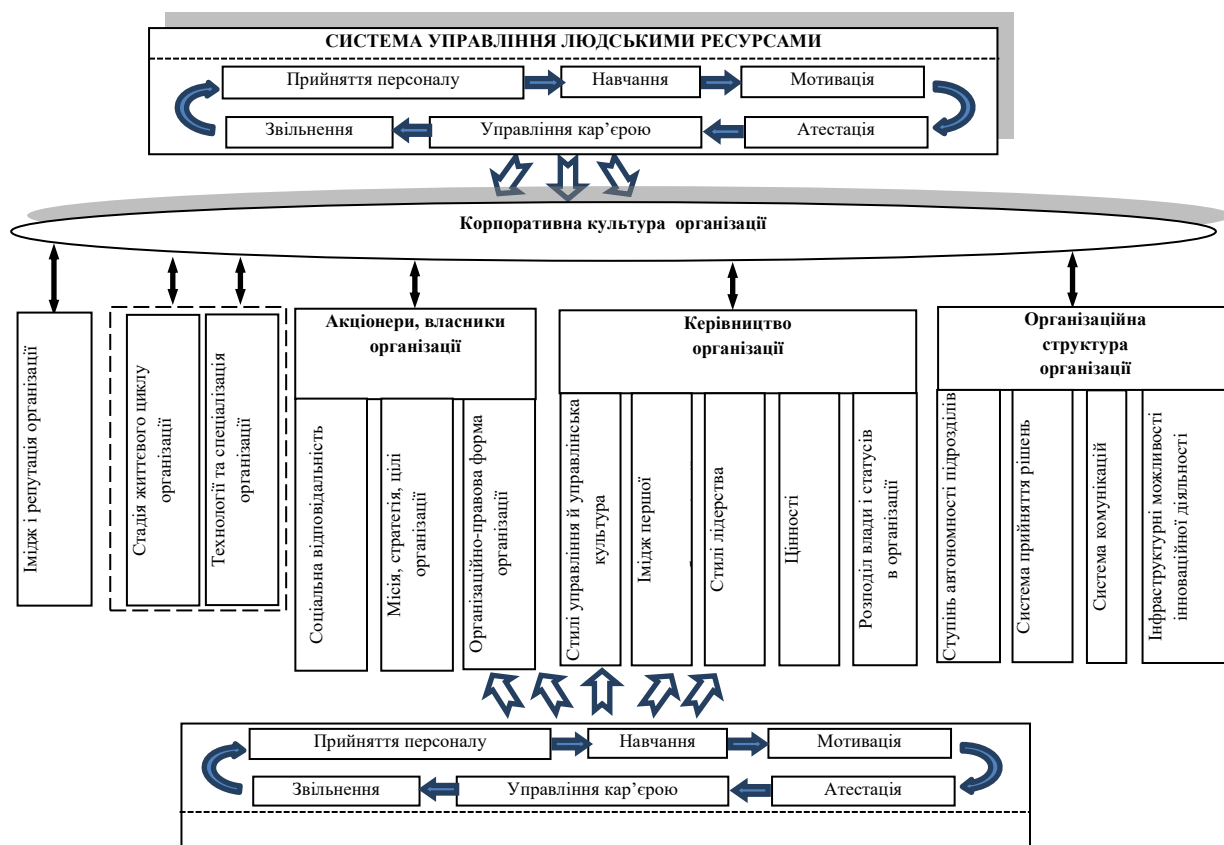
Отже, значення корпоративної культури визначається цілою низкою обставин. Вона надає співробітникам організаційної ідентичності, допомагає створити уявлення про організацію, є важливим джерелом стабільності та спадкоємництва, що створює у співробітників відчуття захищеності. Разом з тим, знання корпоративної культури допомагає новим співробітникам правильно інтерпретувати події, що відбуваються в підприємстві, визначаючи суттєвий контекст даних подій, які в іншому випадку, при інших обставинах були б незрозумілими.

Розгляд рівнів вияву корпоративної культури засвідчує, що основним її елементом є ціннісні орієнтації, що відображаються в моделях поведінки особистості, забезпечують сприйнятливість нових ідей, адаптацію до зовнішнього середовища та здатність генерувати нововведення в усіх сферах діяльності підприємства.

Загалом корпоративна культура підприємства знаходиться під впливом 3 груп чинників: макросередовища, мікросередовища і внутрішнього середовища підприємства. Істотний вплив на організаційні цінності, процеси їх формування й розвитку має внутрішнє середовище підприємства, зокрема система управління людськими ресурсами та керівництво підприємства (рис. 1.1).

Дослідження зарубіжного досвіду демонструє ряд управлінських технологій, що використовуються західними компаніями для формування і видозміни організаційних цінностей:

- переосмислення місця працівника в підприємстві, його активне залучення до управлінської діяльності та розробки стратегічних рішень, інвестиції у розвиток персоналу та послідовне розширення повноважень;
- надання та розкриття на постійній основі інформації про цілі, перспективи розвитку бізнесу й досягнуті результати;
- реалізація творчого потенціалу працівників через надання часу і ресурсів для творчості.



**Рис. 1.1. Вплив факторів внутрішнього середовища підприємства на формування і видозміну корпоративної культури [5]**

У цьому аспекті варто зазначити результати досліджень вітчизняних науковців, які засвідчують, що існує чітка кореляція між типом корпоративної культури, що домінує в підприємстві, та якістю професійного розвитку менеджерів (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

**Залежність між типом корпоративної культури організацій та якістю професійного розвитку їх менеджерів [4]**

Критерії якості організаційного управління професійним розвитком менеджерів організацій	Типи корпоративної культури за К.Камероном і Р.Куїнном			
	Кланова	Адхо-кратична	Ринкова	Ієрархічна
Рівень організаційної підтримки професійного розвитку	0,62	0,56	0,74	0,29
Ефективність кадрових підрозділів	0,23	0,41	0,45	0,19
Індивідуальна відповідальність менеджерів за власний розвиток	0,31	0,76	0,82	-0,15
Можливість використання каталізаторів професійного розвитку менеджерів	0,42	0,51	0,65	0,09
Запобігання управлінському регресу	0,18	0,49	0,57	-0,6
Сукупний вплив	0,33	0,54	0,68	-0,21

Пріоритетними факторами впливу на напрямок формування і видозміни організаційних цінностей є історія підприємства, вид власності, її розміри, використовувані технології, цілі та завдання діяльності. При цьому формування і видозміна організаційних цінностей включає наступні етапи:

- зовнішня адаптація, виживання підприємства і разом з тим формування у працівників впевненості у майбутньому та віри в майбутнє підприємства;
- визначення місії підприємства, його основних завдань; вибір стратегії;
- формування загальних і специфічних цілей та досягнення їх узгодженості;
- вибір методів і засобів досягнення мети, а також досягнення згоди з приводу вибору і використання цих методів, в тому числі, з приводу організаційної структури, системи мотивації і стимулювання, підлеглих;
- вибір критеріїв впливу та контролю за результатами діяльності окремих індивідів та груп.

Що стосується партнерства, то слід зазначити, що воно є важливим компонентом будь-якої соціальної групи та полягає у налагодженні різних форм взаємовідносин, на основі яких організовується спілкування людей. У партнерстві працівники виступають як рівноправні члени у взаємовідношеннях між собою на протиположності формальному зв'язку керівника з підлеглим, де культивується залежність однієї людини від іншої. У практиці менеджменту розрізняють наступні види партнерства: ділове, дружнє, із захоплення. За умови партнерства відносини будуються на основі взаємоприйнятних психологічних способів переконання: наслідування, порад, похвали. У цьому напрямку зазначимо, що партнерство є одним із основних соціологічних методів роботи з персоналом.

Внутрішні документи діяльності підприємства, різного роду положення й інструкції складають “матеріалізовану” частину організаційних цінностей. Тому, принциповим моментом для впровадження корпоративної культури в практику діяльності вітчизняних організацій є ліквідація у ній вакууму з



окремих питань, які стосуються корпоративної культури.

Таким чином, комплекс інструментів формування і видозміни організаційних цінностей демонструє, що це не просто деяка послідовність дій, що характеризує реалізацію певного управлінського процесу, а по суті стратегія здійснення кардинальних змін внутрішнього середовища підприємства.

## **ВИСНОВКИ ДО ПЕРШОГО РОЗДІЛУ**

1. Корпоративна культура у підприємстві є важливою її складовою, що реалізує функції її пристосування до соціальних вимог і характеризує дану норму поведінки підприємства в ринкових умовах її функціонування, домінуючими цінностями, які підтримуються та реалізуються всіма працівниками, правила поведінки, що визначають внутрішньоорганізаційне управління підприємством; соціально-психологічний клімат, який визначає стиль спілкування співробітників і формує їх поведінку у зовнішньому середовищі його функціонування.

2. Організаційні принципи формування корпоративної культури в себе включають етапи зовнішньої адаптації підприємства до соціальних умов, визначення його соціальної місії та основних завдань, формування загальних і суспільних цілей та визначення інструментів для їх узгодження вибору методів, засобів та інструментів формування та корекції соціальних цінностей діяльності підприємства та вибір критеріїв впливу на цільові соціальні групи через зовнішні прояви сформованої організаційної культури.

3. Корпоративна культура – один з напрямків проведення організаційних змін в рамках реалізації стратегії підприємства. Тому на етапі визначення стратегії необхідно максимально врахувати труднощі зі зміною корпоративної культури, які можуть виникнути при реалізації стратегії, і почати вибирати стратегію яка не вимагає здійснення свідомо нездійснених дій щодо зміни корпоративної культури. У процесі дослідження було встановлено, що зміни в корпоративній культурі необхідні тоді, коли існуючі у підприємстві організаційні цінності не здатні змінити поведінку до стану, необхідного для досягнення бажаного рівня організаційної ефективності.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ПІДПРИЄМСТВІ

#### 2.1. Оцінка рівня організації забезпечення внутрішнього розпорядку у підприємстві

Спосіб забезпечення внутрішнього розпорядку в підприємстві відзначається колегіальністю прийняття та певною мірою узагальнює прояв корпоративної культури. Викладене вище дозволяє стверджувати, що сам процес організації нормативного забезпечення внутрішнього розпорядку в підприємства є складним і деталізованим процесом, який передбачає:

- детальне ознайомлення з чинними нормативно-правовими актами широкого спектру дії (Кодекс Законів про працю, Закони України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності», «Про підприємства в Україні», «Про відпустки» тощо);

- детальне ознайомлення з вузькоспеціалізованими законами, інструкціями, положеннями враховуючи специфіку діяльності даного підприємства;

- використання прийомів внутріорганізаційного менеджменту з чітким дотриманням змістового наповнення усіх етапів його прийняття (підготовчий, інформаційний, аналітичний, дослідницький, погоджувальний, впроваджувальний);

- погодження усіх запропонованих вимог щодо забезпечення внутрішнього трудового розпорядку з профспілками та безпосередньо колективом.

Загалом щодо вимог змістового наповнення документів у процесі нормативного оформлення внутрішнього розпорядку в підприємстві визначальним є принципи точності, вірогідності, переконливості, компактності.

Принцип вірогідності повинен забезпечуватися відзеркалюванням

дійсного стану речей з обов'язковим врахуванням бажань працівників. Точним можна вважати такий документ нормативного забезпечення внутрішнього розпорядку в підприємстві, в якому відсутнє подвійне тлумачення слів та виразів. Повними ми вважаємо такі документи нормативного забезпечення внутрішнього розпорядку, зміст яких подає вичерпні характеристики усіх об'єктивних та суб'єктивних чинників формування трудового розпорядку в підприємстві. Обов'язковість застосування принципу переконливості пояснюється, наприклад, тим, що виважено написані правила внутрішнього трудового розпорядку в підприємстві запобігають виникненню конфліктів. Стислість документа нормативного його забезпечення в підприємстві забезпечується відсутністю зайвих вимог, смислових повторень тощо.

Детальніше розглянемо організацію нормативного забезпечення внутрішнього розпорядку в підприємстві. Про запровадження нових та зміну чинних норм праці власник або уповноважений ним орган повідомляє працівників не пізніше як за один місяць до їх запровадження. Заміна й перегляд єдиних і типових (міжгалузевих, галузевих, відомчих) норм здійснюється органами, які їх затвердили. Дані норми є елементом забезпечення внутрішнього розпорядку підприємства та фундаментом для організаційного закріплення елементів корпоративної культури. Дані нормативи у себе включають укрупнені норми часу і нормативи чисельності персоналу.

Загалом сьогодні працівники підприємства мають право брати участь у організації нормативного забезпечення внутрішнього порядку у створенні через загальні збори (конференції), поради трудових колективів, професійні спілки. У процесі забезпечення внутрішнього порядку керівник зобов'язаний створити умови, які б забезпечили участь працівників в управлінні. При цьому посадові особи підприємств зобов'язані враховувати критичні зауваження та пропозиції працівників та інформувати їх про вжиті заходи. За необхідності зміни норм праці власник чи уповноважений ним орган повинні роз'яснити працівникам причини перегляду норм праці, і навіть умови, у яких

мають застосовуватися нові норми. На першому етапі формування нормативно-правового забезпечення внутрішнього трудового розпорядку в організації велику роль відіграють первинні профспілкові організації, які представляють інтереси своїх членів і захищають їх трудові, соціально-економічні права та інтереси. Первинні профспілкові організації здійснюють свої повноваження через виборні органи, які утворюються відповідно до статуту, а в організаціях, де виборні органи не утворюються, через представника профспілки, уповноваженої відповідно до статуту представляти інтереси членів профспілки, що діє в межах прав, наданих Законом України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» та статутом профспілки. Якщо у підприємстві діють кілька первинних профспілкових організацій, подання колективних інтересів працівників підприємства, установи, організації з укладання колективного договору здійснює колегіальний представницький орган.

Загалом, згідно з положеннями чинного законодавства, цей представницький орган у рамках формування та використання нормативного забезпечення внутрішнього розпорядку в підприємстві:

- укладає та контролює виконання колективного договору, доповідає про його виконання на загальних зборах трудового колективу, звертається до відповідних органів з клопотанням про притягнення до відповідальності посадових осіб за невиконані умови колективного договору;

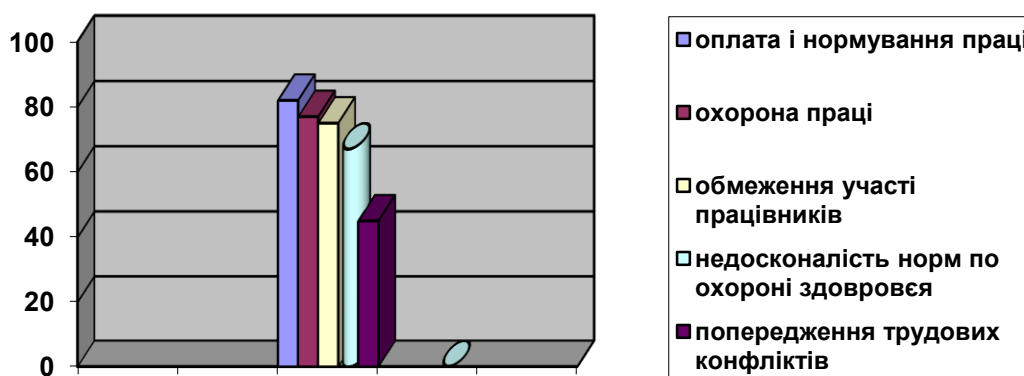
- спільно з власником або уповноваженим ним органом вирішує питання про запровадження, перегляд та зміну норм праці;

- спільно з власником або уповноваженим ним органом вирішує питання про оплату праці працівників, форми та системи оплати праці, умови запровадження та розміри надбавок, доплат, премій та інших заохочувальних та компенсаційних виплат;

- спільно з власником або уповноваженим ним органом вирішує питання про робочий час і час відпочинку, погоджує графіки змінності та надання відпусток, запровадження зведеного обліку робочого часу, дає дозвіл на понаднормову роботу, роботу на вихідні тощо;

- спільно з власником чи уповноваженим ним органом вирішує питання соціального розвитку підприємства, покращення умов праці, матеріально-побутового та медичного забезпечення працівників;
- представляє інтереси працівників від імені при розгляді індивідуальних трудових спорів й у колективних трудових спорах, сприяє їх вирішенню;
- приймає рішення про вимогу до власника або уповноваженого ним органу розірвати трудовий договір (контракт) з керівником підприємства, установи, організації у разі порушення ним Закону України «Про професійні спілки, їх права та гарантію діяльності», трудове законодавство;
- дає згоду або відмовляється давати згоду на розірвання трудового договору з ініціативи власника або уповноваженого ним органу з працівником, який є членом профспілки, що діє на підприємстві, в установі та організації у випадках, передбачених законом;
- бере участь у розслідуванні нещасних випадків, професійних захворювань та нещасних випадків, у роботі комісії з охорони праці та техніки безпеки;
- здійснює громадський контроль за виконанням власником або уповноваженим ним органом законодавства про працю та охорону праці, про забезпечення на підприємстві, в установі чи організації безпечних та нешкідливих умов праці, виробничої санітарії, правильного застосування встановлених умов оплати праці.

Проведене соціологічне дослідження, яке торкалося вагомості для працівників певних складових змістовних елементів, що так чи інакше визначають внутрішній розпорядок в підприємстві. Результати свідчать, що на перше місце з актуальності змін респонденти винесли оплату та нормування праці (82%), на друге – охорону праці (77%) та обмеженість участі працівників в управлінні організацією (75%), на третє – недосконалість закріплених у договірних документах норм страхування життя та здоров'я (67%), на четверте – попередження та розв'язання трудових конфліктів (45%) (рис. 2.1).



**Рис. 2.1 Шкала вагомості елементів, що визначають умови внутрішнього розпорядку**

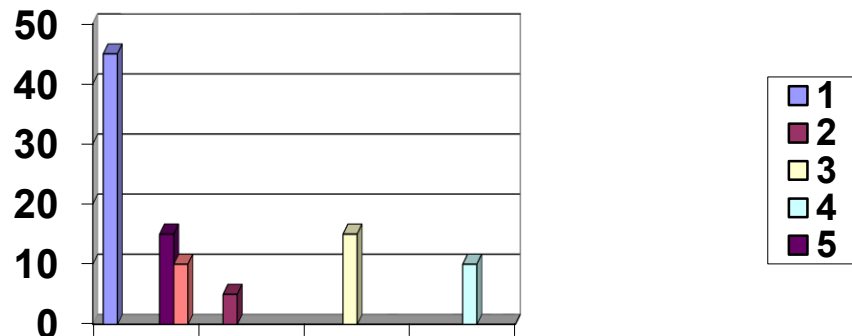
\* *Складено самостійно*

Таким чином, враховуючи наведені вище отримані результати, відзначимо, що переобтяжлива регулююча база формування внутрішнього розпорядку в даній організації, яка з однієї сторони містить загальні вимоги щодо умов формування трудового розпорядку для господарюючих суб'єктів усіх форм власності та сфер діяльності, а іншого – містить чималий перелік обмежень і прав водночас. Ці фактори обмежують ініціативність працівників у розробленні внутріорганізаційних документів щодо внутрішнього розпорядку в підприємстві та дуже часто є суттєвою перешкодою для формування ефективної корпоративної культури загалом.

## **2.2 Комплексний аналіз внутріорганізаційної політики підприємства в напрямку формування корпоративної культури**

З метою здійснення аналізу внутріорганізаційної політики підприємства в напрямку формування корпоративної культури Тернопільського казенного експериментального протезно-ортопедичного підприємства нами було проведене опитування щодо ролі корпоративної культури у функціонуванні їх підприємства. Колонка 1 демонструє відповідь "забезпечує позитивний імідж підприємства"; 2 – "допомагає досягнути більш високих показників діяльності підприємства"; 3 – "сприяє кращій мотивації персоналу"; 4 – "є ключовим фактором стратегії підприємства"; 5 –

дозволяє підвищити ефективність виробничих та технологічних процесів в підприємстві; 6 – формування корпоративної культури не є важливим для підприємства, оскільки суттєво не впливає на його діяльність.



*Складено самостійно*

**Рис. 2.2. Вплив корпоративної культури на функціонування Тернопільського казенного експериментального протезно-ортопедичного підприємства**

Результати засвідчують пріоритетність корпоративної культури в напрямку реалізації внутріорганізаційної політики даного підприємства.

Одним із факторів впливу на організаційну культуру є кадрова політика, що реалізується через систему заходів, які забезпечують раціональне використання робочої сили, методи нормування та стимулювання праці, організацію робочих місць, їх обслуговування і необхідні умови праці. Кадрова політика включає також сукупність дій, спрямованих на погодження та впорядкування діяльності працівників у ході виконання ними службових функцій. З метою визначення проблемних точок реалізації кадрової політики нами було проведено другий етап опитування працівників підприємства. Результати демонструють пріоритетність проблеми ефективної системи розвитку персоналу, що, на наш погляд, окреслює необхідність застосування мотиваційних механізмів (див. табл. 2.1).

**Найбільш гострі проблеми кадрової політики Тернопільського казенного експериментального протезно-ортопедичного підприємства**

<b>Проблеми кадрової політики</b>	<b>Вся вибіркова сукупність, %</b>
1. Недосконалість системи розвитку персоналу	36,8
2. Недосконалість системи матеріального і морального стимулювання праці	33,8
3. Відсутність кадрового резерву	11,8
4. Недосконалість системи підбору і найму персоналу, відсутність певних критеріїв при відборі	11,8
5. Дефіцит кваліфікованих кадрів	10,3
6. Необізнаність персоналу щодо кадрової політики підприємства	10,3
7. Невизначеність складу компетентностей	8,8
8. Незадовільний стан взаємовідносин між керівниками і працівниками	7,4
9. Недосконалість системи атестації (відсутність об'єктивних критеріїв оцінки, суб'єктивна атестація)	7,4

*Складено самостійно*

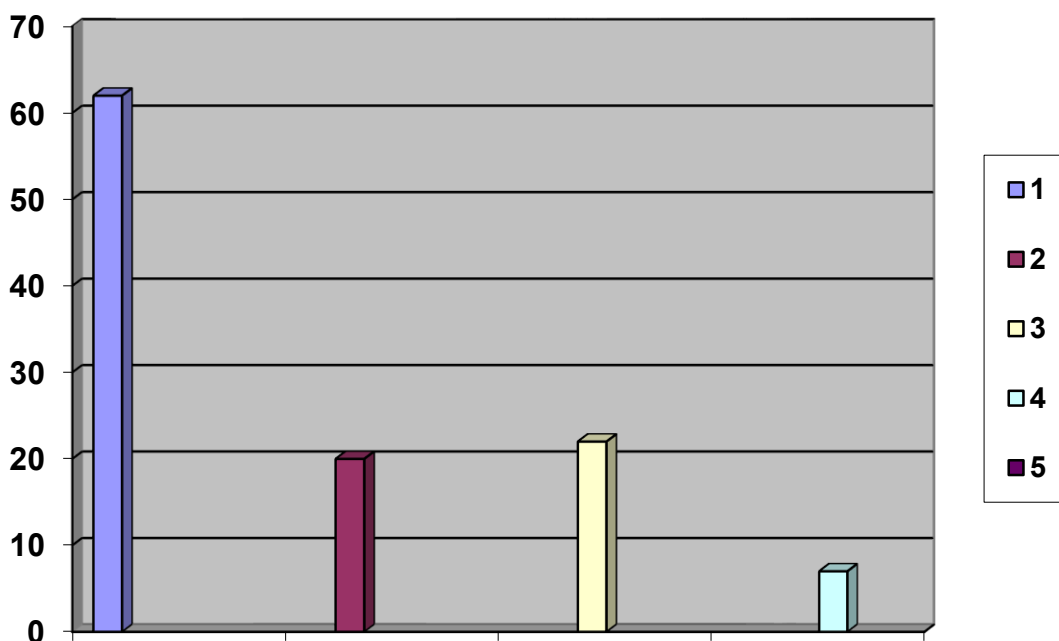
У процесі обліку витрат на розвиток персоналу, відповідно, накопичення людського капіталу, а, відповідно, і створення базису для формування корпоративної культури, беруть участь такі підрозділи на підприємстві: відділ кадрів, планово-економічний відділ, бухгалтерія, профспілковий комітет. Реалізація внутріорганізаційної політики підприємства в напрямку формування корпоративної культури здійснюється на чотирьох рівнях:

- I рівень – прийняття рішень щодо процесної реалізації внутріорганізаційної політики підприємства, розробка шляхів;
- II рівень – реалізація поставлених завдань по удосконаленню внутріорганізаційної політики;
- III рівень – спрямування інвестицій у необхідних напрямках внутріорганізаційної політики;
- IV рівень – очікування результату від обґрунтованої кадрової політики, спрямованої на удосконалення управління персоналом, та інвестицій, що були спрямовані у людський капітал.

Визначаючи стиль керівництва як інструмент формування корпоративної культури, чітко визначимо коло суб'єктів її формування. У



цьому аспекті цікавим є третій етап соціологічного дослідження, проведеного на базі підприємства. Працівники підприємства визначали головний суб'єкт формування корпоративної культури (див. рис 2.3).



*Сформовано самостійно*

**Рис. 2.3 Суб'єкти формування корпоративної культури у Тернопільському казенному експериментальному протезно-ортопедичному підприємстві**

Колонка 1 діаграми демонструє відповідь – керівник підприємства, 2 – усі працівники підприємства, 3 – бухгалтерія, відділ кадрів, 4 – у перспективі спеціально створений відділ, 5 – суб'єкти зовнішнього середовища.

Результати свідчать про визначальний вплив керівника підприємства на формування корпоративної культури та деяку другорядність колективу у його формуванні.

Керівництво підприємства здійснює управлінський вплив на економічні, виробничі та соціальні функції через підготовку, прийняття, організацію і контроль за виконанням управлінських рішень. Рішення керівника – це форма управлінського цілеспрямованого впливу на процеси, які проходять в підприємстві.

Підприємства завжди будуть прагнути стабільності й ефективності діяльності. Систематичні формалізовані, рутинні технологічні процеси

забезпечують стабільність та ефективність підприємства, однак значно стримують індивідуальну ініціативу. Монотонні технології, такі як використовуються на підприємстві, будуть ефективними, якщо вони заповнюються культурою підприємства, що підтримує індивідуальну ініціативу та у певній послаблює контроль.

Також у цьому аспекті зазначимо, що корпоративна культура в своєму розвитку також проходить певні стадії: стадію дитинства, зростання, зрілості і стадію старості. Ці стадії життєвого циклу корпоративної культури збігаються зі стадіями життєвого циклу підприємства, так як корпоративна культура формується і розвивається тільки в процесі його існування та функціонування. Серед усієї сукупності факторів на корпоративну культуру найбільший вплив мають особистість керівника, стадія життєвого циклу підприємства, галузь функціонування підприємства, рівень компетенції персоналу, розмір підприємства.

У цьому напрямку нами вдалося з'ясувати наступне. Корпоративна культура Тернопільського казенного експериментального протезно-ортопедичного підприємства формувалася протягом 20 років й неодноразово змінювалася. Вона містить у собі місію, домінуючі моральні норми та найвищої цінності, сформовані норми поведінки й вкорінені ритуали, традиції, і зводиться певною мірою до соціальної відповідальності підприємства перед своїми клієнтами, працівниками та суспільством загалом. Розглянемо основні компоненти корпоративної культури підприємства.

Перший компонент – філософія підприємства, куди входять місія та стратегічні цілі підприємства. Місією Тернопільського казенного експериментального протезно-ортопедичного підприємства – надання специфічної продукції для осіб зі спеціальними потребами. Стратегічними цілями підприємства є:

- лідерство у сфері виготовлення специфічної продукції;
- досягнення передового рівня кваліфікації персоналу;
- ефективність діяльності підприємства;
- ефективне управління ресурсами й видатками;
- постійне поліпшення якості продукції;

- розвиток корпоративної культури, яка орієнтована досягнення результату;
- оперативне реагування підприємства на вимоги ринку;
- надання споживачам продукції, що відповідає технічним нормам і нормам безпеки.

Стратегічні цілі підприємства на сьогодні не є зазначеними у певному конкретному документі і були сформульовані нами на основі проведеного аналізу діяльності підприємства, вивчення його статуту та проведення опитування працівників.

В узагальненому вигляді основні засади корпоративної філософії підприємства нами сформульовані наступним чином:

- надійність і якість всіх виконаних робіт;
- відкритість, що забезпечується через уважне прислуховування до думки клієнтам, партнерів, постачальників й співробітників, відкритість до діалогу;
- відповідальність перед суспільством в цілому;
- наступність, що проявляється у залученні до співробітництва молодих фахівців і формування наступності поколінь;
- творчий підхід до роботи, при розробці нових моделей залучаються до творчості всі бажаючі працівники, прийняття свіжих ідей, несподіваних рішень, вважаючи впровадження інновацій – однією з пріоритетних напрямів діяльності підприємства;
- раціонально організована система навчання новачків: проходження іспитового терміну, який сприяє кращій адаптації на робочому місці, закріплення досвідчених наставників.

Другий компонент – домінуючі організаційні цінності підприємства, що включають:

- уважне ставлення до побажань замовника;
- турбота про своїх співробітників, умови їх праці та безпеки;
- участь керівництва у житті працівників;
- позитивна ділова репутація на ринку;
- гарантії соціального захисту працівників;

– позитивний психологічний клімат у колективі.

Здійснення виробничої діяльності підприємства ведеться лише у відповідності до чинних нормативно-правових актів.

Третій компонент, що розглядався нами в напрямку моніторингу корпоративної культури підприємства – це організаційні норми діяльності персоналу. У цьому напрямку пріоритетною організаційною нормою нами з'ясована відповідальність за виготовлені вироби. Закріплення відповідальності кожним співробітником, посилення її емоційного ставлення до виконуваної роботи, дозволяє підвищити якість пошитого одягу. Отже, передача відповідальності працівникам звільняє власника підприємства від менш продуктивного поточного контролю в напрямку зосередження його уваги на забезпечення виконання стратегічної мети діяльності підприємства.

Для ефективного використання потенціалу працівників корпоративна культура підприємства повинна бути орієнтована на постійне удосконалення діяльності як персоналу, так і керівництва підприємства.

На підприємстві підтримується командний дух співробітництва і особлива увага приділяється наступним моментам:

- відбору персоналу виходячи з його здібностей і можливостей виконувати професійні обов'язки;
- забезпечення безпечних умов до роботи;
- максимальному використанню потенціалу кожного працівника підприємства, і навіть творчому підходу до діла;
- усвідомлення поставлених до працівника професійних завдань та усвідомлення того, яким чином вони впливають на якість продукції;
- усвідомлення кожним працівником його особистого впливу на якість виготовленої продукції.

Четвертий компонент - психологічний клімат підприємства. На цьому підприємстві затишна, навіть сімейна, обстановка, колектив вирізняється дружбою і згуртованістю. Колектив задоволений роботою на даному підприємстві, що показують вже сформовані трудові династії.

Отже, проведений моніторинг корпоративної культури підприємства дозволяє сформулювати наступні висновки:

- на даному підприємстві у працівнику цінують індивідуалізм, фаховість, комунікабельність і творчий підхід;

- трудові відносини на підприємстві не можна називати формальними, оскільки їм притаманна певна свобода, яка окреслюється організаційними цінностями підприємства;

- працівники підприємства вірять у свої сили, застосовують взаємодопомогу;

- відношення до виконуваної роботи розглядається з позиції відповідальності. Серед найважливіших моментів роботи відзначається чистота робочого місця та якість роботи.

З метою оцінки корпоративної культури на підприємстві також встановлюють вплив рівня її розвитку на ефективність його діяльності, який визначають за допомогою двох методів: прямою оцінкою (тестування та опитування) і непрямим методом (елементною оцінкою, аналіз можливостей (або вплив) кожного елемента системи на результати).

Поелементна якісна оцінка корпоративної культури є самим популярним методом, оскільки його можна використовувати під час послідовного вдосконалення існуючої корпоративної культури. Точне вимірювання соціально-психологічних якісних параметрів неможливе, тому пропонується використовувати для цього систему тестів, що дасть змогу на основі опитування оцінити рівень корпоративної культури на підприємстві.

З метою проведення аналізу корпоративної культури була визначена так звана фокус-група, що складається з 3 осіб управлінського складу, 12 фахівців і робітників, з якими було проведено опитування. За допомогою даного дослідження було проаналізовано корпоративну культуру підприємства експертним методом із використанням п'ятибальної оцінювальної шкали за двома векторами:

- оцінка зовнішніх суб'єктивних атрибутів корпоративної культури;
- оцінка внутрішніх суб'єктивних атрибутів.

Сутність даного методу полягає у визначенні властивостей, які є найважливішими елементами корпоративної культури підприємства та вагомості кожного із них. Вагомість обраних властивостей, які є складовими

якості корпоративної культури, було визначено на основі опитування фокус-групи.

Нашим головним завданням було встановити доцільний баланс між цінностями та інтересами сторін фокус-групи. В результаті опитування фокус-групи на основі ранжування були визначені вагових коефіцієнтів зовнішніх та внутрішніх елементів корпоративної культури підприємства, їх середній бал та розраховано їх загальну оцінку (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Оцінка суб'єктивних атрибутів корпоративної культури Тернопільського казенного експериментального протезно-ортопедичного підприємства**

Зовнішні елементи корпоративної культури	Вага (Wi)	Бали (Bi)	Загальна оцінка (Ii)
1.Логотип	0,25	3	0,60
2.Лозунг	0,20	3	0,75
3.Зовнішній вигляд працівників	0,15	3	0,45
4.Інтер'єр	0,15	4	0,60
5.Герої	0,05	5	0,55
6.Легенди	0,10	4	0,25
7.Свята	0,10	4	0,45
Всього:	1	-	3,5
<b>Внутрішні елементи корпоративної культури</b>			
1.Місія	0,20	4	1,00
2.Ціль	0,25	3	0,60
3.Корпоративні цінності	0,15	3	0,75
4.Корпоративні правила	0,25	4	0,60
5.Норми	0,15	3	0,45
Всього:	1	-	3,4

*Джерело. Сформовано самостійно*

За допомогою вагомості та середнього балу кожного з елементів корпоративної культури розраховуємо їх загальну оцінку за формулою:

$$I_i = W_i - B_i \quad (2.11),$$

де  $I_i$  – загальна оцінка  $i$ -того елемента корпоративної культури,  
 $W_i$  – питома вага  $i$ -того елемента корпоративної культури,  
 $B_i$  – середній бал  $i$ -того елемента корпоративної культури.

За допомогою визначення загальних оцінок кожного із зовнішніх та внутрішніх елементів корпоративної культури підприємства можливо розрахувати її ефективність шляхом розрахунку середньої величини між цими двома показниками:

$$I_c = \frac{I_{\text{зов}} + I_{\text{внутр}}}{2} \quad (2.12),$$

де,  $I_c$  – загальна середня оцінка корпоративної культури підприємства,

$I_{\text{зов}}$  – загальна оцінка зовнішніх суб'єктивних атрибутів корпоративної культури,

$I_{\text{внутр}}$  – загальна оцінка внутрішніх суб'єктивних атрибутів корпоративної культури.

Таким чином, виходячи з отриманих даних розрахунків ефективності корпоративної культури на підприємстві буде наступним:

$$E = \frac{3,5 + 3,4}{2} = 3,45.$$

Таким чином, загальна оцінка корпоративної культури підприємства після проведення діагностики є на рівні «задовільно». При цьому показники зовнішніх суб'єктивних атрибутів корпоративної культури підприємства вищі, ніж показники внутрішніх атрибутів, що свідчить про недостатню увагу з боку керівництва на розвиток останніх.

Отже, корпоративна культура є достатньо ефективним інструментом, використання якого може привести підприємство до успіху, процвітання та стабільності, проте, недоречне застосування якого може мати негативні результати. Вона має бути органічною частиною всього підприємства та відповідати сучасним вимогам, які продиктовані економічним і технологічним розвитком, специфікою українського законодавства і менталітету, а також специфікою конкретного підприємства та має сприяти досягненню поставлених цілей, а, отже, і підвищенню ефективності діяльності підприємства.

## ВИСНОВКИ ДО ДРУГОГО РОЗДІЛУ

1. Підприємства, які задовольняють потреби осіб із особливими потребами вимагають суттєвого перегляду цільових установ та стратегії діяльності, тому для забезпечення їх ефективного розвитку доцільним є розробка низки інструментів удосконалення корпоративної культури як елемента організаційно-функціональних змін підприємства.

2. Для того, щоб провести аналіз корпоративної культури важливо

встановити рівень її ефективності, щоб мати змогу описати стан, до якого потрібно прагнути. Отримані нами результати інтерв'ю і опитування засвідчують пріоритетність корпоративної культури в напрямку реалізації внутріорганізаційної політики даного підприємства. Також результати демонструють пріоритетність проблеми ефективної системи розвитку персоналу та визначальний вплив власника підприємства на формування корпоративної культури, що, на наш погляд, окреслює необхідність застосування мотиваційних механізмів в напрямку формування ефективної корпоративної культури даного підприємства.

3. Результати проведеного моніторингу свідчать, що на даному підприємстві у працівнику цінують індивідуалізм, фаховість, комунікабельність та творчий підхід до виконуваної роботи. Працівники підприємства вірять у свої сили, застосовують взаємодопомогу, а ставлення до виконуваної роботи розглядається з позиції відповідальності.

4. Для здійснення комплексної оцінки корпоративної культури на підприємстві нами було використано метод визначення вагомості властивостей елементів корпоративної культури підприємства. Значимість обраних властивостей, які є складовими якості корпоративної культури, ми визначили на основі опитування фокус-групи. Загальна оцінка корпоративної культури підприємства після проведення діагностики є на рівні «добре». При цьому показники зовнішніх суб'єктивних атрибутів корпоративної культури підприємства вищі, ніж показники внутрішніх атрибутів, це свідчить про недостатню увагу з боку керівництва на розвиток останніх.



## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ПІДПРИЄМСТВА

#### **3.1. Напрямки удосконалення внутріорганізаційної політики як фундаменту удосконалення корпоративної культури у підприємстві**

У сучасних умовах, коли практично кожне підприємство стає максимально залежними від його сприйняття оточуючим середовищем, на перше місце серед суттєвих факторів внутрішнього середовища виходить корпоративна культура підприємства.

Атрибутами внутріорганізаційної політики, що значною мірою впливають на корпоративну культуру підприємства є:

- поділені цінності, тобто те, що працівники цінують в своїй діяльності: своє становище, титули, просування по службі, саму роботу;
- довіра керівництву, віра в успіх, у взаємодопомогу та справедливість тощо;
- мова спілкування та комунікаційна система, тобто використання усної, писемної, невербальної комунікації, абрєвіатури, жестикуляції;
- усвідомлення часу, ставлення до нього та його використання;
- добрі взаємовідносини між людьми, що розрізняються за віком і статтю, досвідом та знаннями, статусом й владою, а також шляхи й методи вирішення виникаючих конфліктів;
- процес постійного розвитку працівника та навчання: процедури інформування працівників, порядок участі у навчальних програмах, значення процесу підвищення кваліфікації, що використовується в підприємстві;
- трудова етика й методи стимулювання;
- зовнішній вигляд, діловий стиль тощо.

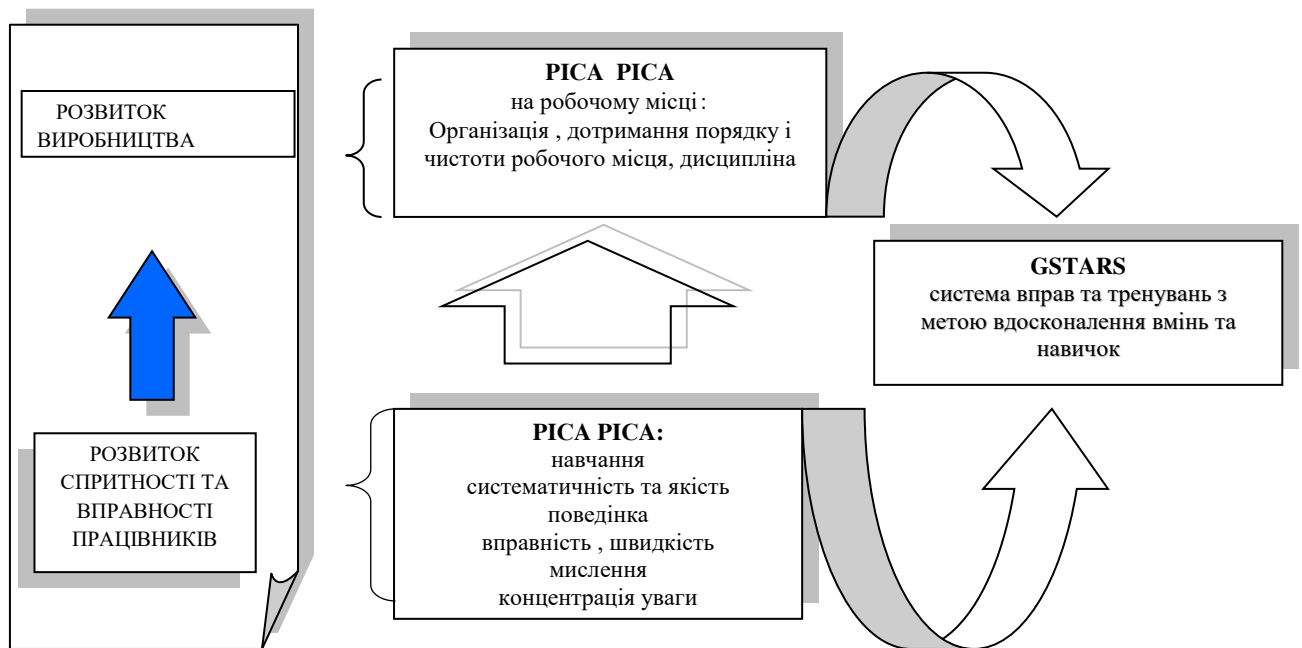
Отже, люди, що працюють в підприємстві, формують її культуру, і у той же час культура впливає на поведінку людей в підприємстві. Культура підприємства проявляється через уявлення про цінності, на них ґрунтуються норми та правила поведінки, на основі яких, у свою чергу, формується конкретна поведінка працівників усередині й поза підприємством.

На наш погляд, для Тернопільського казенного експериментального

протезно-ортопедичного підприємства доцільною до використання була б японська філософія Ріса-Ріса, складовим елементом якої є SWS WAY, так звана внутріорганізаційна політика, яка виражає основні принципи і ставлення до роботи. Основні принципи SWS WAY полягають у наступному:

- робити виробництво кращим;
- розвиток персоналу через удосконалення виробництва;
- розвиток персоналу через комунікації.

Цілі SWS WAY в цілому можна звести до наступного: задоволений клієнт, корпоративна довіра, досягнення світових стандартів якості і продуктивності, зменшення зайвих витрат, дотримання принципу вчасності, постійне удосконалення, розвиток персоналу, відмінні умови праці (рис. 3.1).



*Складено самостійно*

**Рис. 3.1 Модель корпоративної культури у підприємстві**

Загалом, культура підприємства є складним феноменом, відтак, методи формування позитивної корпоративної культури підприємства носять неформалізований характер, проте, є багато прикладів потужної й цілеспрямованої зміни культури багатьох організацій.

В аспекті формування та розвитку корпоративної культури для підприємства актуальною могла б стати японська стратегія постійного вдосконалення Kaizen, основними компонентами якої є збереження та вдосконалення досягнутого результату. Її шляхи впровадження полягають

через усвідомлення важливості процесу, через системне мислення та виключення будь-яких скарг.

У методичному аспекті пропонована стратегія формування корпоративної культури для підприємства може реалізуватися через метод 5S, який представляє комплекс з 5-ти методологічних кроків, які спрямовані на організацію, впорядкування та підтримання досягнутого порядку на робочому місці. Кроки 5 S є наступними:

1. Sort – сортуємо;
2. Set in Order – створюємо порядок;
3. Shine – сяючий зовнішній вигляд;
4. Standardize – стандартизуємо;
5. Sustain – створюємо всі умови для підтримання досягнутих результатів.

Кінцева ціль застосування вищезазначених методів зводиться до:

- виявлення шляхів заощадження коштів та покращення потенціалу підприємства;
- виявлення проблемних ділянок;
- підвищення якості продукту та самого процесу виробництва;
- підвищення мотивації співробітників;
- збереження і оптимізація конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Реалізація методів формування корпоративної культури на практиці зводиться до ряду положень. Насамперед, працівники підприємства будуть зобов'язані дбайливо та сумлінно виконувати покладені на них трудові обов'язки, дотримуватися правил трудової дисципліни та правил внутрішнього розпорядку, вчасно і якісно виконувати розпорядження власника, дбайливо ставитись до інструментів, вимірювальних приладів, спецодягу й інших предметів, що видаються для користування.

Пропонованим до застосування елементом корпоративної культури підприємства є дотримання спільних стандартів поведінки усіма працівниками, а саме:

- любов до підприємства і гордість, що стали її частиною та

відповідально ставтесь до своєї роботи;

- діяльність згідно процедур та інструкцій та прагнення покращити свої професійні навички;
- збереження комерційної таємниці та дотримання графіку роботи;
- вчасне повідомлення свого керівника про неможливість вчасно прийти на роботу;
- ввічливе ставлення до керівників і співробітників;
- підтримання чистоти та порядку на своєму робочому місці, охайність, використання спецодягу та спецвзуття (ставши працівником підприємства кожен отримує спецвзуття та спецодяг);
- не вживання ненормативної лексики;
- вживання їди та напоїв лише поза межами підприємства, тверезість на робочому місці;
- бережливе ставлення до майна підприємства, використання пристроїв та обладнання тільки в робочих цілях;
- ухиляння від крадіжок і засудження крадіїв.

На наш погляд, така культура дозволить відрізнити Тернопільське казенне експериментальне протезно-ортопедичне підприємство від іншого підприємства, генеруватиме прихильність його цілям, створить атмосферу ідентифікованості для працівників, зміцнить соціальну стабільність, стане контролюючим механізмом, що направлятиме і формуватиме відносини та поведінку працівників.

Відтак, корпоративна культура має стати специфічною формою існування організаційної системи, що включатиме в себе:

- ієрархію організаційних цінностей, яка переважає серед співробітників підприємства;
- набір способів їх реалізації, що переважають на певному етапі розвитку.

Виходячи з вище вложеного, корпоративна культура для Тернопільського казенного експериментального протезно-ортопедичного підприємства має стати, з одного боку, системою особистих і колективних цінностей, які приймаються та поділяються усіма працівниками

підприємства. З іншого, набором прийомів і правил вирішення проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівників.

Головними джерелами формування корпоративної культури для підприємства можуть стати:

- система особистих цінностей та індивідуально-своєрідних способів їх реалізації;
- способи, форми та структура підприємства діяльності, що втілюють деякі цінності, в тому числі й особисті цінності керівника;
- уявлення про оптимальну та припустиму модель поведінки співробітника в колективі, що відображає систему внутрішньогрупових цінностей, що склалися.

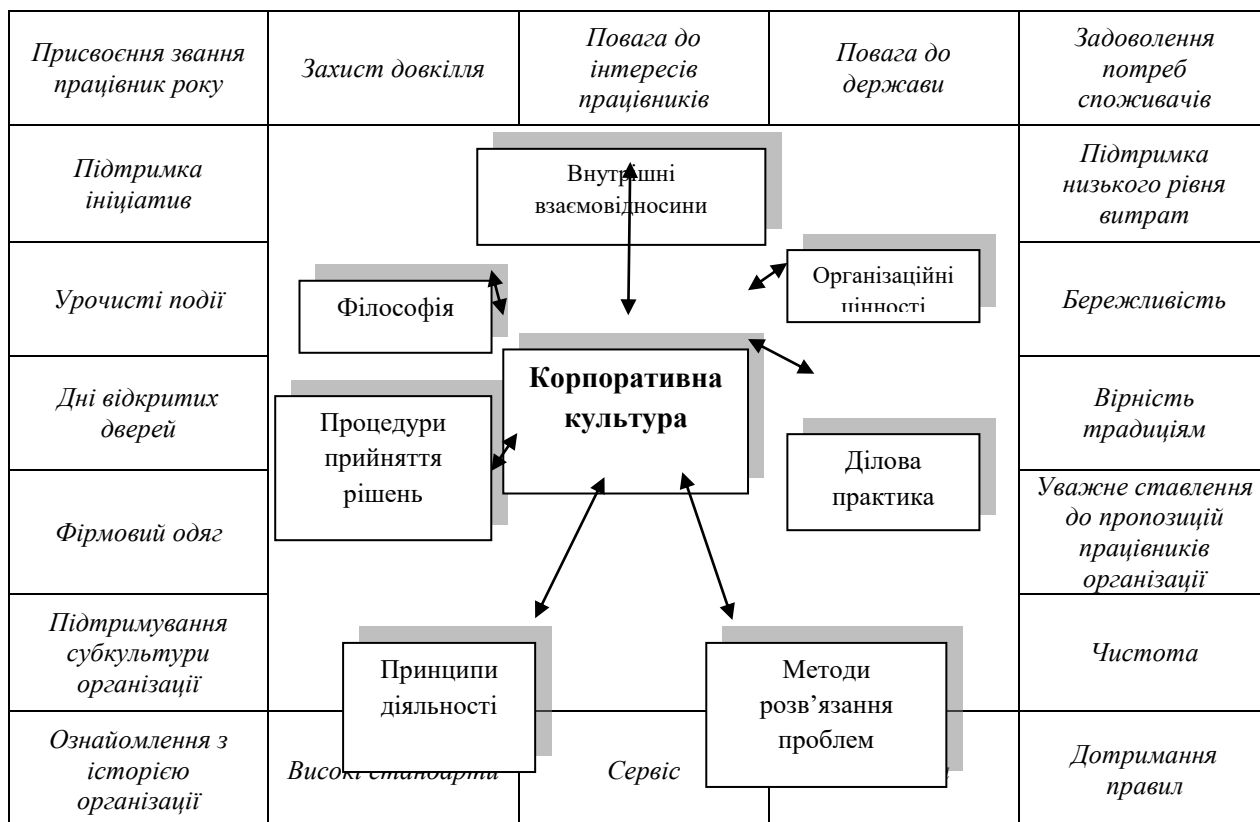
Основний механізм формування корпоративної культури підприємства повинен лежати у площині взаємодії джерел, які її визначають, при цьому ієрархічна система виділених у такий спосіб цінностей породжує адекватнішу сукупність способів їх реалізації, що втілюються у способах діяльності і формують внутрішньогрупові норми та моделі поведінки.

Для підприємства формування корпоративної культури може відбуватися водночас трьома шляхами:

- довгостроковою практичною діяльністю;
- діяльністю власника (власна культура);
- природним відбором найкращих норм, правил і стандартів, які запропоновані керівництвом та колективом.

Отже, нами пропонується перехід від індивідуальних до короткострокових орієнтирів діяльності до колективних довгострокових під час формування корпоративної культури для підприємства. Вирішальною при формуванні спільної культури має стати здатність сформувати спільне бачення майбутніх орієнтирів організаційної діяльності підприємства для його працівників.

Таким чином, формування корпоративної культури на підприємстві в умовах зміни вимог середовища його функціонування можна звести до наступних елементів, комплексний характер взаємодії яких подано на рис. 3.2.



*Складено самостійно*

**Рис. 3.2. Елементи формування корпоративної культури для підприємства**

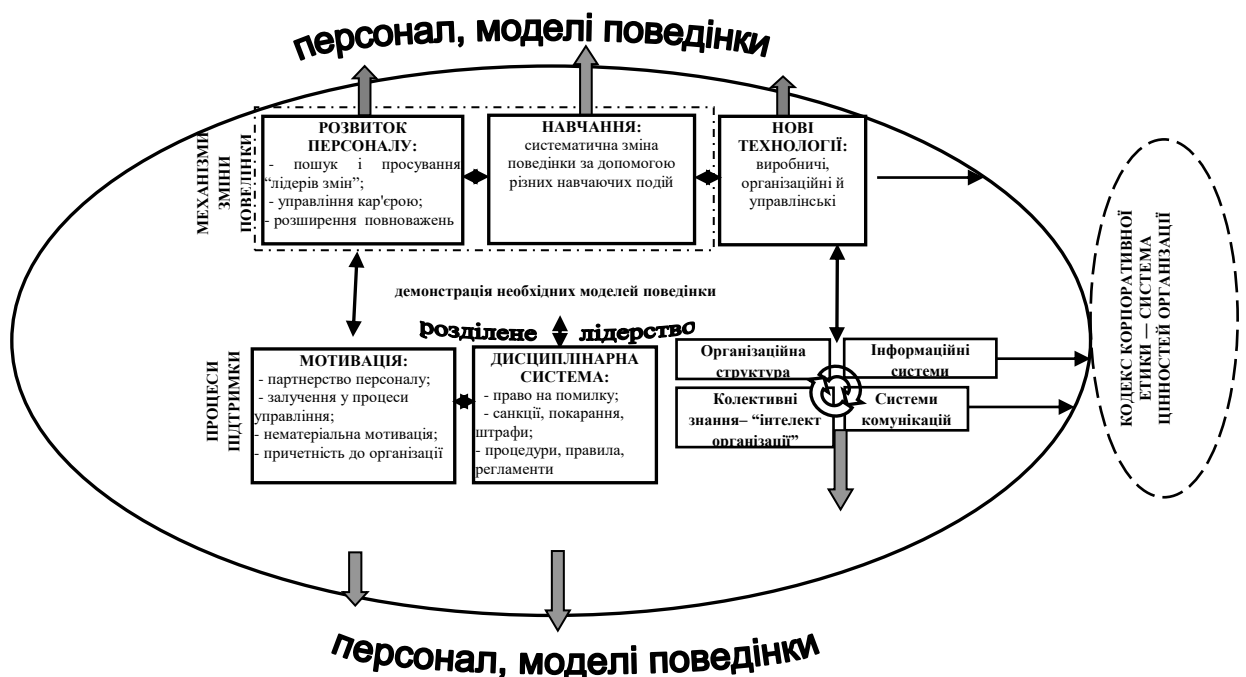
Отже, зміст корпоративної культури визначатиметься ступенем особистої значимості професійно-трудової діяльності для більшості співробітників.

На наш погляд, корпоративна культура підприємства є відкритою культурою, яка відноситься до сильних структур, які самі по собі відкриті як зсередини, так і ззовні. Усі швидко приймають спільне рішення, і група, очевидно, має сильну культуру. При цьому відсутня будь-яка готовність до конфліктів, обговорення протилежних точок зору тощо. Однак може з'явитися помилкова впевненість колективу в правоті дій підприємства. На наш погляд, це може бути виправлене за допомогою:

- проведення регулярних опитувань думки співробітників щодо внутрішнього клімату на підприємстві;
- ефективного стилю управління, умов праці;
- проведення відкритого діалогу, як у формальній так і в неформальній обстановці;
- проведення семінарів та інших подібних заходів.

Однак ще раз наголосимо, що корпоративна культура підприємства може виявитися прийнятною на відповідний період часу та за певних умов. Зміна умов конкуренції та державного регулювання, стрімкі економічні зміни і нові технології будуть вимагати змін корпоративної культури підприємства, однак за умови застосування нижчезазначених інструментів посилення передумов розвитку корпоративної культури, дане підприємство зможе повноцінно використати свій внутрішній потенціал для підвищення власної адаптивності відповідно до мінливості середовища його функціонування.

Сьогодні корпоративна культура може стати важливою передумовою детермінації ефективної взаємодії працівників у процесі виробничої діяльності підприємств. При цьому основними елементами моделі формування корпоративної культури може стати розвиток персоналу і його навчання, широке впровадження нових технологій та підходів до роботи. Елементами процесів підтримки повинна стати мотивація персоналу й супроводжуючий організаційно-інформаційний блок.



**Рис. 3.3 Організаційно-економічний механізм формування корпоративної культури підприємства [32]**

Поведінка та дії лідерів усіх рівнів підприємства є прикладом для наслідування має стати ключовим елементом запропонованої моделі формування корпоративної культури підприємства. Саме лідер підприємства

повинен ініціювати процес культурних змін в підприємстві, запускати і спрямовувати весь механізм формування корпоративної культури як сукупність взаємопов'язаних елементів. Важливу роль у процесі культурних змін слід приділити керівникам середньої ланки й управлінцям нижнього рівня – лідерам змін.

Шляхом узагальнення основних тенденцій розвитку бізнес-спільноти, які поступово приводять до трансформації цінностей сучасного бізнесу, нами було виявлено цінності, що характеризують корпоративну культуру сучасного підприємства: співробітник, клієнт, інновації, команда, орієнтація на довгостроковий результат, відкритість і послідовність (див. рис. 3.4).

ПРОЦЕСИ			Цільові показники	Відповідальність
ОСНОВНІ ПРОЦЕСИ	ІНІЦІАТИВИ	<b>ПОВЕДІНКА І ДІЇ КЕРІВНИЦТВА, ЩО ЗАСЛУГОВУЮТЬ НА ДОВІРУ</b>		
		- повага й увага до співробітників, незалежно від посади і статусу - етична поведінка, спрямована на зміцнення моральних цінностей - демократизація управління компанії - максимально відкриті й чесні взаємини в колективі	Рдр > 4	Генеральний директор
	ІНІЦІАТИВИ	<b>СТРАТЕГІЧНА Й ЦІННІСНА СПРЯМОВАНІСТЬ БІЗНЕСУ</b>		
		- розробка й упровадження кодексу корпоративної етики - популяризація кодексу, роз'яснення основних положень кодексу співробітникам	Ікке >= 0,9 Імсц >= 0,7	Директор з персоналу, директор з комунікацій
ОСНОВНІ ПРОЦЕСИ	ІНІЦІАТИВИ	<b>РОЗВИТОК І ВИНАГОРОДА ПЕРСОНАЛУ</b>		
		- відбір персоналу відповідно до цінностей організаційної культури - професійна підготовка й підвищення кваліфікації - відбір і розвиток трансформаційних лідерів - розвиток систем нематеріального стимулювання	Іздп > 7 ПВпк >= 0,4 Рпк >= 0,95	Директор з персоналу
	ІНІЦІАТИВИ	<b>ФОРМУВАННЯ ВІДКРИТОГО ІНФОРМАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА В КОМПАНІЇ</b>		
	- розвиток існуючих комунікаційних каналів і систем спілкування - розвиток корпоративного порталу й веб-сайту - розвиток корпоративних видань	Ідінф >= 0,8 Ізз >= 0,8	Директор з комунікацій	
ЗАБЕЗПЕЧУЮЧІ ПРОЦЕСИ	<b>РОЗВИТОК І ЗМІЦНЕННЯ ПРІОРИТЕТНИХ ЦІННОСТЕЙ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ</b>			
	Клієнт	Інновації та прийняття ризиків	Співробітництво, робота в команді	Повноваження, відповідальність
	- упровадження програм навчання "Дивимося на продукт очима клієнта" - зустрічі, спілкування, обмін думками з ключовими клієнтами - відвідування підприємств ключових клієнтів	- навчання за допомогою аналізу помилок у роботі - преміювання в розмірі 20% від економічного ефекту впроваджені раціональної пропозиції за 1-й рік - виділення часу для заняття творчою роботою	- ротація персоналу, у рамках одного або кількох підрозділів поступове впровадження командних методів організації праці - командостворюючі тренінги	- делегування повноважень співробітникам - ставлення до співробітників, як до професіоналів, здатних працювати творчо й самостійно - розробка і упровадження програм наставництва
	Іздк >= 6 ПВпк > 0,2 ПВнк > 0,1	ПВуд > 0,3 ПВврп > 0,3 Іап > 0,75	Рдк > 4 Кмоб > 0,04	Іпов > 0,35
Директор з персоналу Керівництво структурних одиниць	Керівництво структурних одиниць	Керівництво структурних одиниць	Керівництво структурних одиниць	

Сформовано на основі [57]

**Рис. 3.4. Модель процесу формування корпоративної культури підприємства**

Для ефективнішого впровадження кодексу у роботу підприємства нами пропонуються використання таких підходів: у короткостроковому періоді – офіційна презентація, поширення кодексу серед співробітників, видання



коментарів до кодексу, постійне посилання на нього в інтерв'ю та прес-релізах; у довгостроковому періоді – тренінги і семінари відповідної спрямованості, виготовлення пропускних карток із нанесенням на них цінностей підприємства, інформаційних стендів із основними положеннями кодексу та цитування кодексу у фірмовій канцелярській продукції.

Отже, відмітною рисою запропонованої моделі формування корпоративної культури з врахуванням вимог середовища її функціонування є те, що її дія передбачає комплексний цілеспрямований управлінський вплив на поведінку співробітників з метою трансформації їх уявлень та цінностей. На нашу думку, рамках підприємства ця модель дозволить розробити та реалізувати комплекс системних заходів, виходячи зі стану існуючої культури і стратегії розвитку підприємства.

### **3.2. Інструменти посилення передумов розвитку корпоративної культури підприємства**

Формування та розвиток корпоративної культури сприяють підвищенню ефективності діяльності, зростанню продуктивності праці та якості продукції, збільшенню прибутку підприємства та позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємства. Разом з тим, високі фінансові можливості, ефективний соціальний розвиток і його позитивний імідж сприяють формуванню елементів механізму розвитку корпоративної культури. Процес удосконалення корпоративної культури – тривалий і складний. Він починається з визначення місії підприємства та її основних цінностей. На основі цього мають формуватися стандарти поведінки членів підприємства, традиції та норми. Основними напрямками формування корпоративної культури у новостворених підприємствах є визначення основних цілей і стратегії її формування та створення основних елементів, вибір організаційних заходів щодо забезпечення їх розвитку. У свою чергу, для вдосконалення існуючої корпоративної культури необхідно реалізувати такі кроки: 1) провести діагностику стану корпоративної культури; 2) стимулювати розвиток життєздатних елементів корпоративної культури; 3) відмовитися від нежиттєздатних елементів корпоративної культури і заміна їх новими.

Таким чином, для практичного втілення основних принципів корпоративної культури на підприємстві необхідно задіяти весь потенціал і всю структуру управління організацією. Управління вдосконаленням корпоративної культури у контексті розвитку соціально-трудова відносин на підприємстві має здійснюватися за такими основними принципами: орієнтація на досягнення результату; залежно від результату децентралізація у прийнятті рішень; забезпечення балансу інтересів сторін.

Важливою умовою формування та вдосконалення корпоративної культури має бути ціннісний підхід до оцінювання. Останнім часом корпоративна культура є допоміжним ресурсом, що дозволяє покращувати соціально-психологічний клімат, перетворюється на повноцінний інтелектуальний ресурс підприємства, важливу складову її соціального капіталу, і, відповідно, робить вагомий внесок не тільки до досягнення кінцевих економічних результатів, а й до створення кінцевої вартості організацій. Оскільки цей механізм ще не знайшов належного відображення у вітчизняних стандартах бухгалтерського обліку, на даному етапі доцільно запровадити у процес управління корпоративною культурою витратний підхід, який передбачає реалізацію низки заходів, спрямованих на підвищення ефективності власне корпоративної культури. У цьому аспекті зазначимо, що соціальне партнерство в підприємстві тісно пов'язане з елементами корпоративної культури, оскільки її формування можливе за умови утвердження та дії принципів соціального партнерства. Коли партнерські відносини діють між членами команди підприємства, вони можуть стати основою для формування корпоративної культури, яка розвиватиметься відповідно до принципів, створених і прийнятих усіма членами команди.

Основними принципами соціального партнерства з точки зору його впливу на корпоративну культуру мають бути: законність; повноваження і рівноправність сторін та їх представників; свобода вибору та обговорення питань, що входять до сфери соціального партнерства; добровільність і реальність взятих сторонами зобов'язань; зобов'язання виконувати досягнуті домовленості; відповідальність за виконання взятих зобов'язань; контроль за виконанням досягнутих домовленостей.

Використання соціального партнерства можливе у формі спільних консультацій, колективних переговорів і укладення договорів і угод, участі працівників в управлінні виробництвом для вироблення спільної мети подальшої діяльності, створення нових форм організації виробництва, що дозволить підприємствам функціонувати на найвищому рівні економічного розвитку. Це створює основу для створення позитивної корпоративної культури на підприємстві. При цьому корпоративна культура, будучи невід'ємним атрибутом будь-якого підприємства, з одного боку, втілює систему мотивації персоналу, а з іншого боку, відповідає стратегічним цілям підприємства.

Узагальнюючи теоретичні підходи до аналізу процесів трудової мотивації, відзначимо, що під нею розуміють процес використання сукупності мотивів і стимулів, які спрямовані на активізацію діяльності працівника для досягнення загальних цілей підприємства, і одночасно як необхідну умову для досягнення позитивної корпоративної культури підприємства.

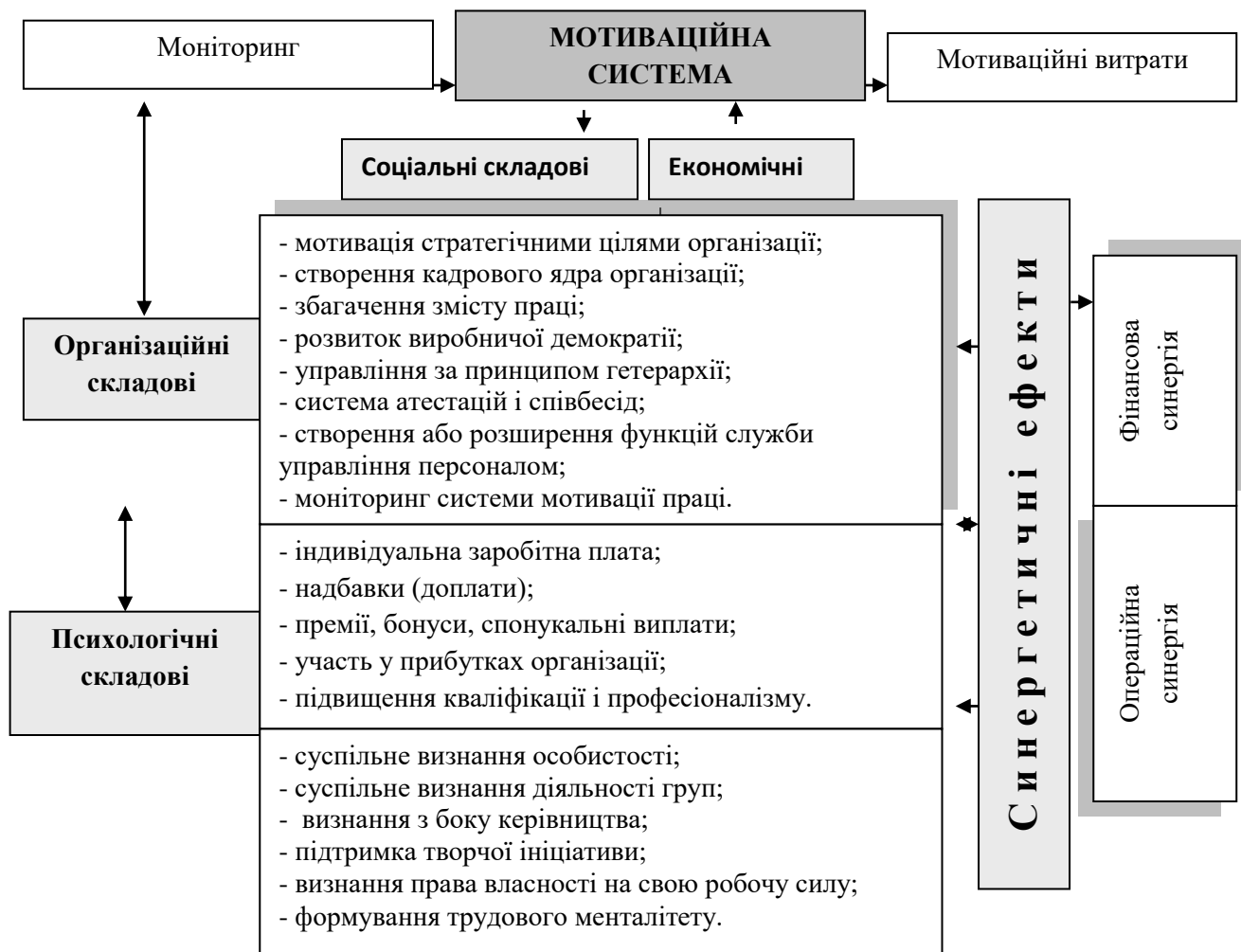
Мотивація праці є складною відкритою цілісною системою, яка характеризується цілісністю функціонування набору мотиваційних елементів, органічно пов'язаних і сполучених за матеріальними, соціальними, інституціональними, психологічними потребами різних груп носіїв інтересів для досягнення поставлених цілей. Цілісна система мотивації повинна включати економічні, соціальні, інституціональні, психологічні та організаційні складові (рис 3.5).

На нашу думку, підвищення мотивації персоналу як чинника створення позитивної корпоративної культури неможливо без прийняття до уваги факту існування певної типології трудової мотивації внаслідок того, що домінуючі мотиви працівників підприємства можуть істотно відрізнятися.

За даними соціологічних досліджень, проведених сектором мотивації НДІ праці, виділяється три основних типи працівників:

- 1) ті, для кого мотивом праці є зацікавленість до роботи і її корисного значення;
- 2) ті, для кого найважливішим фактором є оплата праці,
- 3) ті, для кого потреби, реалізовані за допомогою праці, мають різну

значимість [37].



Джерело. Складено самостійно

**Рис. 3.5. Пропонована структура мотиваційної системи підприємства**

Цікавим є підхід за яким пропонують класифікувати працівників по відношенню до мотивації на екстрамотивований (чутливий до систем стимулювання) та інтротивований (менш чутливий до зовнішньої мотивації) [54].

Для працівників інструментального типу мотивації праця сама по собі не має ніякої цінності, вона є тільки засобом отримання матеріальної винагороди. Працівник із професійною мотивацією, навпаки, цінує не стільки гроші, отримані за працю, скільки її зміст, можливості та перспективи професійного зростання, різноманітність праці тощо.

Працівники люмпенського типу мотивації взагалі не прагнуть працювати, а роблять тільки те, за що не дістануть покарання.

Ми вважаємо цілком доцільним при розмежуванні типології трудової мотивації в аспекті формування корпоративної культури, користуючись принципом рівноваги за Парето, розділити персонал підприємства на два типи: матеріальноорієнтовані 80% та змістовноорієнтовані 20% працівників. Домінантними цінностями працівників матеріальноорієнтованого типу є задоволення базових соціально-економічних потреб та безпека. Отже, зміна в структурі та обсязі заробітної плати, пільг, компенсацій, побутових умов істотно впливає на мотивацію персоналу цього типу.

Проте це не можна стверджувати, говорячи про інші 20% працівників, адже змістовноорієнтований тип на перше місце в системі цінностей ставить зміст роботи, її розманітність, перспективи та можливості навчання, професійного зростання, отримання нових знань та навичок, розширення повноважень, участь в управлінні тощо. З цієї причини матеріальні методи не матимуть достатнього впливу на трудову активність працівників цього типу: їм потрібні зацікавленість роботою та суспільне визнання професіоналізму.

Таким чином, на наш погляд, будувати корпоративну культуру треба з урахуванням наявних типів особистостей по відношенню до мотивації.

Взаємодія між керівниками та працівниками в умовах сучасного виробництва вимагає переходу системи управління від жорсткої ієрархії до взаємодії, що збільшує мотивацію кожної категорії виконавців і покращує кінцеві результати роботи підприємства на основі активної та відкритої взаємодії між керівництвом, підрозділами, відділами і робітничими бригадами на засадах позитивних елементів корпоративної культури.

Завдяки впровадженню нової мотиваційної системи підприємства мають можливість отримати позитивні синергетичні ефекти. На наш погляд, до виникнення операційної синергії приводить зростання продуктивності та якості праці; фінансова синергія виникає через зростання економії фонду заробітної плати та зростанню загальної прибутковості підприємства; оптимізаційна синергія виникає як результат досить високої рентабельності

інвестицій у мотивацію.

У цьому ж аспекті зазначимо, що сьогодні у більшості підприємств України витрати є головним кількісним виміром корисності заходів корпоративної культури. Ще одним індикатором є ефективність витрат, необхідних для досягнення поставленої мети. Відзначимо, що оптимальний розподіл коштів спрямованих на заходи розвитку корпоративної культури залежить від ступеня корисності заходів та формує соціальну вигоду від них.

При цьому дотепер відсутнє остаточно узгоджене трактування витрат на корпоративну культуру підприємства. Як правило, витрати на корпоративну культуру розглядаються як вартісна і невартісна компенсація зусиль у вигляді матеріальних та нематеріальних ресурсів, які необхідні для здійснення будь-яких заходів корпоративної культури. На підприємстві усі витрати на корпоративну культуру відносять до собівартості виготовленої продукції.

Становленню та розвитку корпоративної культури сильно перешкоджає відсутність або обмеженість фінансування витрат на неї у бюджеті підприємства. Тому фінансувати слід ті заходи, які є самими корисними для підприємства. З'являється необхідність розробки методів, способів та інструментів, що дають змогу встановити корисність заходів і соціальну вигоду витрат на них, а потім, визначати оптимальне фінансування витрат на корпоративну культуру.

Корисністю заходів корпоративної культури, на наш погляд, доцільно вважати невимірну характеристику будь-якого заходу, що розкриває позитивний його зміст із точки зору цінності цього заходу за критерієм соціальної вигоди. Цей критерій у своєму змісті містить патріотизм і згуртованість працівників підприємства, відданість своєму колективу та підприємству загалом. Це сприяє підвищенню іміджу підприємства в суспільстві та збільшенню прибутку. Корисність заходу корпоративної культури встановлюється експертним шляхом, наприклад, фахівцями підприємства) за критерієм соціальної вигоди для кожного підприємства.

Для кількісної оцінки корисності заходів корпоративної культури нами

пропонується використовувати показник «рівень корисності заходів корпоративної культури», який можна визначити за алгебраїчною моделлю формування вражень корисності Дж. Н. Андерсена (3.3):

$$R_k = \sum_{k=1}^n w_k \Phi_{S_{kj}}, \quad (3.3)$$

де  $R_n$  – реакція експерта, який оцінює своє враження про корисність заходу корпоративної культури на підприємстві;  $k$  – кількість заходів корпоративної культури ( $k = 1, \dots, n$ );  $w_k$  – важливість заходу корпоративної культури, яка інтерпретується як важливість або значущість даного заходу для респондента (експерта);  $\Phi_{S_{kj}}$  – геометричне середнє бальних значень компонент заходу корпоративної культури;  $j$  – кількість компонент заходу корпоративної культури ( $j = 1, \dots, 5$ ),  $S_{kj}$  – бальне значення компонент заходу корпоративної культури.

Модель Дж. Н. Андерсена «об'єднує судження членів колективу та керівництва про корисність заходів корпоративної культури з урахуванням їхніх багатьох ознак. Для реалізації моделі необхідна початкова інформація про значення суб'єктивної важливості заходу корпоративної культури та числові величини компонент заходів корпоративної культури. Важливість заходів корпоративної культури визначається за допомогою методу аналізу ієрархій». Реалізацію такої методики доцільно здійснювати в середовищі Excel, що дозволить автоматизувати процедуру й уникнути суб'єктивності розрахунків.

На наш погляд, послідовність застосування пропонованого інструментарію посилення передумов розвитку корпоративної культури підприємства значною мірою сприятиме її ефективному формуванню як одного із пріоритетних стратегічних активів підприємства.

## Висновки до третього розділу

1. Для удосконалення корпоративної культури в підприємства пропонуються чотири її рівні, самим вищим із яких є рівень самоідентифікації, це коли філософія соціокультурного існування підприємства досягає такого високого рівня, що кожен працівник, як носій корпоративної культури, не тільки усвідомлює ідеали підприємства, але і внутрішньо сприймає корпоративні цінності на рівні власних переконань. Основними елементами моделі формування корпоративної культури можуть стати розвиток персоналу, навчання та активне впровадження нових технологій і підходів до роботи. Головними елементами процесів підтримки повинна стати мотивація персоналу й організаційно-інформаційний блок.

2. Досліджуючи ціннісні орієнтири корпоративної культури для організацій ми пропонуємо розробку корпоративного кодексу. Цей документ має окреслити правила та норми, моделі поведінки, затвердити єдині стандарти відносин і спільної діяльності, що прийняті в підприємстві.

3. Для Тернопільського казенного експериментального протезно-ортопедичного підприємства доцільною до використання була б японська філософія Ріса-Ріса, складовим елементом якої є SWS WAY, так звана внутріорганізаційна політика, яка виражає основні принципи і ставлення до роботи. Основні принципи SWS WAY полягають у наступному: робити виробництво кращим; розвивати персонал через удосконалення виробництва; розвиток персоналу через комунікації.

4. У методичному аспекті запропонована стратегія формування корпоративної культури для підприємства може реалізуватися через метод 5S, який окреслює комплекс з 5-ти методологічних кроків, які спрямовані на організацію, впорядкування та підтримання досягнутого порядку на робочому місці.



## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. Стрімкі сучасні зміни, вектор країни на трансформації в економіці, політичному та суспільному житті спонукають до швидкої адаптації організацій до нововведень. Доведено, що корпоративна культура формується під впливом зовнішніх чинників і виступає у якості механізму поєднання сформованих організаційних цінностей підприємства зі зовнішніми чинниками. Ця взаємодія дає змогу оцінити можливості функціонування підприємства орієнтованого на сучасні виклики часу.

2. Актуальність та необхідність дослідження корпоративної культури полягає у пошуку механізму, який дозволить ефективно використовувати всі її переваги, як інструменту управління та адаптації до змін зовнішнього середовища підприємства, в умовах трансформації економіки. Узагальнивши теоретичні положення щодо змісту корпоративної культури, нами з'ясовано, що вона проявляється у правилах і нормах поведінки, що ґрунтуються на матеріальних та духовних цінностях, культурних, етичних і соціальних потребах працівників для досягнення цілей підприємства.

3. В сучасних умовах підприємства швейної галузі функціонують в динамічному середовищі, яке характеризується підвищеною мінливістю. За таких умов підприємства повинні постійно пристосовуватися до змін оточення, оскільки запізнення адаптації призводить до виникнення кризових ситуацій. Тому застосування інструментів формування корпоративної культури у вітчизняних підприємствах за умов реформування економіки, є необхідністю сьогодення задля збереження стабільності фінансового стану та забезпечення їх розвитку.

4. Ефективна корпоративна культура дозволяє зменшити плинність кадрів, підвищити мотивацію працівників до виконання ними своїх функціональних обов'язків, зменшити втрати при наймі і роботи працівників за рахунок розроблення і прийняття всіма членами колективу особистих, ділових і професійних якостей для всіх груп посад, забезпечити не тільки зростання прибутку, а й репутацію.

5. При формуванні і зміні корпоративної культури менеджерам

необхідно опиратися на підтримку колективу і прагнути до усвідомлення кожним щодо необхідності її видозміни. На цьому етапі необхідно використовувати важелі мотиваційного механізму, оскільки останній впливає на характеристики існуючих організаційних цінностей.

6. Сильна корпоративна культура формує поведінку працівників. Передбачуваність та упорядкованість діяльності підприємства забезпечується за допомогою високого ступеня формалізації, при цьому сильна корпоративна культура сприяє досягненню цього результату без ведення будь-якої документації та розподілів. При цьому чим вона сильніша, тим менше управлінському персоналу потрібно звертати увагу на розвиток формальних правил для управління поведінкою працівників, оскільки беззаперечне виконання правил закладається у підсвідомості працівника, що приймає корпоративну культуру підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аніщенко В. О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень. Актуал. пробл. економіки . 2009. N 3. С. 64-72
2. Артеменко М. Г. Адаптаційний потенціал корпоративної . Наук. зап. Харк. ун-ту повітр. сил. Соц. філос., психологія . 2009. Вип. 3. С.148-156.
3. Бабаєв В. М. Організаційна культура керівника: Навч. посіб. Нац. техн. ун-т "Харк. політехн. ін-т". Х., 2005. 260 с. Бібліогр.: с. 251-254.
4. Бала О. І. Корпоративна культура – чинник соціально- економічного розвитку організації. Вісник НУ “Львівська політехніка” "Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку". 2006. №567. С.6-11
5. Бакай С. С. Організаційна культура підприємства, методика і прикладний аспект її оцінки. Вісн. Полтав. держ. аграр. акад . 2004. N 3. С. 48-52.
6. Баюра Д. О. Методологічні підходи до формування корпоративної культури у системі корпоративного управління. Наук. вісн. Черніг. держ. ін-ту економіки і упр. Сер. Економіка . 2011. Вип. 4. С. 24-28
7. Брич В., Дяків О., Крамарчук С. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2012. 552 с.
8. Бутенко Н.Ю. Організаційна поведінка: навч. посіб. ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. В.Гетьмана". К., 2008. 744 с.
9. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навчальний посібник . Київ: ЦУЛ, 2002. 420с.
10. Веремчук Р.О. Корпоративна культура організації та її вплив на систему розвитку персоналу . Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка" . Пробл. економіки та упр. 2006. N 554. С. 240-245
11. Виходець О.М. Антикультура в менеджменті та етика її подолання: монографія / О.М. Виходець. О.: Олтех, 2009. 74 с
12. Галушка З. І. Господарський менталітет як елемент організаційної культури суспільства . Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України . 2009. N 2. С. 70-75.
13. Гончаров В. М. Формування організаційної культури підприємств: монографія / В. М. Гончаров, О. Ю. Родіонова; Луган. нац. аграр. ун-т.

Луганськ: Ноулідж, 2011. 240 с.

14. Гончаров Ю.В. Проблеми впровадження корпоративної культури з використанням інформаційних технологій / Ю.В. Гончаров // Актуальні проблеми економіки . 2007. № 6. С. 162-173.

15. Греков О.М. Виробнича фірма в координатах культури. Наукові записки Харк. ун-ту повітряних сил. Х., 2009. Вип. 2 (33). С. 147–151

16. Гелрігел Д. Організаційна поведінка: Підруч. К.: Вид-во С.Павличко "Основи", 2001. 726 с

17. Головченко Н.З. Національні організаційні культури: адаптація зарубіжного досвіду. Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво. 2010. Вип. 1. С. 72-76.

18. Грішнова О.А. Роль кадрового консалтингу у формуванні та розвитку корпоративної культури / О.А. Грішнова, О.Г. Брінцева // Наук. вісн. Черніг. держ. ін-ту економіки і упр. Сер. Економіка . – 2010. – Вип. 2. – С. 141-148

19. Данюк В.М. Менеджмент персоналу: Навч. посібник / В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк. К.: КНЕУ, 2004. 396с.

20. Дяченко Т.О. Організаційна культура: теорія і практика: монографія / Т. О. Дяченко. К.: Логос, 2012. 323 с.

21. Дмитренко М. Формування корпоративної культури в цивілізаційних процесах соціуму. Вісник Черкас. ун-ту. Сер. Філософія. 2011. Вип. 200. С. 86-91

22. Дороніна М.С. Організаційна культура: конспект лекцій. Х.: Вид. ХНЕУ, 2006. 79 с.

23. Жигалов В.Т. Основи менеджменту і управлінської діяльності. К.: Вища школа, 1994. 223с.

24. Завадський Й.С. Менеджмент. К.: Українсько-фінансовий інститут менеджменту і бізнесу, 1997. 543с.

25. Захарчин Г. М. Забезпечення конкурентоспроможності та розвиток організаційної культури підприємства: сучасна парадигма і прикладний аспект: монографія. Львів : ВНУ "Львівська політехніка", 2009. 440 с.

26. Захарчин Г.М. Вплив господарського менталітету на формування й розвиток корпоративної культури організації . Вісн. Нац. ун-ту "Львів.

політехніка" . Пробл. економіки та упр. 2007. N 582. С. 174-178.

27. Ермалович Л.П. Идеология корпоративной культуры. Вісн. Черкас. ун-ту. Сер. Екон. науки . 2009. Вип. 152. С. 46-53

28. Іваницька Н.Б. Концепції мотивування персоналу до формування корпоративної культури на машинобудівному підприємстві . Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка" . Пробл. економіки та упр. 2010. N 683. С. 294-299

29. Калініченко Т. І. Формування та розвиток організаційної культури агропромислових підприємств: автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Міжнар. ун-т бізнесу та права. Херсон, 2010. 20 с.

30. Качан Є. П. Економіка праці та соціально-трудова відносина: Навч. посіб. К.: , 2008. 372 с.

31. Колот А.М. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку: монографія. К.: КНЕУ. 2021. 487 с.

32. Колот А.М. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення: монографія. К.: КНЕУ. 2017. 500 с.

33. Кожемякіна Н. І. Забезпечення належного рівня корпоративної культури як соціально-педагогічна умова формування професійної мобільності менеджерів-аграріїв. Наука і освіта. 2010. N 8. С. 79-81

34. Комарова К. В. Організаційна культура: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Дніпропетр. держ. фін. акад. Д., 2011. 165 с

35. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: Підручник. К.: "Академвидав", 2003. 416 с.

36. Кулик О.П. Організаційна культура та її роль у стратегічному управлінні з погляду менеджерів організації. Економіка пострадянських країн: стан та перспективи розвитку. Матеріали міжнародної наукової студентсько - аспірантської конференції. Львів. 2003. С.152

37. Ліфінцев Д.С. Вплив корпоративної культури на мотивацію персоналу / Д.С. Ліфінцев // Актуал. пробл. економіки. 2006. N 2. С. 154-158

38. Максименко С. Економічна психологія. Організаційна психологія. Соціальна психологія. К.: Міленіум, 2004. 191 с.

39. Мазник Л.В. Вплив іміджу керівника на мотивацію діяльності співробітників як основний фактор формування корпоративної культури.

Наук. пр. Нац. ун-ту харч. технологій . 2010. N 32. С. 129-132.

40. Менеджмент персоналу. Навчально-методичний посібник за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2021. 334 с.

41. Мороз А. С. Маркетингові підходи до формування корпоративної культури підприємств. Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка". Логістика. 2005. N 526. С. 139-144.

42. Марінушкіна О. Психологічний клімат колективу. К.: Главник, 2004. 96с.

43. Музиченко-Козловська О. В. Модель управління організаційною культурою підприємства. Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка". Пробл. економіки та упр. 2010. N 668. С. 347-351

44. Осовська Г.В. Комунікації в менеджменті: Курс лекцій. К.: "Кондор". 2003. 218с.

45. Пономарьов О. С. Філософія виробничої культури в системі корпоративних цінностей. Теорія і практика упр. соц. системами: філос., психологія, педагогіка, соціол . 2009. N 1. С. 9-15

46. Петков В.П. Вступ до менеджменту: Навч. посіб. / В.П. Петков, О.О. Соломенчук, С.В. Петков ; Запоріж. юрид. ін-т. Запоріжжя, 2001. 158 с

47. Петрушенко Ю.М. Вплив національних особливостей корпоративної культури на розвиток економічних відносин. Вісн. Сум. держ. ун-ту. Сер. Економіка . 2007. N 1. С. 75-84

48. Робінс С.П. Основи менеджменту. К.: Основи, 2002. 671 с

49. Рынкевич Н. С. Исследование моделей влияния корпоративной культуры на организационную эффективность. Вісник Придніпр. держ. акад. буд-ва та архіт . 2010. N 4/5. С. 59-66

50. Савчук Л.М. Теоретичні аспекти впливу корпоративної культури на ефективність організації. Пробл. науки . 2011. N 9. С. 23-27.

51. Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. Тернопіль: Карт-Бланш, 1997. 456с.

52. Тютлікова В. В. Організаційна культура як фактор конкурентоспроможності організації в умовах економіки знань. Економіка та упр. п-вами машинобуд. галузі: пробл. теорії та практики. 2012. N 1. С. 59-67.

53. Уотсон Т. Методы оценки деятельности PR-подразделения

компаний: Лучшее практ. рук. по планированию, исслед. и оценке связей с общественностью Пер. с англ.: А.Ю. Сидоренко. Д.: Баланс Бизнес Букс, 2006. 272 с

54. Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: монографія. Нац. ун-т харч. технологій. Житомир, 2011. 290 с

55. Царенко Н. В. Корпоративная культура: сущность, теория, практика. Экономика и управление. 2007. № 6. С. 76–82.

56. Шляхетко В.В. Діагностика організаційної культури як передумова ефективної діяльності підприємств. Наук. зап. : наук.-техн. зб. 2003. N 6. С. 149-152.

57. Шконда В.В. Корпоративна культура в управлінні людським потенціалом: монографія. Донец. ін-т Міжрегіон. акад. упр. персоналом. Донецьк: Ноулідж, Донец. від-ня, 2009. 168 с.

58. Adams J. Stacey Toward an understanding of inequity. Journal of Abnormal and Social Psychology. 2013. Vol. 67. P. 422-436.

59. Lucas H. Information Technology: Strategic Decision Making for Managers: Wiley, 2005. 446 p.