

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Факультет економіки та управління**  
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**БОГАЧ Олег Юрійович**

**Формування та розвиток корпоративної культури  
організації / Formation and development of the organization  
corporate culture**

спеціальність 073 Менеджмент  
освітньо–професійна програма – «Менеджмент»  
Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Магістр»

Виконав студент групи МЕНм – 21

**О.Ю.Богач**

---

*(підпис)*

Науковий керівник:

д.е.н., професор Августин Р.Р

---

*(підпис)*

Кваліфікаційну роботу допущено до  
захисту:

«\_\_\_»\_\_\_\_\_ 2023 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор

М.М. Шкільняк

---

*(прізвище, ініціали підпис)*

ТЕРНОПІЛЬ – 2023

## Зміст

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ</b> .....	4
<b>1.1. Поняття, елементи, рівні та типи корпоративної культури організації</b> .....	4
<b>1.2. Методологія, важелі формування та функції корпоративної культури в організації.</b> ...	11
<b>Висновки до розділу 1</b> .....	17
<b>РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ</b> .....	19
<b>2.1. Діагностика стану корпоративної культури в досліджуваній організації</b> .....	19
<b>2.2. Аналіз стилю керівництва як інструменту формування та підтримки корпоративної культури в діяльності досліджуваної організації</b> .....	28
<b>2.3. Оцінка ефективності кадрової політики досліджуваної організації як елемента корпоративної культури</b> .....	34
<b>Висновки до розділу 2</b> .....	46
<b>РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ</b> .....	49
<b>3.1. Використання політики та цілей соціальної відповідальності як складової корпоративної культури в досліджуваній організації</b> .....	49
<b>3.2. Впровадження концептуальних підходів до формування корпоративної культури досліджуваної організації</b> .....	55
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	68
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	Помилка! Закладку не визначено.

## ВСТУП

**Мета дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретичних положень і вироблення практичних рекомендацій щодо формування та розвитку корпоративної культури досліджуваної організації.

Реалізація визначеної мети зумовила необхідність вирішення таких **завдань:**

- розглянути поняття, елементи, рівні та типи корпоративної культури організації.
- обґрунтувати методологію, важелі формування та функції корпоративної культури в організації;
- провести діагностику стану корпоративної культури в досліджуваній організації;
- здійснити аналіз стилю керівництва як інструменту формування та підтримки корпоративної культури в діяльності досліджуваної організації;
- провести оцінку ефективності кадрової політики досліджуваної організації як елемента корпоративної культури;
- розглянути використання політики та цілей соціальної відповідальності як складової корпоративної культури в досліджуваній організації;
- сформулювати напрямки впровадження концептуальних підходів до формування корпоративної культури досліджуваної організації.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1. Поняття, елементи, рівні та типи корпоративної культури організації

Організаційну культуру почали ідентифікувати як окрему область наукових досліджень наприкінці ХХ століття у зв'язку з феноменальним економічним зростанням Японії. «У 1984 році Теренс Діл і Алан Кеннеді в роботі «Корпоративна культура: обряди та ритуали корпоративного життя» вперше припустили, що ефективність лідерства, а також довгостроковий успіх організації пов'язані з наявністю здорової корпоративної культури. З цього моменту почалося системне дослідження проблеми корпоративної культури. Наступного року була опублікована книга Едгара Шейна «Організаційна культура та лідерство», в якій розглядався зв'язок між лідерством і культурними аспектами в організації» [10]. «Крім того, на рубежі 80–х і 90–х років були опубліковані роботи відомих вчених, таких як «Теорія Z» Вільяма Учі і «Пошук ефективного менеджменту» Тома Пітерса і Роберта Уотермана, в яких стверджувалося, що корпоративна культура є одним із важливих факторів ефективності діяльності компанії з економічної точки зору, а також її адаптації та інтеграції до зовнішнього середовища» [1].

Підвищений інтерес науковців до вивчення «організаційної культури» породив багато неоднозначних, суперечливих і взаємодоповнюючих визначень цього терміну. Для вироблення єдиного підходу до трактування поняття «організаційна культура» в рамках дослідження механізму управління капіталізацією трудового потенціалу працівників організації необхідно здійснити термінологічний аналіз її вміст.

Відповідно до алгоритму, запропонованого авторами [21], спочатку необхідно проаналізувати прості поняття «організація» та «культура». Існують різні підходи до розуміння терміну «організація». «Цей термін має три значення.

По–перше, це соціально–економічна система, по–друге, це функція управління і, нарешті, це процес» [5].

Виходячи з триєдності сутності поняття «організація», аналізуючи існуючі дефініції, необхідно оцінити, наскільки в них розкриваються всі значення цього терміну.

Другим елементом, що включається в термін «організаційна культура», є міждисциплінарне категоріальне поняття «культура». Інтерес вчених різних галузей до цього терміну створив багато його визначень.

Існуючі підходи до тлумачення поняття «культура» підкреслюють його багатогранність і свідчать про те, що при розгляді змісту цієї категорії слід враховувати галузь дослідження, про яку йдеться. Отже, «культура» – це сукупність результатів суспільно–історичних дій. На основі поєднання сформульованих простих термінів «організація» і «культура» можна визначити комплексний термін «організаційна культура» – це сукупність результатів суспільно–історичних дій у вигляді інститутів, що забезпечують побудову взаємовідносин між частинами цілого шляхом скоординованих і комбінованих дій, спрямованих на створення та перерозподіл вироблених благ.

Під інститутами розуміють «структурні форми людських взаємодій, сукупність правил, механізмів, що забезпечують їх дотримання, і норм поведінки» [15]. У контексті досліджуваної сфери працівник є частиною цілого. «Через визначення поняття «працівник» можна встановити опосередкований зв'язок між простими термінами «організація» та «культура» в рамках формованої терміносистеми. Виходячи із загального визначення поняття «організація», ми можемо на завершення сформулювати три приватні визначення організаційної культури: культура процесу, культура функціонування та культура соціально–економічної системи. Культура організації як процесу — сукупність результатів суспільно–історичних дій у формі інститутів, що забезпечують сукупність скоординованих дій, спрямованих на досягнення результату» [12].

Культура організації як функція — сукупність результатів суспільно-історичних дій у вигляді інститутів, що забезпечують побудову взаємозв'язків між частинами цілого. Культура організації як соціально-економічної системи — це сукупність результатів соціально-історичних дій у формі інститутів, які забезпечують набір частин цілого, об'єднаних створенням і перерозподілом вироблених благ. Останнє формулювання можна розглядати як визначення поняття «корпоративна культура».

Таким чином, термін «організаційна культура» стоїть вище за підпорядкований термін «корпоративна культура». Це означає, що заміна терміну «організаційна культура» на термін «корпоративна культура» можлива лише в тому випадку, якщо мова йде про соціально-економічну систему.

«Корпоративна культура складається з окремих елементів, які умовно поділяються на дві великі групи: суб'єктивні та об'єктивні елементи» [16].



Рис.1.1. Елементи корпоративної культури організації.

До суб'єктивних елементів корпоративної культури відносяться [24]:

– цінності організації – це думки про те, що є найкращим або хорошим для цієї організації і чого слід бути. Система цінностей утворює внутрішній

стрижень корпоративної культури. Чим міцніше цінності, які глибше укоренилися у культурі цієї організації, тим більше впливають вони на поведінку співробітників;

– філософія організації – це система ключових цінностей організації, що відбиває сприйняття нею свого призначення, виявляється у сукупності найважливіших принципів діяльності, ставить основні напрями функціонування та розвитку, визначає стиль керівництва, основи мотивації, створює основу іміджу;

– легенди і міфи організації – являють собою образно-словесний відбиток у потрібному світлі й у закодованій формі історію організації, найважливіші доленосні події, портрети її відомих діячів;

– обряди організації – це стандартні заходи, що проводяться у певний час та з спеціального приводу з метою наголосити на урочистості тієї чи іншої події в житті організації та її співробітників;

– ритуали організації – це стандартні заходи, призначені на надання цілеспрямованої психологічної дії на членів організації з метою зміцнення відданості їй;

– звичаї організації – це форми соціального регулювання діяльності людей, сприйняті з минулого і передаються членами організації з покоління в покоління, без будь-яких змін;

– менталітет організації – спосіб мислення працівників організації, який визначається традиціями, цінностями, їх свідомістю, що має величезний вплив на їхню повсякденну поведінку та ставлення до своїх обов'язків;

– гасла організації – заклики, основні завдання організації у короткій формі;

– норми організації – це неписані правила поведінки, «правила гри», які неофіційно спрямовують поведінку працівників організації, норми передаються з вуст в уста чи через поведінку і закріплюються реакцією людей їх порушення.

Об'єктивними елементами корпоративної культури є емблема, символіка, уніформа персоналу, зовнішній вигляд виробничих приміщень, зовнішній та внутрішній вигляд офісів.

Також елементами корпоративної культури є система лідерства в організації, стилі вирішення конфліктів, система комунікації, стан індивіда в організації та особливості гендерних та міжнаціональних взаємовідносин.

Отже, потенціал діяльності організації значною мірою забезпечується корпоративною культурою: причиною, чому люди стали працівниками організації; як будуються відносини між ними, які принципи і методи виконання роботи використовуються в діяльності організації.

Це не тільки визначає відмінності між організаціями, але й визначає успіх їх діяльності та виживання в умовах конкуренції. У будь-якій організації малого та середнього бізнесу існує діалог між людьми, які є носіями корпоративної культури, з одного боку, та культурою, яка впливає на поведінку людей, з іншого боку.

«Американський науковий психолог Едгар Х. Шейн під корпоративною культурою розуміє те, що організація навчилася зі своїх абсолютних фрагментів досвіду як соціальна одиниця» і вважається, що включає в собі філософію та ідеологію управління, досконалість, цінності, віру та норми» [3].

За цілісною моделлю Е. Шейна, корпоративна культура складається з трьох рівнів [3]:

*Таблиця 1.1.*

**Рівні корпоративної культури за моделлю Едгара Шейна**

Рівні корпоративної культури	Зміст
1. Поверхневий	Видно сторонньому спостерігачеві через артефакти. Під артефактами Шейн включає конкретний культурний продукт (усний, письмовий, об'єкти). Наприклад, артефактом будь-якої організації може бути статут, значок, територія, газета, фірмовий одяг персоналу тощо. На думку автора, чим більше історія компанії, зафіксована в артефактах, тим могутніша її корпоративна культура.



Рівні корпоративної культури	Зміст
2. <u>Підповерхневий</u>	Розділяється хвилястою лінією, як айсберг. Ми можемо бачити стандарти та значення, які лежать над хвилястою лінією. Це стандарти та декларовані значення. Але в компанії дуже часто існує «подвійний стандарт», ці правила, які ніде не обговорюються, але всі знають, що можна, а що не можна. Це латентні, тобто приховані від зовнішнього спостерігача норми, які більше не видно ззовні.
3. Глибинний	Це показує нам, що всі ці артефакти, норми та правила є лише надбудовою, детермінованою поведінкою людей.

Примітка. Сформовано автором на основі [6].

«На сьогодні існує велика кількість типологій корпоративних культур, таких як типології К. Кемерона та Р. Куїнна, К. Хенді, який ґрунтувався на системі розподілу влади, повноважень та відповідальності і виділив такі типи: «культура Зевса», «культура Аполлона», «культура Афіни», «культура Діоніса», Джеффри Зоненфельда, який виділив чотири типи корпоративних культур: бейсбольна команда, клубна культура, академічна культура, оборонна культура» [9].

Проте однією з найвідоміших є типологія К. Кемерона та Р. Куїна, які на основі показників гнучкості чи стабільності, внутрішньої чи зовнішньої орієнтації виділяють чотири типи корпоративних культур:

1. Ієрархічна (бюрократична) – культура армії, університетів, промислових підприємств. Мета такого бізнесу – зберегти стабільність і оформити відносини. Процедури відіграють важливу роль у робочому процесі. Дуже формалізоване та структуроване робоче місце. Те, що люди роблять, регулюється процедурами.

2. Ринкова культура – організація орієнтована на результат і прагне перемагати. У цих компаніях заохочується внутрішня конкуренція. Добре підходить для швидкого розвитку, стадії захоплення ринку. Організація, орієнтована на результати, головною метою якої є виконання роботи. Люди цілеспрямовані та конкурентоспроможні.

3. Кланова культура – організація схожа на велику сім'ю, що об'єднує всіх співробітників через вірність, дружбу та традиції. Якщо його надмірно

розвинути, він стає «безвідповідальним сільським клубом». Дуже дружнє робоче місце, де люди мають багато спільного та довіряють один одному.

4. Адхократична (підприємницька, інноваційна) культура – підприємницьке та творче робоче місце. Співробітників мотивують інновації та готовність йти на ризик. Організація заохочує особисту ініціативу та свободу. Динамічне та креативне робоче місце. Люди готові йти на ризик і ризикувати.

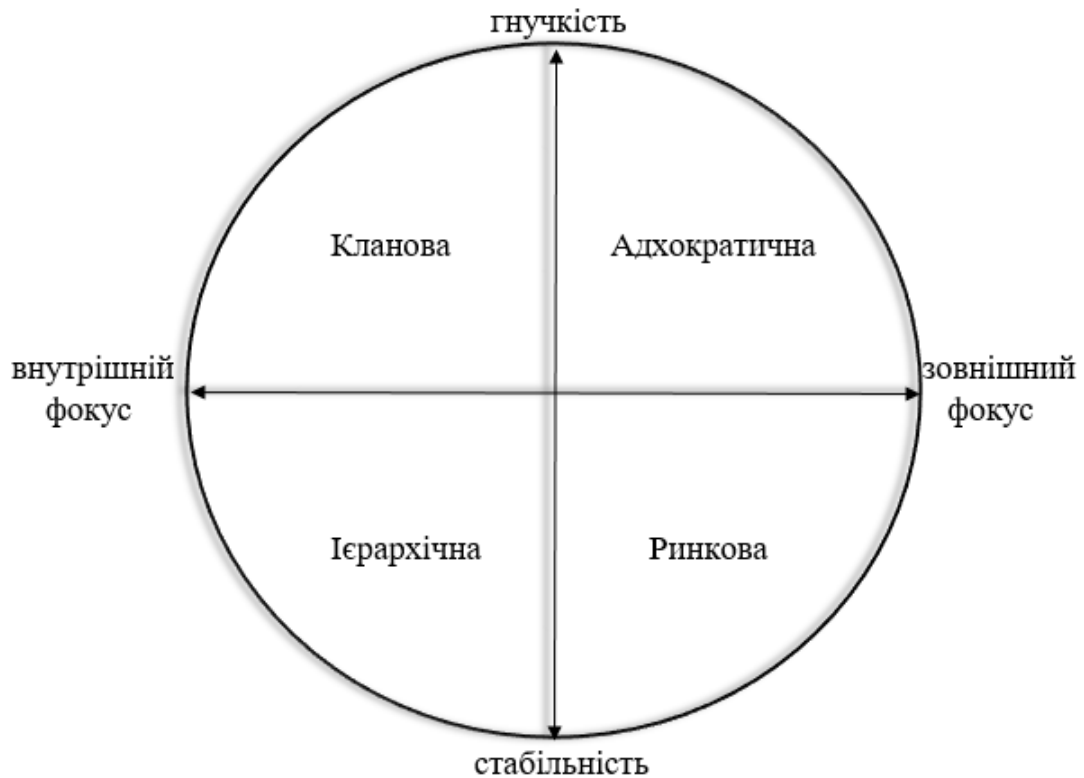


Рис.1.2. Чотири типи корпоративної культури

Примітка. Сформовано автором на основі [13].

Корпоративна культура в компанії ніколи не буває однорідною. Там розвиваються субкультури та контркультури. Крім того, на вакантні посади наймаються зовнішні співробітники. Все це призводить до різних форм опору співробітників нормам, цінностям і вимогам організації.

## **1.2. Методологія, важелі формування та функції корпоративної культури в організації.**

Формування корпоративної структури є складним процесом, який включає принципи, методи та послідовність етапів створення та розвитку корпоративної культури.

При формуванні корпоративної культури слід керуватися такими принципами:

- культура повинна відображати фундаментальні ідеї існування організації;
- ці ідеї повинні нести позитивний емоційний заряд;
- розроблені елементи і види діяльності повинні знаходитися в гармонії між собою, що підтверджується поведінкою і ставленням до них керівництва (управлінська поведінка не повинна суперечити проголошеним цінностям і нормам);
- культура, що формується, має відповідати типу, розміру та характеристикам організації, а також умовам її існування;
- не можна заперечувати культурний досвід, накопичений попередніми поколіннями; її можна поступово видозмінювати або використовувати як основу, плацдарм для нової культури.

Далі розглянемо методи формування корпоративної культури:

1. Економічні методи пов'язані з вільно договірними товарно–грошовими відносинами на взаємовигідній основі, відображають прагнення працівників досягти головної мети участі в діяльності організації. Використовуються економічні методи впливу на життєві потреби працівників, зниження значення матеріального стимулювання; вони допомагають висвітлити потреби на соціальному, духовному та творчому рівнях. Економічна стабільність компанії, участь у власності, прибутках та/або процесі прийняття рішень, бонуси, пільги

демонструють ефективність принципів, цінностей і стандартів поведінки, які пропагує керівництво.

2. Адміністративні – до них відносяться способи прямої і офіційної вказівки принципів, норм, стандартів і правил поведінки в поєднанні з адміністративними санкціями керівництва організації, засновані на відносинах влади і підпорядкування, наприклад статут, положення про роботу, організація дисциплінарних відносин, інформування. Адміністративні методи вирізняються точністю, визначеністю, унікальністю та стабільністю, що дозволяє працівникам швидко адаптуватися до них, орієнтуватися та звертатися до них у спірних ситуаціях.

«Адміністративні методи узгоджуються зі стратегією розвитку та кадровою політикою організації, дуже ефективні за умови переважання нормативного регулювання діяльності та застосовуються разом із системою стимулювання. Критерії відбору персоналу, розвиток і навчання персоналу, формування місії і стратегії, структура організації, розподіл функцій і відповідальності можна віднести до адміністративних методів навчання персоналу корпоративної культури» [14].

3. Психологічні методи – пов'язані з використанням групових процесів впливу на індивіда, що входять в трудовий колектив і окремих працівників, особливо авторитетних (груповий тиск, вплив), а також психологічні методи впливу на особистість і особливості сприйняття і засвоєння необхідних форм поведінки (зараження, наслідування, навчання).

Давно доведено, що люди найкраще засвоюють нові зразки шляхом наслідування. Керівник повинен стати прикладом, взірцем, показуючи приклад такого ставлення до справи, такої поведінки, яку необхідно закріплювати і розвивати у своїх підлеглих.

4. Символічні – пов'язані з матеріальним втіленням основних ідей і цінностей корпоративної культури (у вигляді символів, гасел, логіко–смыслових асоціацій, культурних форм поведінки, просторового розташування тощо). Символічні методи спрямовані на виробництво та використання культурних

форм, метою яких є запис і передача культурного досвіду ефективної взаємодії іншим поколінням працівників.

«Методи характеризуються емоційною насиченістю, залучають співробітників до роботи, мають високу результативність і акцентують увагу на змістових і технологічних аспектах. Це ті символи, які дозволяють організації існувати та надають їй унікальний характер. В силу своєї природи людина охоче піддається символічним прийомам» [16].

Процес формування корпоративної культури передбачає послідовність проходження певних етапів: 1) визначення та формулювання місії організації; 2) визначення ключових корпоративних цінностей; 3) формування на їх основі основних принципів діяльності; 4) розробка та впровадження норм поведінки персоналу; 5) розробка і запровадження корпоративної символіки та інших «артефактів» (Рис.1.3).



**Рис. 1.3.** Етапи формування корпоративної культури

«У процесі формуванні корпоративної культури важливо виокремлювати ті інструменти (або важелі), використання яких забезпечить найбільший ефект. У ході наших попередніх досліджень ми дійшли висновку про доцільність поділу всіх можливих важелів формування корпоративної культури на наступні чотири групи: організаційні, економічні, комунікаційні, соціально–психологічні» [1]. (рис.1.4.)



Рис. 1.4. Система важелів формування корпоративної культури

В якості організаційних важелів ми включили систему внутрішніх документів і стандартів компанії; організація процесу праці та відпочинку; кадрова політика; система навчання персоналу (внутрішнє та зовнішнє); допомога в адаптації нових співробітників; корпоративні заходи (церемонії, свята, спортивні змагання); робота з профспілками тощо.

Основними економічними важелями є система матеріальної мотивації персоналу; принцип участі в прибутках; «прозорість» і відкритість бізнесу; дотримання принципів корпоративної соціальної відповідальності.

«Стиль керівництва — соціально-психологічний важіль; система нематеріальної мотивації працівників; управління конфліктами; формування соціально-психологічного клімату в колективі.

З розвитком управлінської науки та практики значно розширюється спектр управлінських засобів формування та розвитку корпоративної культури. Технічний прогрес особливо впливає на четверту групу важелів – комунікаційні – надаючи керівництву підприємств і організацій нові можливості для ефективної взаємодії з персоналом і зовнішнім середовищем» [17].

Сучасна практика вимагає перегляду існуючих підходів до навчання та розвитку корпоративної культури. Узагальнюючи досвід найбільших компаній світу, можна виділити наступні комунікаційні важелі (рис. 1.5.).



Рис. 1.5. Комунікаційні важелі формування і розвитку корпоративної культури

«Однією з функцій корпоративної культури є формування іміджу організації, тому комунікаційні важелі її формування спрямовані як на внутрішнє, так і на зовнішнє середовище. Комплекс існуючих інструментів було розділено нами на 3 групи залежно від об'єкту їх спрямування. Так, можна виокремити важелі формування корпоративної культури, спрямовані, більшою мірою, на внутрішнє середовище; ті, дія яких, в першу чергу, орієнтована на середовище зовнішнє; а також такі важелі, вплив яких поширюється і на перше, і на друге» [19].

«Серед комунікаційних важелів, орієнтованих на внутрішнє середовище, одним з основних є стиль спілкування «менеджер–підлеглий». Саме роль керівника є ключовою у процесі формування корпоративної культури. Топ–менеджери, у першу чергу, мають виступати носіями фундаментальних корпоративних цінностей і принципів діяльності. Стиль спілкування керівників всіх рівнів із підлеглими чітко відображає реальний, а не декларативний тип корпоративної культури. Відмітимо, що манера комунікацій, як правило, є

складовою обраного стилю управління в компанії. Окремо тут слід відмітити роль такого важелю як «управління чутками». Побудова ефективної системи комунікацій передбачає опанування менеджером не тільки формальної складової, але й неформальної також» [31].

«Функції корпоративної культури:

- інформаційна – складається з передачі соціального досвіду.
- когнітивна – спрямований на вивчення і засвоєння принципів культури на етапі адаптації працівника в організації і тим самим сприяє його включенню в життя колективу.
- нормативна, оскільки культура встановлює стандарти прийнятної поведінки в організації.
- регулятивна, за допомогою яких порівнюється реальна поведінка людини або групи з нормами, прийнятими в організації.
- ціннісна (змістовна) – культура також впливає на світогляд людини.
- комунікативна, оскільки завдяки прийнятим в організації цінностям, нормам поведінки та іншим елементам культури забезпечується взаєморозуміння співробітників і їх взаємодія.
- захисна – культура служить бар'єром для проникнення небажаних тенденцій.
- інтегруюча – прийняття корпоративної культури формує спільноту людей, і вони відчують себе частиною єдиної системи.
- заміщуюча – сильна культура допомагає зменшити потік замовлень і формальних замовлень.
- мотиваційна – прийняття культури зазвичай створює додаткові можливості для людини і навпаки.
- виховально–розвивальна – оволодіння культурою створює додаткові знання та позитивно впливає на діяльність людини.
- управління якістю – з часом найбільш ефективні елементи залишаються в культурі, а всі негативні елементи зникають.



– формування іміджу компанії – клієнти, відвідувачі та інші контрагенти не знають офіційних документів, вони бачать зовнішню сторону компанії і це створює її імідж» [4].

## **Висновки до розділу 1**

1. На основі поєднання сформульованих простих термінів «організація» і «культура» можна визначити комплексний термін «організаційна культура» – це сукупність результатів суспільно–історичних дій у вигляді інститутів, що забезпечують побудову взаємовідносин між частинами цілого шляхом скоординованих і комбінованих дій, спрямованих на створення та перерозподіл вироблених благ.

2. У контексті досліджуваної сфери працівник є частиною цілого. Через визначення поняття «працівник» можна встановити опосередкований зв'язок між простими термінами «організація» та «культура» в рамках формованої терміносистеми.

3. Виходячи із загального визначення поняття «організація», можна сформулювати три приватні визначення організаційної культури: культура процесу, культура функціонування та культура соціально–економічної системи.

4. Культура організації як процесу — сукупність результатів суспільно–історичних дій у формі інститутів, що забезпечують сукупність скоординованих дій, спрямованих на досягнення результату.

Культура організації як функція — сукупність результатів суспільно–історичних дій у вигляді інститутів, що забезпечують побудову взаємозв'язків між частинами цілого. Культура організації як соціально–економічної системи — це сукупність результатів соціально–історичних дій у формі інститутів, які забезпечують набір частин цілого, об'єднаних створенням і перерозподілом вироблених благ. Останнє формулювання можна розглядати як визначення поняття «корпоративна культура».

5. Термін «організаційна культура» стоїть вище за підпорядкований термін «корпоративна культура». Це означає, що заміна терміну «організаційна

культура» на термін «корпоративна культура» можлива лише в тому випадку, якщо мова йде про соціально–економічну систему.

6. Корпоративна культура складається з окремих елементів, які умовно поділяються на дві великі групи: суб'єктивні та об'єктивні елементи.

7. Потенціал діяльності організації значною мірою забезпечується корпоративною культурою: причиною, чому люди стали працівниками організації; як будуються відносини між ними, які принципи і методи виконання роботи використовуються в діяльності організації.

8. На сьогодні існує велика кількість типологій корпоративних культур, таких як типології К. Кемерона та Р. Куїнна, К. Хенді, проте однією з найвідоміших є типологія К. Кемерона та Р. Куїна, які на основі показників гнучкості чи стабільності, внутрішньої чи зовнішньої орієнтації виділяють чотири типи корпоративних культур: ієрархічна (бюрократична) культура, ринкова культура, кланова культура та адхократична (підприємницька, інноваційна) культура

9. Процес формування корпоративної культури передбачає послідовність проходження певних етапів: 1) визначення та формулювання місії організації; 2) визначення ключових корпоративних цінностей; 3) формування на їх основі основних принципів діяльності; 4) розробка та впровадження норм поведінки персоналу; 5) розробка і запровадження корпоративної символіки та інших «артефактів».

10. Однією з функцій корпоративної культури є формування іміджу організації, тому комунікаційні важелі її формування спрямовані як на внутрішнє, так і на зовнішнє середовище. Комплекс існуючих інструментів було розділено нами на 3 групи залежно від об'єкту їх спрямування. Так, можна виокремити важелі формування корпоративної культури, спрямовані, більшою мірою, на внутрішнє середовище; ті, дія яких, в першу чергу, орієнтована на середовище зовнішнє; а також такі важелі, вплив яких поширюється і на перше, і на друге.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 2.1. Діагностика стану корпоративної культури в досліджуваній організації

ПП «Лідер» функціонує на ринку видавничої продукції з 1998 року. Основним завданням діяльності підприємства є підготовка і випуск у світ видавничої продукції, насичення споживчого ринку України високоякісною видавничою продукцією, товарами виробничо–технічного призначення і народного споживання, послугами з метою отримання прибутку.

У своїй діяльності підприємство керується Господарським Кодексом України, законами України «Про власність», «Про підприємництво», «Про видавничу справу», діючи нормативними актами і Статутом. Підприємство є юридичною особою, має самостійний баланс, розрахунковий й інші рахунки в установах банків, печатку зі своєю назвою, кутовий штамп, бланки, товарний знак і інші реквізити.

Основними напрямками діяльності підприємства є:

- «розвиток національного книговидавництва; забезпечення потреб навчальних і наукових закладів, фондів бібліотек, підприємств, установ, організацій необхідною видавничою продукцією;
- підготовка і випуск у світ видавничої продукції, в тому числі: газет, журналів, методичних і навчальних посібників, підручників для учнів, студентів та вчителів, зошитів і т.п., розповсюдження видавничої продукції;
- надання інформаційних, поліграфічних та рекламних послуг;
- гуртово–роздрібна торгівля, виїзна торгівля комісійна торгівля, торгово–закупівельна діяльність».

Сьогоднішня різноманітність книжкового асортименту ПП «Лідер» торкається майже всіх напрямків книговидавництва: навчально–методична література й підручники для дошкільних навчальних закладів, загальноосвітніх шкіл та вузів, видання для поглибленого вивчення базових шкільних дисциплін,

різногалузеві словники, довідники, серії художньої література для дітей та дорослих, серед яких – цілий ряд перекладних видань.

Корпоративна культура є надзвичайно важливою, оскільки охоплює всі сфери діяльності організації, незалежно від її структури та розмірів. В свою чергу, вона може суттєво впливати на різні аспекти, такі як мотивація працівників, імідж організації як роботодавця (що впливає на ротацію персоналу), мораль працівників і їхню професійну репутацію, рівень продуктивності та ефективності, якість виконуваних завдань, характер міжособистісних та виробничих відносин, ставлення працівників до своєї роботи, а також на інноваційний та творчий процес у колективі. Ці аспекти наочно підкреслюють важливу роль, яку грає корпоративна культура в житті будь-якої організації.

Проведення діагностики корпоративної культури передбачає спробу віднести її до оціночних критеріїв. Важливо враховувати, що існують лише відносні критерії оцінки. Отримати повне уявлення про корпоративну культуру організації неможливо за допомогою одного методу, оскільки кожна методика дозволяє розглядати її з різних перспектив.

Для діагностики корпоративної культури ПП «Лідер» використовуватимуться різні методи, зокрема:

- метод поелементної якісної оцінки;
- визначення типу корпоративної культури згідно з класифікацією Ч.

Хенді;

- характеристика корпоративної культури за методом Г. Хофстеде;
- метод опитування, зокрема анкетування.

Використання цих різноманітних методів дозволить отримати комплексний і більш повний образ корпоративної культури в організації.

Розпочнемо аналіз корпоративної культури компанії, використовуючи метод поелементної якісної оцінки:

- місія організації (забезпечення надання якісних послуг клієнтам, перевершення очікувань клієнтів, вибудова стійких стосунків на все життя);

- головна мета (становлення лідером у наданні послуг, забезпечення кінцевого споживача якісним сервісом у всіх напрямках діяльності);
- основний принцип роботи (орієнтація на споживача, ефективність і якість процесів, розвиток персоналу);
- загальні цілі фірми (формулювання та встановлення цілей на основі місії та цінностей; створення корпорації, що об'єднує не лише одну компанію, але й усіх партнерів у всіх сферах діяльності).

Ці елементи вказують на високий рівень зосередженості на якості обслуговування клієнтів, ефективних процесах та розвитку персоналу. Визначені цілі вказують на стратегічне прагнення стати лідером у своїй галузі та розширити співпрацю з усіма партнерами в обраному секторі діяльності.

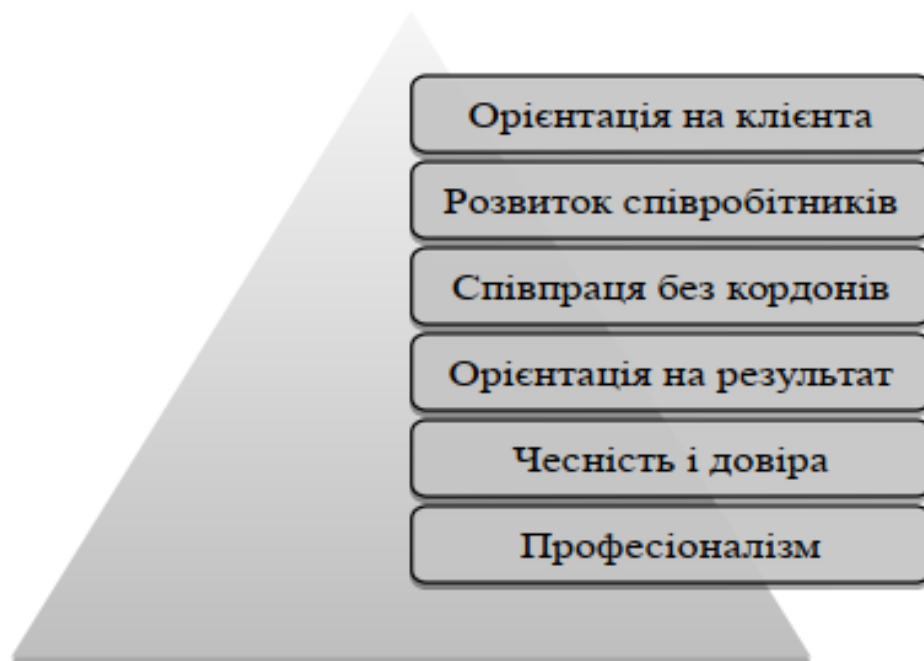


Рис. 2.1. Цінності і принципи компанії

Примітка. Сформовано на основі даних підприємства.

5. В організації існує кодекс етики та правила поведінки для співробітників, а також корпоративний дрес-код, який, хоча не є надто суворим, враховує перевагу ділового стилю.

6. Традиції компанії відзначаються не лише сумлінною працею, але й культурним відпочинком. Регулярно відзначаються свята, такі як Новий рік, День Святого Миколая та День народження компанії.

Особлива увага приділяється здоровому способу життя, що виявляється в масових спортивно–оздоровчих заходах і наявності абонементів у спортивному комплексі. Ці ініціативи спрямовані на згуртування колективу та запобігання розколу корпоративної культури.

7. Кадрова політика орієнтується на досягнення оптимального балансу між оновленням та збереженням чисельного і якісного складу персоналу відповідно до потреб організації, законодавчих вимог і ринкових умов. Підбір персоналу визначається високим рівнем професіоналізму, вищою освітою та робочим досвідом.

Зміна чисельності персоналу є важливим показником для оцінки діяльності компанії. Розглянемо показники руху робочої сили в ПП «Лідер».

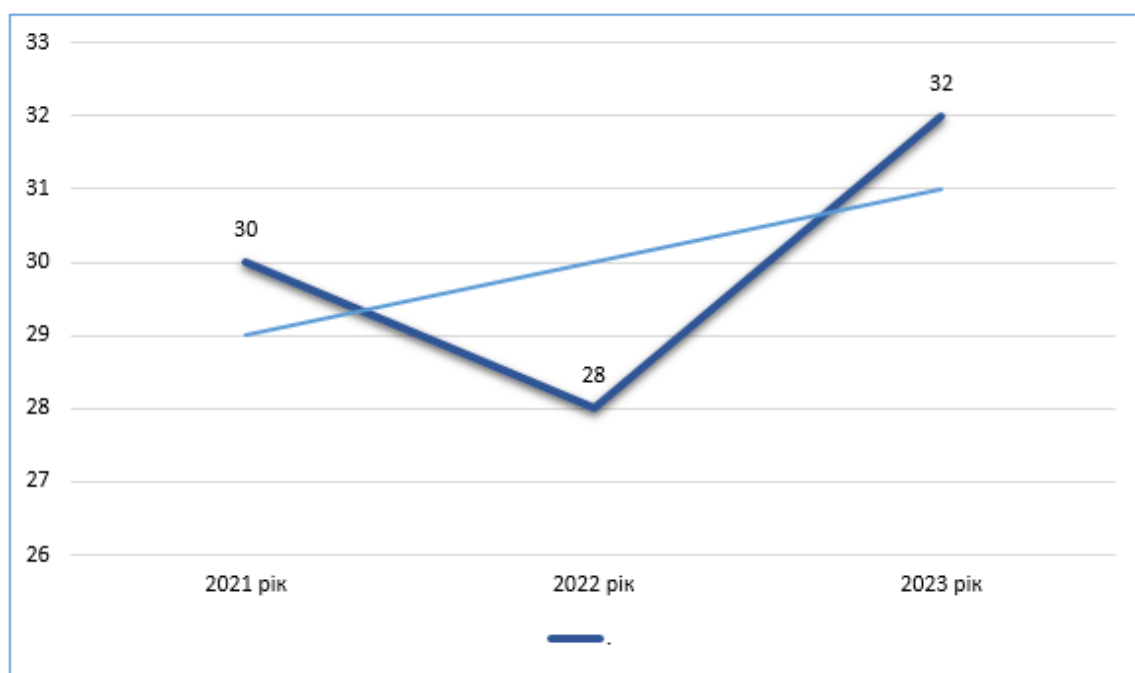


Рис. 2.2. Характеристика руху кадрів в ПП "Лідер" 2021–2023рр.

Примітка. Сформовано автором на основі даних підприємства

Коефіцієнт плинності кадрів становить ключовий показник стану компанії та ефективності ухвалених управлінських рішень. З результатів проведених розрахунків можна зробити наступні висновки. Згідно з даними рисунку 2.2. станом на 31.11.2023 р., в ПП «Лідер» працює 32 співробітники, що перевищує показник 2021 року на 107%. У 2022 році бачимо скорочення кадрів, в зв'язку з початком війни.

Важливо відзначити, що рівень плинності кадрів виявився зовсім невисоким. Це пояснюється тим, що в організації працюють висококваліфіковані фахівці, їхній внесок є великоцінним, і вони отримують заохочення за сумлінну працю. Крім того, при наймі нових працівників встановлюється висока планка, що допомагає забезпечити, що лише кандидати з високими кваліфікаціями та відповідним досвідом приєднуються до колективу.

Для підвищення рівня професіоналізму свого персоналу компанія активно здійснює заходи, такі як тренінги, курси та планові та позапланові семінари. Співробітники також мають можливість відвідувати професійні виставки, спеціалізовані у напрямку їхньої кваліфікації. Участь в роботі виставок забезпечує можливість обміну досвідом іноземних фахівців, які діляться своїми знаннями та новітніми розробками.

На цих заходах обговорюються нові ідеї, продукти, сучасні методи та технології, а також інновації у відповідних галузях. Компанія стимулює своїх співробітників до професійного розвитку, вважаючи обов'язковим закінчення спеціальних курсів підвищення кваліфікації та регулярне участь в навчальних семінарах, спрямованих на покращення їхніх професійних навичок.

Компанія визнає важливість додаткової освіти та підвищення кваліфікації для кожного співробітника і покриває витрати на це, розглядаючи навчання як вигідну інвестицію у розвиток свого персоналу.

8. Система мотивації працівників в ПП «Лідер» включає різноманітні елементи. Найзначущим економічним методом мотивації на підприємстві є система заробітної плати, що визначається формулою, де враховуються фіксований оклад за посадою, відсоток від обороту та бонуси, пов'язані із досягненнями працівників.

Порівняно із середнім заробітком по Тернопільській області, заробітна плата працівників компанії є вищою, що може пояснюватися успішними масштабними проектами. Некономічні (соціальні) методи мотивації включають оплачувані святкові дні, відпустки, лікарняні, декретні відпустки та страхування від нещасних випадків.

Система організаційних методів включає в себе мотивацію цілями, залученням до участі в справах організації та збагаченням праці. Кадрова політика компанії спрямована на створення команди однодумців, підвищення конкурентоспроможності на ринку праці та розвиток потенціалу працівників.

До морально–психологічних методів мотивації входять проведення тренінгів, особисте та публічне визнання працівників за їхні досягнення. Особисте визнання включає в себе зазначення видатних працівників на доповідях та особисте вітання від керівництва, а публічне визнання супроводжується нагородами та подарунками.

9. Соціально–психологічна культура в ПП «Лідер» визначає стан міжособистісних відносин в організації. Соціально–психологічний клімат відображає стиль лідерства, взаєморозуміння співробітників, рівень залученості персоналу та вміння вирішувати конфлікти. В ПП «Лідер» використовується демократичний стиль управління, де кожен співробітник має можливість висловлювати свою думку. Спілкування між керівництвом і підлеглими характеризується конструктивністю, а співробітникам надається право на помилку, розглядаючи це як крок до розвитку.

Управління включає в себе використання наказів та розпоряджень. Створена система раціоналізаторських пропозицій має на меті поліпшення діяльності компанії. Співробітники можуть пропонувати ідеї для підвищення якості продукції та зниження витрат виробництва. Індивідуальні пропозиції розробляються працівниками, після чого піддаються погодженню фахівцями та оцінці економічного ефекту перед їх впровадженням. Обов'язкове впровадження раціоналізаторських пропозицій передбачено у випадку їхньої ефективності.

Відповідно до методу Г. Хофстеде, корпоративну культуру ПП «Лідер» можна охарактеризувати на основі декількох вимірів, які визначає цей метод. Ось деякі аспекти опису корпоративної культури згідно із вимірами Г. Хофстеде:

– влада та ієрархія (power distance): цей вимір вказує на те, наскільки сильно люди в організації очікують нерівності в розподілі влади. якщо корпоративна культура пп «лідер» відзначається високим рівнем влади та



ієрархії, можливо, в організації існує велика відстань між керівництвом і підлеглими;

– індивідуалізм та колективізм (individualism vs. collectivism): цей вимір оцінює ступінь, в яку співробітники відчують себе часткою колективу чи самостійними індивідуалістами. якщо корпоративна культура підтримує індивідуалізм, то працівники можуть бути спрямовані на свої особисті цілі. якщо ж вона підтримує колективізм, то наголошується на спільних цілях та командній роботі;

– маскулінізм та фемінізм (masculinity vs femininity): цей вимір визначає ступінь, в якій організація підтримує традиційно чоловічі або жіночі цінності. організація, яка орієнтована на маскулінізм, може підтримувати конкуренцію та досягнення, тоді як феміністська культура може ставити у фокус співробітництво та якість життя;

– унікальність та універсалізм (uncertainty avoidance): цей вимір оцінює ступінь того, наскільки організація боїться невизначеності та ризику. культура з високим рівнем унікальності може підтримувати більш гнучкий та інноваційний підхід, тоді як ті, що вдаються до універсалізму, можуть переважати стабільність та забезпеченість;

– орієнтація на користь (long-term orientation): цей вимір вказує на те, наскільки організація спрямована на майбутнє та довгострокові цілі. організації з високим рівнем орієнтації на користь можуть більше підтримувати стійкість та стратегії довгострокового розвитку.



Рис. 2.3. Характеристика корпоративної культури ПП «Лідер» відповідно до методу Г. Хофстеде

Примітка. Наведено за матеріалами організації

Метод Ч. Хенді виділяє чотири типи корпоративної культури: ролеву, завдань, особистісну та стійку. Кожен тип характеризується своєю унікальною комбінацією елементів, таких як стиль управління, ставлення до ризику, фокус на завданнях чи людях і т. д.

Згідно з класифікацією Ч. Хенді, корпоративна культура ПП «Лідер» відноситься до типу «Культура завдання». Такий тип культури характеризується акцентом на виконання завдань, командною спрямованістю та гнучкістю в управлінні. Хоча існує зазначення демократичного стилю управління, важливо врахувати, що «Культура завдання» включає в себе гнучкі команди та невеликі індивідуальні групи, де вирішення завдань відбувається на груповому рівні. Основні риси «Культури завдання» такі, як:

- спрямованість на завдання: вага приділяється вирішенню завдань та досягненню результатів;
- командна орієнтація: фокус на командній роботі та спільних зусиллях для досягнення цілей;

- гнучкість: здатність швидко адаптуватися до змін в середовищі та реагувати на нові завдання;
- групове прийняття рішень: рішення приймаються на груповому рівні, сприяючи спільному розумінню та згоді;
- ініціатива: заохочується ініціатива та творчий підхід до розв'язання проблем;
- демократичний стиль управління: враховується демократичний стиль управління, де кожен співробітник має право висловлювати свою думку;
- координатор компетентних виконавців: менеджер виступає як координатор компетентних виконавців;
- гнучкий вплив: вплив розподіляється порівну, і формалізація та процедури є обмеженими.

На основі отриманих даних визначимо сильні та слабкі сторони підприємства, користуючись оцінками в балах (від 1 до 3) (табл.2.1.).

*Таблиця 2.1.*

### **Профіль полярностей ІП "Лідер"**

Показники	Бали			
	0	1	2	3
1. Ступінь досягнення цілей			+	
2. Рівень ризику	+			
3. Ефективність організаційної структури			+	
4. Рівень комунікаційних зв'язків			+	
5. Відповідність стилю управління до ситуації			+	
6. Рівень прибутку		+		
7. Частка ринку				+
8. Система контролю якості		+		
9. Ширина асортименту			+	
10. Гнучкість цінової політики		+		
11. Ефективність договірної політики		+		
12. Система організації збуту				+
13. Рівень сервісу				+
14. Ефективність реклами	+			
15. Рівень маркетингової активності	+			
16. Ефективність досліджень та розробок			+	
17. Стан матеріально – технічної бази			+	
18. Кваліфікаційний склад кадрів				+

Показники	Бали			
	0	1	2	3
20. Рівень вмотивованості				+
21. Фінансові можливості підприємства		+		
22. Організаційна культура				+
23. Оцінка іміджу			+	

Примітка. Сформовано автором на основі дослідження підприємства

Фактичні сильні сторони: частка ринку, система організації збуту, рівень сервісу, кваліфікаційний склад кадрів, рівень вмотивованості, організаційна культура.

Фактичні слабкі сторони: рівень ризику, рівень прибутку, рівень маркетингової активності, ефективність реклами, оцінка фінансового стану.

## **2.2. Аналіз стилю керівництва як інструменту формування та підтримки корпоративної культури в діяльності досліджуваної організації**

Визначальну роль у формуванні корпоративної культури відіграє керівник, який повинен мають належне розуміння загального поняття культури та, зокрема, корпоративної. Його завданням є усвідомлення ролі особистої та корпоративної культури у досягненні організаційних цілей, а також прогнозування культурологічних наслідків прийнятих рішень. Здатність ефективно діагностувати причини успіхів та невдач напряму відображається на авторитеті керівника та його здатності взаємодіяти з корпоративною культурою.

Завданням керівника підприємства є раціональне розташування молодих спеціалістів, уникання використання випускників не за призначенням, та стимулювання участі у творчій роботі та розвитку науково-дослідницького пошуку. Особливо важливою є здатність керівника враховувати різницю між орієнтацією спеціалістів на творчий зміст діяльності та реальними завданнями роботи.

Корпоративна культура компанії визначається стилем керівництва, при чому існують різні стилі: авторитарний, демократичний, ліберальний, комбінований. Кожен із них передбачає розробку відповідних принципів

корпоративної культури в залежності від етапу розвитку організації та соціально–психологічних факторів.

Суб'єктивні фактори, що впливають на стиль керівництва, включають психофізіологічні та особистісні особливості підлеглих, соціально–психологічні особливості колективу та особистісні якості самого керівника. Компетентність керівника полягає у здатності свідомо обирати стиль керівництва, опираючись на досвід, наукові знання управління та психолого–педагогічну освіту.

Інформованість керівника щодо особливостей колективу, яким він керує, допомагає визначити оптимальний стиль керівництва, який найкраще відповідає умовам, в яких працюють колектив та керівник.

Далі розглянемо особливості формування корпоративної культури в контексті трьох класичних стилів керівництва. Авторитарний стиль, який є одноособовим та директивним, характеризується використанням лідером підлеглих лише як виконавців. Цей підхід пригнічує творчість та ініціативу співробітників, а негативне ставлення керівника до працівників може призводити до формування негативного морально–психологічного клімату всередині групи. Авторитаризм часто негативно впливає на групові відносини та може призводити до неврозів та депресії серед співробітників( Табл. 2.1.)

Таблиця 2.1.

### Ефективність взаємодії керівника і групи

Характеристика діяльності групи	Психологічні способи впливу керівника на малу групу	Прояв властивостей малої групи
Ефективна діяльність	відповідальності; відсутність тиску підлеглих; правдива інформованість групи; позитивне мотивування (індивідуальне і колективне); участь групи в колективних рішеннях; <u>оброзичливий</u> характер контролю; шанобливе ставлення до членів групи.	висока активність членів групи; відсутність конфліктності всередині групи; прийняття членами групи цілей; відповідальна поведінку і дотримання дисципліни; наявність групової думки; прийняття норм групи; доброзичливе ставлення всередині групи;

Характеристика діяльності групи	Психологічні способи впливу керівника на малу групу	Прояв властивостей малої групи
		визнання авторитету керівника.
Неефективна діяльність	<ul style="list-style-type: none"> <li>· застосування неефективних стратегій: компромісу, догляду, пристосування;</li> <li>· небажання делегувати відповідальність;</li> <li>· напружені відносини з персоналом;</li> <li>· неповне інформування підлеглих;</li> <li>· неправильне мотивування;</li> <li>· не приваблює групу до вирішення загальних завдань;</li> <li>· недовіру підлеглим;</li> <li>· жорсткий над діями підлеглих.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>погана керованість групою;</li> <li>· недостатня згуртованість групи;</li> <li>· мала активність групи;</li> <li>· недостатня сумісність членів групи;</li> <li>· поганий психологічний клімат у групі;</li> <li>· наявність конфліктів у групі;</li> <li>· напружені відносини з керівником.</li> </ul>

Примітка. Сформовано автором на основі даних підприємства

Авторитарний стиль керівництва використовує покарання, загрози та тиск як основні форми стимулювання. З цим стилем працівники відносяться негативно, що призводить до формування несприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Під впливом такого керівника люди перебувають у постійному напруженні, стають нервозними і запальними, що створює передумови для конфліктів.

Зміна дисциплінарних заходів у такому середовищі викликає страх та злість, формуючи негативну мотивацію до праці. Виконавці уникають взаємодії з керівником–автократом через боязнь неприємних зауважень та нарікань.

Демократичний стиль, навпаки, дозволяє підчуття причетності підлеглих до вирішення завдань та розвитку ініціативи. Застосування цього стилю сприяє високому рівню децентралізації повноважень та активній участі співробітників у прийнятті рішень. Керівник–демократ створює привабливіші обов'язки для підлеглих, уникає нав'язування своєї волі та заохочує до вираження власних думок.

Ліберальний стиль керівництва полягає у тому, що керівник ставить перед виконавцями завдання, створює умови для роботи та визначає рамки рішень, відступаючи на другий план. Підлеглі самостійно приймають рішення та активно шукають шляхи їх виконання. Цей стиль дозволяє підлеглим відчувати відповідальність та самостійність у роботі.

Загалом, демократичний та ліберальний стилі сприяють підвищенню продуктивності, творчості та задоволеності працівників. Уникнення тотального контролю і надання свободи сприяє позитивному соціально–психологічному клімату та довірі в колективі.

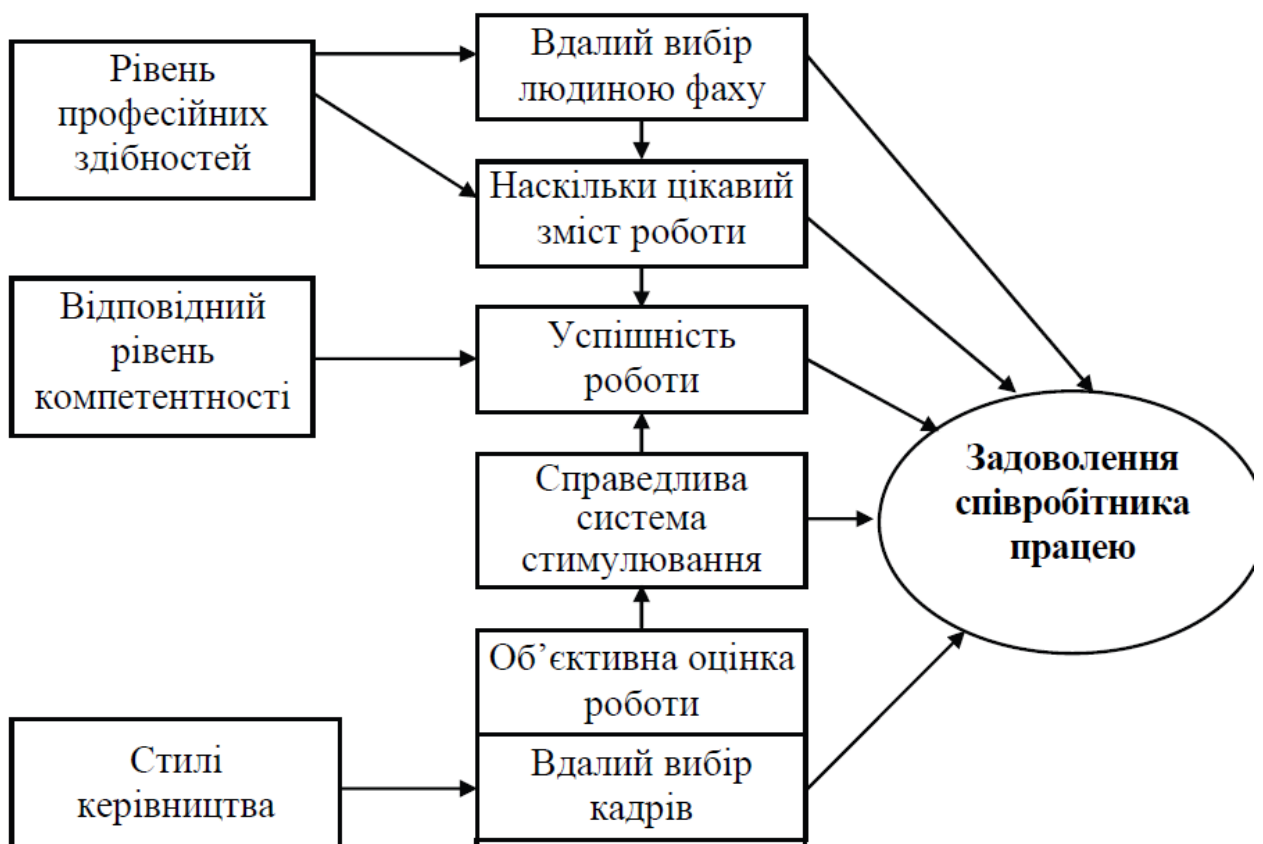


Рис. 2.4. Чинники, що зумовлюють задоволеність людей виконуваною роботою

Примітка. Складено на основі [15].

У ПП «Лідер» спостерігаються конкретні субординаційні та етичні особливості, які впливають з організаційної структури та посадових обов'язків кожного працівника. На зміцнення згуртованості колективу, наставництво та контроль виконання правил корпоративної культури значущий вплив має начальник відділу кадрів та його помічники. Їхнє добре знання характеристик

працівників, сімейно–побутових умов та інших факторів дозволяє знаходити правильні рішення в усіх складних ситуаціях.

Висока етика стосунків в усіх рівнях структури підприємства, при чіткому виконанні кожним своїх професійних обов'язків, сприяє позитивному впливу на виробничий процес. Взаємодія в системах міжособистісних стосунків, яку слід враховувати при виборі стилю керівництва, визначається особливостями відносин у різних парах працівників.

Наприклад, в системі «Директор – головний бухгалтер» існує тісний контакт у вигляді формальних зустрічей та нарад, де головний бухгалтер постійно повинен відображати стан фінансових операцій перед директором. Спільна відповідальність та взаємодія є ключовими аспектами в цій системі.

У системі «Директор – головний дизайнер» важливі принципи розмежування функцій, чіткого функціонального обмеження та партнерства. Вони визначають відносини між директором і головним дизайнером, сприяючи активній взаємодії та досягненню найкращих результатів.

Професійна довіра є фундаментом синергетичної взаємодії в парі «Директор – дизайнер», а це важливий аспект успішного функціонування підприємства.

Система взаємодії «Директор — юристконсульт» на підприємстві враховує особливості сучасного законодавчого середовища та необхідність правового захисту прав і інтересів підприємства. Директор усвідомлює важливість правового питання і встановлює взаємини з юристконсультом на основі партнерства та вигідної взаємодії. Юристконсульт, у свою чергу, має досвід ведення ділових переговорів, укладання контрактів і консультування інших підрозділів щодо змін у законодавстві.

Аналіз взаємодії персоналу на підприємстві вказує на те, що притаманний авторитарний стиль керівництва. Це виявляється в переважному використанні командних методів управління, централізації повноважень, придушенні ініціативи та жорсткому контролю. Керівництво реалізується методами примусу, а не роз'яснення та переконання.



Основні риси авторитарного стилю керівництва на підприємстві включають централізацію влади в руках одного керівника, прихильність до єдиноначальності, обмеження контактів з підлеглими. Керівник не завжди ефективно справляється із завданням управління працівниками та формуванням у них внутрішніх стимулів до активної трудової діяльності.

Відзначено, що посадові особи вдаються до прямого використання владних, адміністративних та організаційних повноважень у своїй роботі. Управлінці керівного типу спираються на результати аналізу ситуацій та використовують напрацьовані схеми при виборі цілей і завдань для колективу.

Керівник активно використовує свою творчу енергію для проведення організаційних заходів, встановлення цілей, пошуку та розподілу ресурсів і визначення пріоритетів завдань. Для такого управлінця стабільність та прогнозованість на роботі є ключовими, а сам процес роботи розглядається як взаємодія ідей, навичок і узгоджених дій членів колективу.

Основна увага керівника зосереджена на дотриманні робочого алгоритму, а не на розробці більш раціональних процедур. Характерний для нього авторитарний стиль керівництва, який передбачає жорстке додержання корпоративної ієрархії, де роль та значення працівника суттєво визначаються його посадою.

Розвиток корпоративної культури підприємства залежить від обраного керівником стилю управління. Важливо пам'ятати, що керівник – це індивідуальна особистість, яка може використовувати різноманітні стилі керівництва, такі як авторитарний і кооперативний.

Кожен керівник формує особливий соціально–психологічний клімат або атмосферу, в якій працює колектив. Тут можна виділити три основні типи «клімату» керівництва. У даному випадку керівник створює структурований (формальний) соціально–психологічний клімат, використовуючи жорстку політику, контроль над діяльністю підлеглих і обмеження, що може призвести до враження недоступності та певного ступеня страху серед нових співробітників.

Важливим фактором у формуванні корпоративної культури є самодисципліна керівника, особливо в колективних умовах. Самопізнання також грає важливу роль, оскільки без розуміння власних позитивних якостей і недоліків неможливо ефективно сприяти створенню корпоративної культури.

### 2.3. Оцінка ефективності кадрової політики досліджуваної організації як елемента корпоративної культури

Для більш глибокого аналізу корпоративної культури та виявлення існуючих проблем у 2023 році було проведено опитування серед персоналу компанії «Лідер». Для дослідження корпоративної культури була створена спеціальна анкета, в якій працівникам пропонувалося відповісти на запитання, спрямовані на вивчення аспектів культури підприємства, їхньої участі в цінностях компанії та застосування різних форм мотивації на робочому місці. Усього було 15 запитань для відповіді.

Опитано 32 співробітники компанії «Лідер». Результати опитування представлені у вигляді графіків та діаграм (див. рис. 2.5 – 2.20), підготовлених нами.



Рис. 2.5. Структура відповідей на питання «Чи знаєте Ви історію свого підприємства?»

Примітка. Сформовано автором на основі опитування

На запитання «Чи знаєте ви історію свого підприємства?» 76% із 32 опитаних співробітників відповіли «так», тоді як 14% відповіли «недостатньо добре». Цей результат є обнадіюючим, оскільки він свідчить про те, що значна частина персоналу проявляє інтерес до історії створення та розвитку підприємства. Це свідчить про те, що працівники не лише зайняті своїми поточними обов'язками, але також цікавляться тим, як їхнє підприємство виникло та розвивалося, і це може вказувати на внутрішню залученість та підтримку співробітників щодо місця, де вони працюють.



Рис. 2.6. Структура відповідей на питання «Скільки часу Ви працюєте на даному підприємстві?»

Примітка. Сформовано автором на основі опитування

З серед 32 опитаних працівників, 30% вказали, що працюють на підприємстві понад 10 років, тоді як 27% зазначили робочий стаж від 5 до 10 років. Трохи менше половини опитаних працюють менше 5 років, що свідчить про те, що колектив переважно молодий і може бути ще не зовсім стабільний.



Рис. 2.7. Структура відповідей на питання «Чи маєте Ви уявлення про місію підприємства?»

Примітка. Сформовано автором на основі опитування

Працівники підприємства мають досить чітке розуміння місії компанії. Зазначено, що 41% опитаних мають чітке уявлення про місію, у 51% уявлення розмите, тоді як 8% працівників не представляють собі місію підприємства.



Рис. 2.8. Структура відповідей на питання «Чи маєте Ви поняття про стратегію Вашого підприємства?»

Примітка. Сформовано автором на основі опитування

З графіку видно, що більшість співробітників (62%) мають загальне уявлення про стратегію ПП «Лідер», але це все одно вважається недостатнім для ефективності такого підприємства.

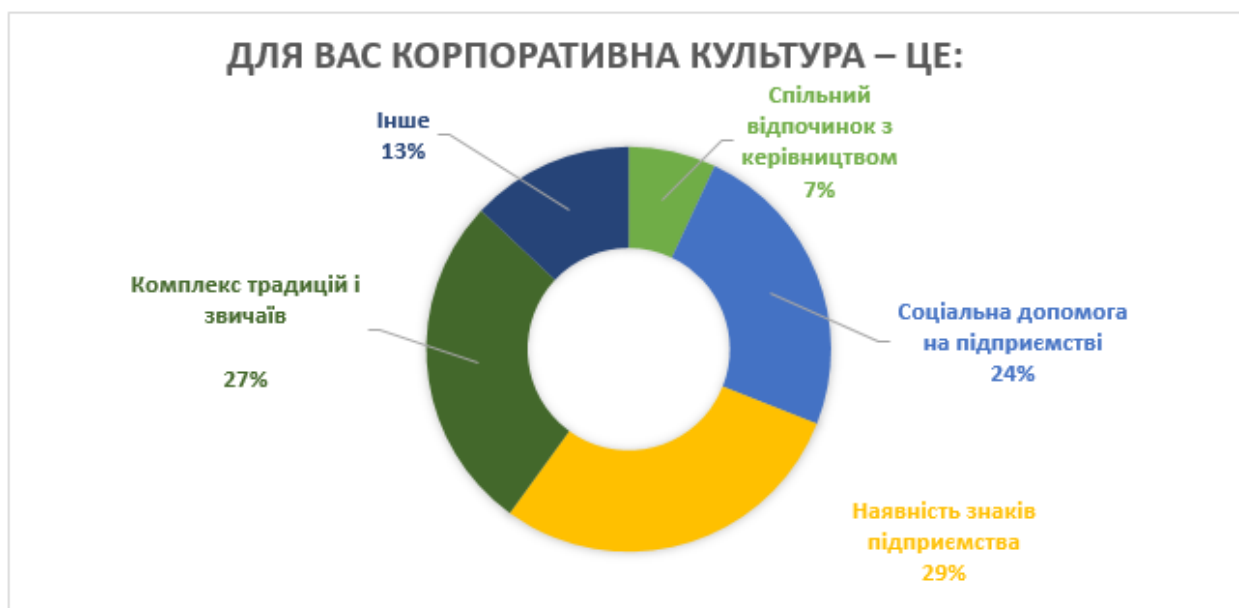


Рис. 2.9. Структура відповідей на питання «Для Вас корпоративна культура – це:»

Примітка. Сформовано автором на основі опитування

Думка серед співробітників щодо самого поняття «корпоративна культура» розходиться. Для деяких це визначається спільним відпочинком з керівництвом (7%), для інших – соціальною допомогою на підприємстві (24%), третіх цікавить наявність знаків підприємства (29%), і для інших це об'єднано комплексом традицій і звичаїв (27%). Графічне представлення результатів опитування можна побачити на рис. 2.10. Важливо відзначити, що для багатьох співробітників соціальна допомога виявляється одним із ключових аспектів корпоративної культури.



Рис. 2.10. Структура відповідей на питання «Чи існують у Вашому підприємстві закріплені письмово правила поведінки?»

Примітка. Сформовано автором на основі опитування

З графіку видно, що лише 25 осіб з 32 опитаних (79%) відомо, що в їхній організації існують письмово закріплені правила поведінки, в той час як 21% не мають про це інформації. Звісно, це вважається недоліком, оскільки кожен співробітник повинен бути ознайомлений із правилами поведінки в організації.

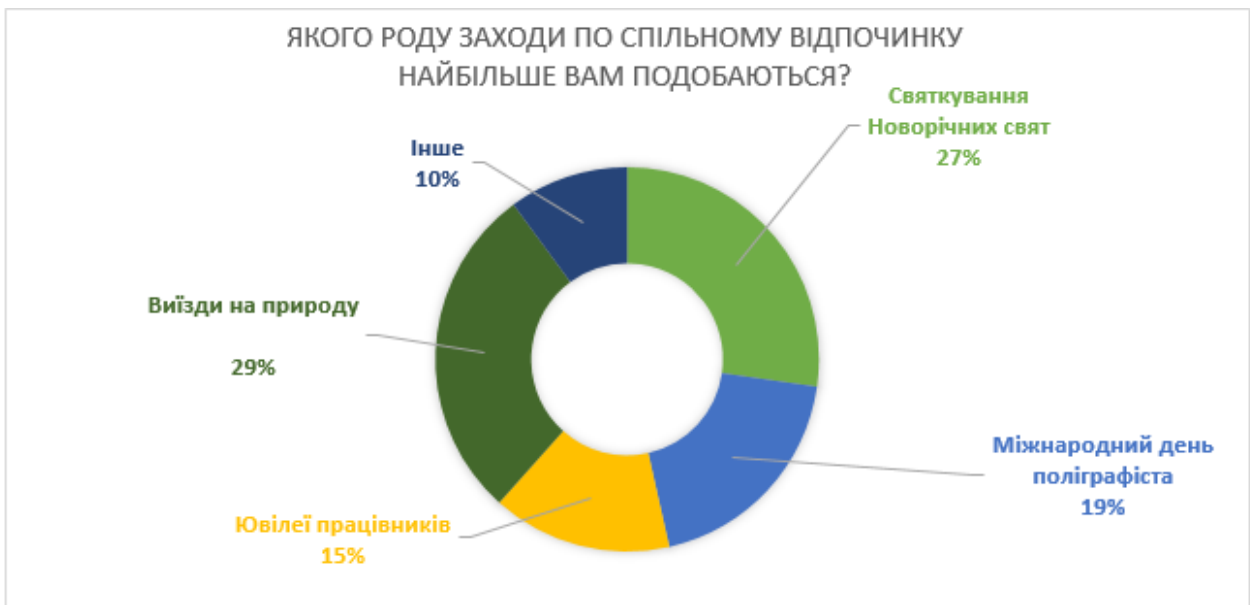


Рис. 2.11. Структура відповідей на питання «Якого роду заходи по спільному відпочинку найбільше вам подобаються?»

Примітка. Сформовано автором на основі опитування

Центральне місце в спільному дозвіллі працівників ПП «Лідер» мають святкування Новорічних свят – 27%, виїзди на природу – 29%. Також мають місце: Міжнародний день поліграфіста та святкування ювілеїв працівників та інші види спільного відпочинку. Такого роду заходи позитивно впливають на ефективність праці.

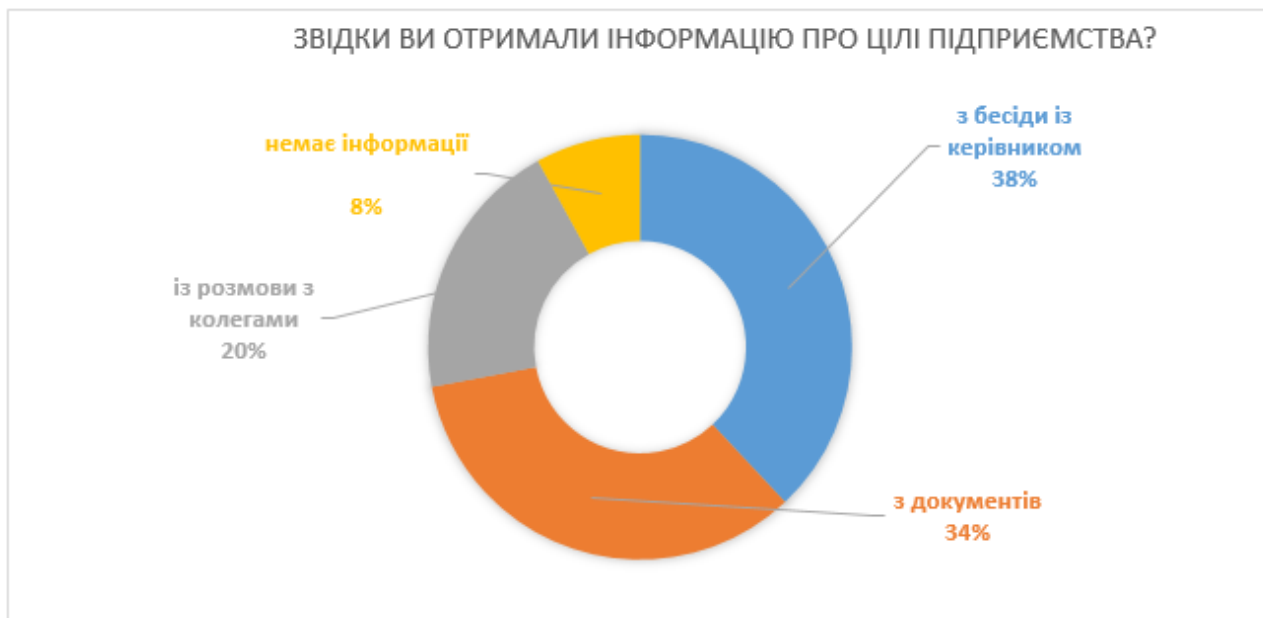


Рис. 2.12. Структура відповідей на питання «Звідки Ви отримали інформацію про цілі підприємства?»

Примітка. Сформовано автором на основі опитування

Дані з отриманих відповідей вказують на те, що більшість співробітників ПП «Лідер» отримали інформацію про цілі підприємства під час бесіди з керівником (38%) і з документів (34%). Це свідчить про те, що проведення розмов з працівниками щодо цілей підприємства є розповсюдженою практикою. Проте 8% вказали, що не мають такої інформації, що може вказувати на потребу вдосконалення комунікаційних процесів чи забезпечення більшої доступності інформації для всіх співробітників.

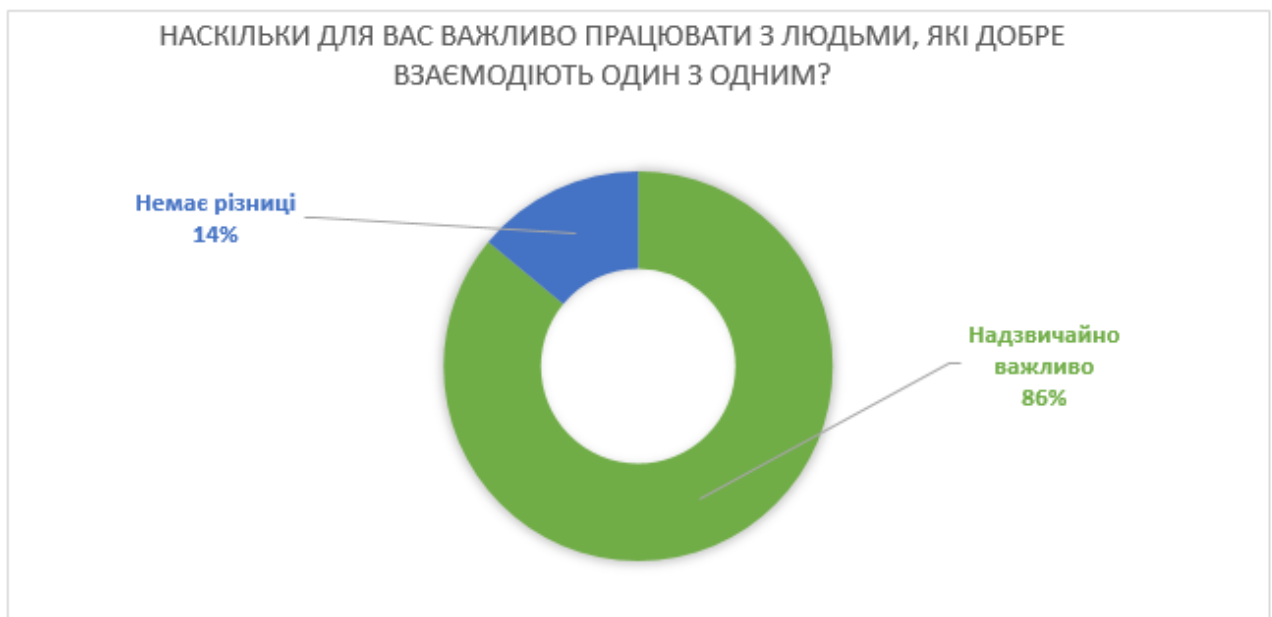


Рис. 2.13. Структура відповідей на питання «Наскільки для Вас важливо працювати з людьми, які добре взаємодіють один з одним?»

Примітка. Сформовано автором на основі опитування

З отриманих відповідей випливає, що для більшості учасників анкетування дуже важливо працювати з людьми, які добре взаємодіють один з одним, і тільки 14% вважають це не дуже важливим. Ці відповіді свідчать про те, що співробітникам важливий позитивний морально–психологічний клімат для ефективної роботи. Це підкреслює необхідність вдосконалення комунікаційних процесів, сприяння позитивній корпоративній культурі та розвитку сприятливого середовища для співпраці між працівниками.





Рис. 2.14. Структура відповідей на питання «Які з перерахованих цінностей для Вас є основними у Вашому підприємстві?»

Примітка. Сформовано автором на основі опитування

Отримані відповіді свідчать про те, що для більшості співробітників ПП «Лідер» основною цінністю є розмір заробітної плати (34%), а також стабільність робочого місця і перспективи зростання (25%). Справедливість оцінки праці відзначили тільки 19% опитаних, можливість участі в прийнятті рішень зазначили лише 8%, а тільки 14% вважають важливою цікаву роботу. Ці відповіді можуть вказувати на те, що для більшості працівників важливі матеріальні стимули та стабільність в роботі. У той час як інші аспекти, такі як участь у прийнятті рішень та цікава робота, можуть вважатися менш вагомими.

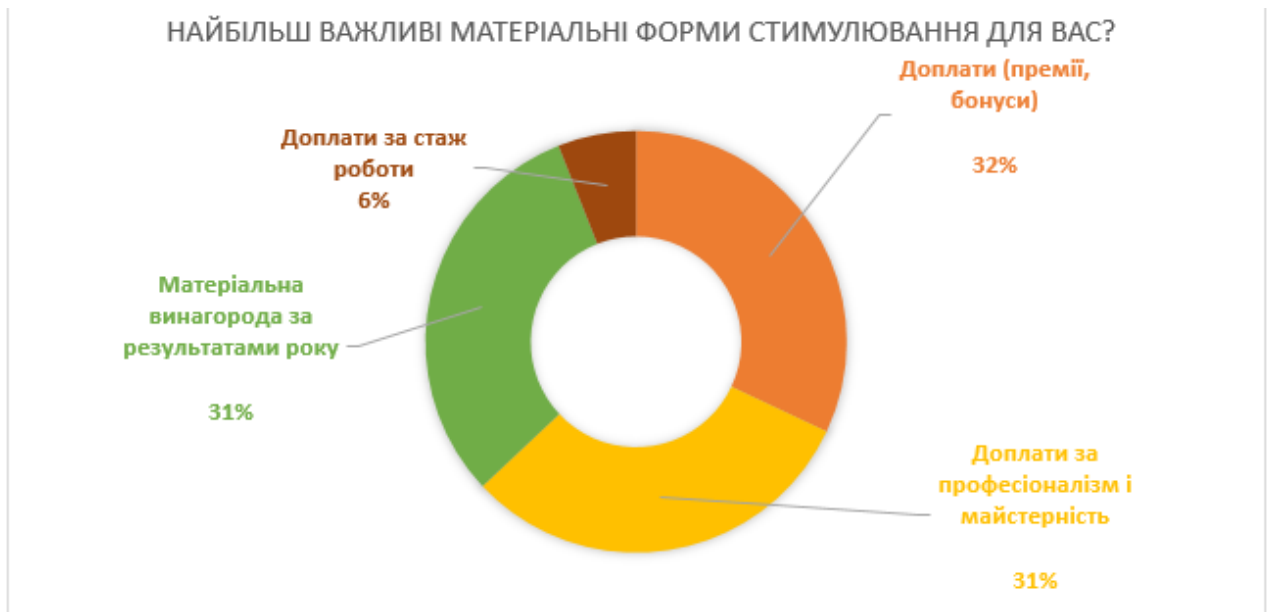


Рис. 2.15. Структура відповідей на питання «Найбільш важливі матеріальні форми стимулювання для Вас?»

Примітка. Сформовано автором на основі опитування

Відповіді свідчать, що для більшості співробітників найбільш важливими формами матеріального стимулювання є різні доплати, премії, бонуси, доплати за професіоналізм та матеріальна нагорода за результатами року – це відзначили 94% опитаних. Найменше значення приділяється доплаті за стаж роботи на підприємстві, що вказали лише 6% респондентів. Це свідчить про те, що працівники переважно цінують фінансові стимули, пов'язані з професійним розвитком та результатами роботи.

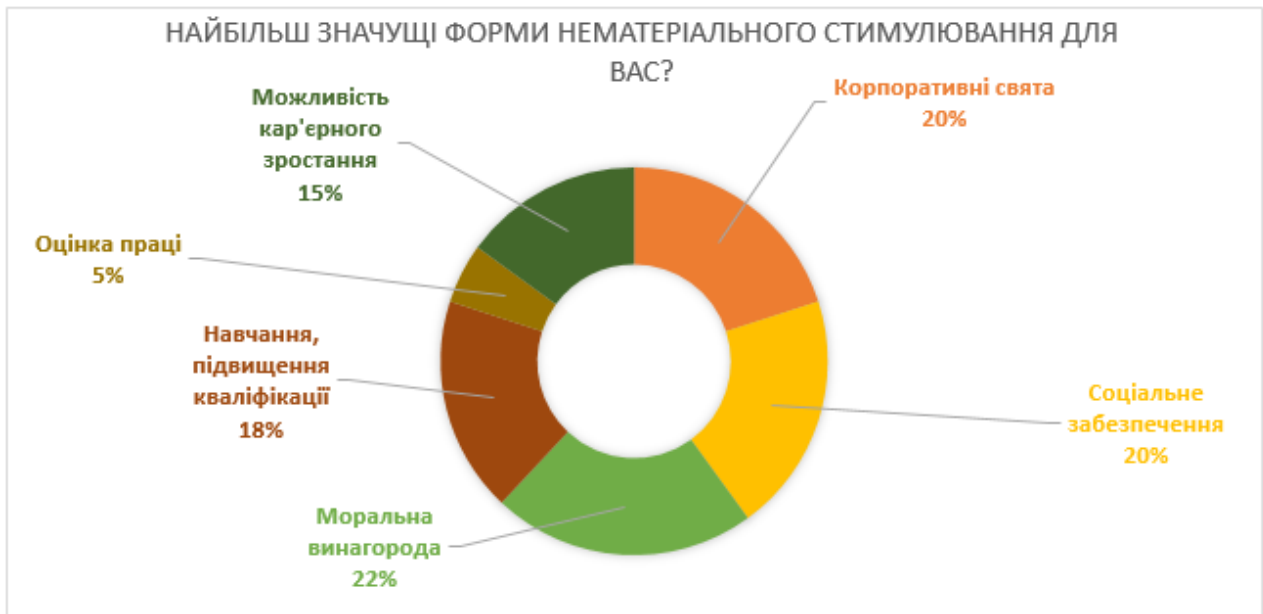


Рис. 2.16. Структура відповідей на питання «Найбільш значущі форми нематеріального стимулювання»

Примітка. Сформовано автором на основі опитування

З діаграми видно, що для більшості співробітників найбільш значущими формами нематеріального стимулювання є моральна винагорода, яку відзначили 22% опитаних, а також корпоративні свята і соціальне забезпечення, що вказали 20% респондентів. Це може свідчити про те, що співробітникам важливі позитивний психологічний клімат в колективі та різноманітні форми соціальної підтримки.



Рис. 2.17. Структура відповідей на питання «Наскільки важливо для Вас мати хороші можливості для кар'єрного зростання?»

Примітка. Сформовано автором на основі опитування

На рис. 2.17. видно, що для 75% опитаних співробітників дуже важливо мати хороші можливості для просування по службі, тоді як для 25% це не є дуже важливим аспектом. Це свідчить про те, що багатьом працівникам важливо мати можливості розвиватися і зростати в своїй професійній кар'єрі.

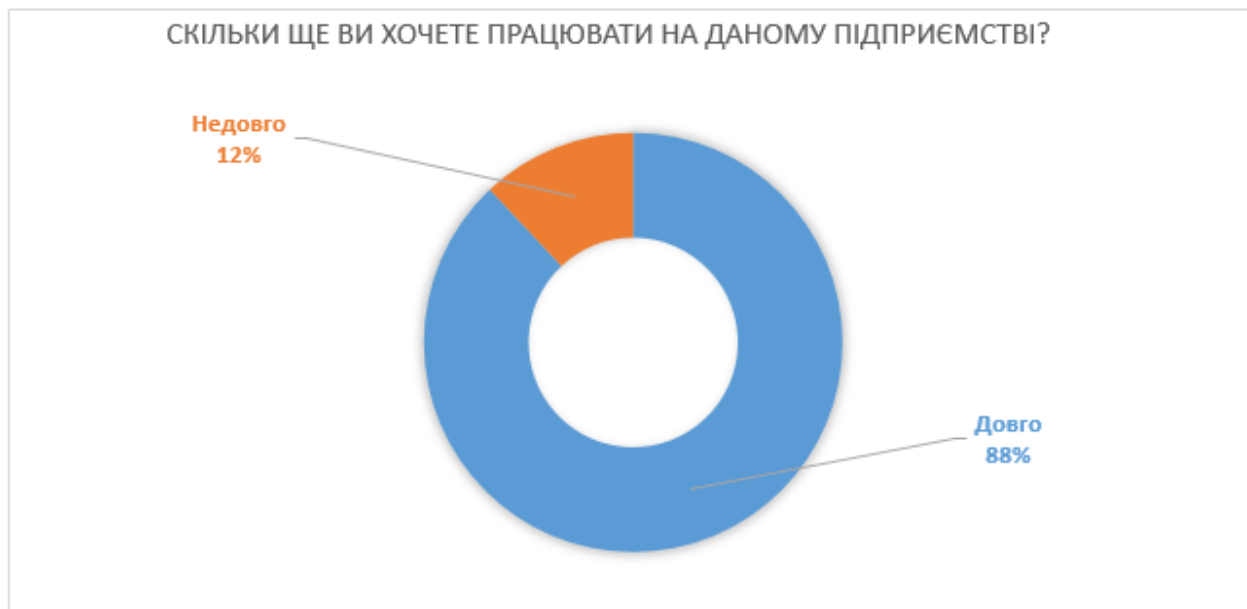


Рис. 2.18. Структура відповідей на питання «Скільки ще Ви хочете працювати на даному підприємстві?»

Примітка. Сформовано автором на основі опитування

Проаналізувавши рис.2.18, можна зробити висновок, що більша частина співробітників ПП «Лідер» виявляє бажання працювати на своєму підприємстві протягом тривалого часу – 88%. В той час як лише 12% опитаних планують працювати недовго на даному підприємстві. Це свідчить про те, що більшість працівників мають намір залишатися на своєму робочому місці на тривалий термін. Знання цього аспекту важливо для управління підприємством та розробки стратегії збереження персоналу.



Рис. 2.19. Структура відповідей на питання «Чи задоволені ви в цілому існуючою на Вашому підприємстві корпоративною культурою?»

Примітка. Сформовано автором на основі опитування

На основі рис. 2.19 можна визначити, що 86% опитаних співробітників задоволені існуючою корпоративною культурою. Проте 4% працівників виявили незадоволеність, а 10% відчують часткове незадоволення стосовно корпоративної культури.

Для більш детального вивчення рівня задоволеності працівників було запропоновано ще одне питання, спрямоване на визначення ступеня задоволеності різними аспектами корпоративної культури ПП «Лідер». Кожне з питань має відповідь у вигляді балової шкали від 0 до 10, де вищий середній бал вказує на більшу задоволеність. Середні бали відповідей представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

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

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

Примітка. Сформовано автором на основі опитування

Відобразимо графічно отримані результати на рисунку 2.20. За результатами проведеного анкетування було виявлено, що співробітники найменше задоволені характеристиками роботи та можливістю професійного зростання. Проте варто зазначити, що показники анкетування є досить високими, що свідчить про силу корпоративної культури підприємства.

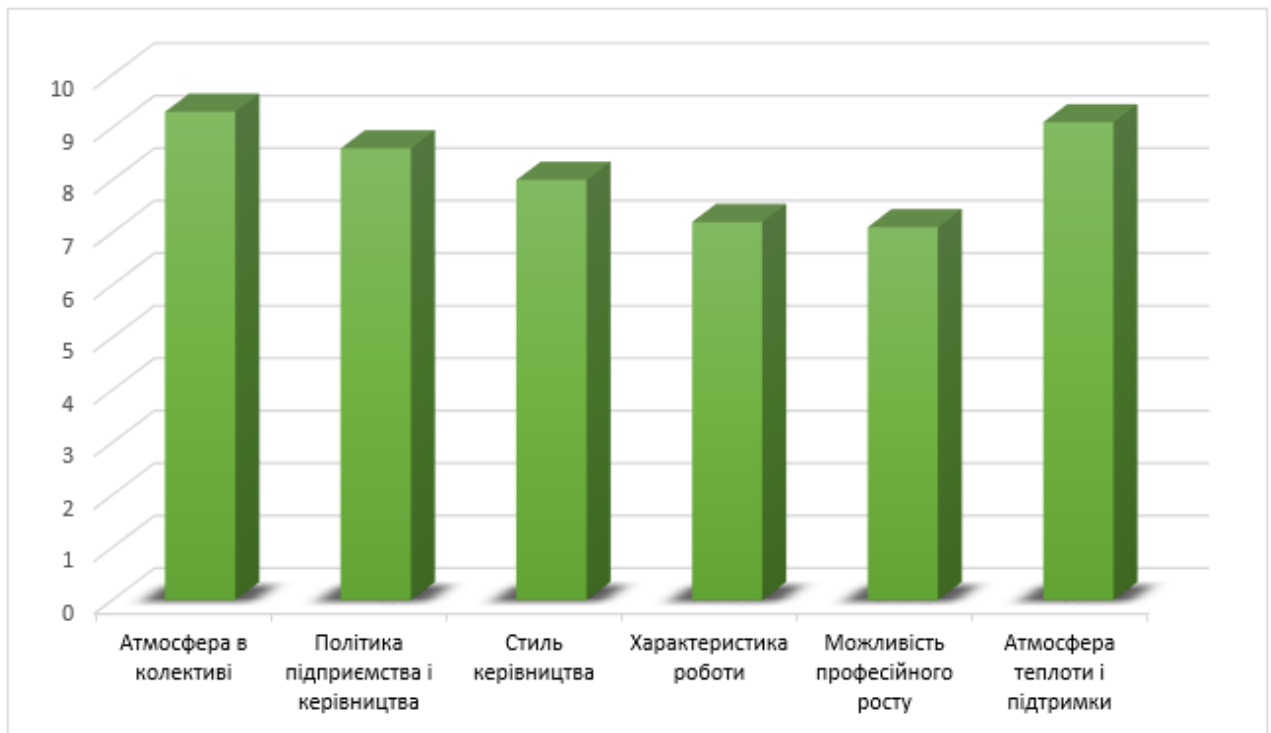


Рис. 2.20. Середні бали задоволеності елементами корпоративної культури на ПП «Лідер»

Примітка. Сформовано автором на основі опитування

## Висновки до розділу 2

1. Корпоративна культура є надзвичайно важливою, оскільки охоплює всі сфери діяльності організації, незалежно від її структури та розмірів. В свою чергу, вона може суттєво впливати на різні аспекти, такі як мотивація працівників, імідж організації як роботодавця (що впливає на ротацію персоналу), мораль працівників і їхню професійну репутацію, рівень продуктивності та ефективності, якість виконуваних завдань, характер міжособистісних та виробничих відносин, ставлення працівників до своєї

роботи, а також на інноваційний та творчий процес у колективі. Ці аспекти наочно підкреслюють важливу роль, яку грає корпоративна культура в житті будь-якої організації.

2. Проведення діагностики корпоративної культури передбачає спробу віднести її до оціночних критеріїв. Важливо враховувати, що існують лише відносні критерії оцінки. Отримати повне уявлення про корпоративну культуру організації неможливо за допомогою одного методу, оскільки кожна методика дозволяє розглядати її з різних перспектив.

3. Використання різноманітних методів діагностики дозволить отримати комплексний і більш повний образ корпоративної культури в організації.

4. Для підвищення рівня професіоналізму свого персоналу компанія повинно активно здійснювати заходи, такі як тренінги, курси та планові та позапланові семінари. Співробітники також мають мати можливість відвідувати професійні виставки, спеціалізовані у напрямку їхньої кваліфікації. Участь в роботі виставок забезпечує можливість обміну досвідом іноземних фахівців, які діляться своїми знаннями та новітніми розробками.

5. Компанія має визнавати важливість додаткової освіти та підвищення кваліфікації для кожного співробітника і покривати витрати на це, розглядаючи навчання як вигідну інвестицію у розвиток свого персоналу.

6. Некономічні (соціальні) методи мотивації також дуже важливі для співробітників організації. Вони включають оплачувані святкові дні, відпустки, лікарняні, декретні відпустки та страхування від нещасних випадків.

7. Система організаційних методів включає в себе мотивацію цілями, залученням до участі в справах організації та збагаченням праці. Кадрова політика компанії спрямована на створення команди однодумців, підвищення конкурентоспроможності на ринку праці та розвиток потенціалу працівників.

8. До морально-психологічних методів мотивації входять проведення тренінгів, особисте та публічне визнання працівників за їхні досягнення. Особисте визнання включає в себе зазначення видатних працівників на

доповідях та особисте вітання від керівництва, а публічне визнання супроводжується нагородами та подарунками.

9. Для більш глибокого аналізу корпоративної культури та виявлення існуючих проблем можна проводити опитування серед персоналу компанії. Для дослідження корпоративної культури можна створити спеціальну анкету, в якій працівникам б пропонувалося відповісти на запитання, спрямовані на вивчення аспектів культури підприємства, їхньої участі в цінностях компанії та застосування різних форм мотивації на робочому місці.

10. Визначальну роль у формуванні корпоративної культури відіграє керівник, який повинен мають належне розуміння загального поняття культури та, зокрема, корпоративної. Його завданням є усвідомлення ролі особистої та корпоративної культури у досягненні організаційних цілей, а також прогнозування культурологічних наслідків прийнятих рішень. Здатність ефективно діагностувати причини успіхів та невдач напряду відображається на авторитеті керівника та його здатності взаємодіяти з корпоративною культурою.

11. Корпоративна культура компанії визначається стилем керівництва, при чому існують різні стилі: авторитарний, демократичний, ліберальний, комбінований. Кожен із них передбачає розробку відповідних принципів корпоративної культури в залежності від етапу розвитку організації та соціально–психологічних факторів.

12. Важливим фактором у формуванні корпоративної культури є самодисципліна керівника, особливо в колективних умовах. Самопізнання також грає важливу роль, оскільки без розуміння власних позитивних якостей і недоліків неможливо ефективно сприяти створенню корпоративної культури.



## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### **3.1. Використання політики та цілей соціальної відповідальності як складової корпоративної культури в досліджуваній організації**

Соціальна відповідальність є продовженням корпоративної культури і визначає зовнішній імідж компанії. З іншого боку, вона є похідною корпоративної культури. Зміст корпоративної культури виявляє соціальну відповідальність як вираз сукупності іміджевих, функціональних та інших характеристик компанії. Це дозволяє управлінню використовувати соціальну відповідальність як нематеріальний актив, здатний приносити дохід у майбутньому. Корпоративна культура, як і соціальна відповідальність, входить до групи нематеріальних активів і разом складає соціальний капітал компанії.

Взаємодія соціальної відповідальності і корпоративної культури призвела до розробки ієрархічної моделі взаємодії нематеріальних активів компанії. Кожен рівень цієї ієрархії включає:

- персонал: це працівники компанії, які є основною цінністю організації. Їхні знання, навички та здатність адаптуватися формують інтелектуальний капітал компанії. Корпоративна культура, базована на прийнятих цінностях, сприяє лояльності співробітників і формуванню позитивного морально–психологічного клімату в колективі;
- організаційно–управлінська структура: це логічне співвідношення рівнів управління і функціональних сфер для досягнення ефективності організаційних цілей;
- інноваційні активи: вони включають інновації як об'єкт інтелектуальної власності, такі як конструкторські рішення, технології, ноухау, а також патенти і права на них;
- стратегічні активи: це результат стратегічних рішень, спрямованих на створення конкурентних переваг, включаючи маркетинг та рекламу, а також захист об'єктів інтелектуальної власності;

– репутація: стійка думка про якості і достоїнства компанії, пов'язана з історією, брендами та соціальною політикою. управління репутацією включає розробку місії, філософії компанії, формування іміджу керівника і організації, а також визначення позиції соціальної відповідальності.

Соціальна відповідальність впливає на всі рівні нематеріальних активів, відображаючи розвиток компанії через вдосконалення соціальної політики і конвертацію цього процесу в сильну репутацію (рис.3.1.).



Рис. 3.1. Вплив соціальної відповідальності на нематеріальні активи

Примітка. Сформовано автором на основі [28].

Соціальна відповідальність виявляється у положеннях корпоративної культури, які співробітники компанії приймають та які знаходять вираз у корпоративних цінностях і орієнтирах, викладених назовні. Можна виділити конкретні області впливу соціальної відповідальності на якість робочого процесу всередині компанії (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Механізм впливу соціальної відповідальності на якість робочого процесу всередині ПП «Лідер».

Примітка. Сформовано автором на основі [33].

Центральне значення в корпоративній культурі приділяється бренду компанії. Ідеологічний компонент компанії, такий як філософія, місія, бачення і стратегія, кадрова політика та стиль ведення бізнесу, утворюють цілісні характеристики бренду компанії. Ці аспекти є відображенням загального образу компанії. При цьому особливо важливо враховувати інтереси всіх стейкхолдерів, таких як клієнти, постачальники, власники, інвестори, акціонери, держава, професійні співтовариства, мас-медіа і громадянське суспільство.

При формуванні власного бренду використання інструментів соціальної відповідальності передбачає глибоке втручання в роботу цільової репутаційної аудиторії. Це включає залучення співробітників компанії до соціально-економічних процесів, привертання потенційних майбутніх співробітників і споживачів, а також звернення до соціальної місії компанії для привертання молодшого покоління та громадських інститутів.

Концепція соціальної відповідальності перед суспільством генерує додаткове позиціонування, враховуючи потреби всіх цільових зацікавлених груп. Відзначається, що соціальна відповідальність, з одного боку, є продуктом сформованої корпоративної культури, а з іншого – виступає інструментом для

зміцнення і вдосконалення самої корпоративної культури. Це дозволяє використовувати переваги від сформованої репутації та забезпечує стабільність корпоративної системи, підвищує цілісність і внутрішню гармонію компанії, сприяє підвищенню прихильності співробітників до чіткої системи узгоджених дій.

Важливо відзначити, що ці цінності виявляють своє відображення в соціальній місії, яка об'єднує зобов'язання як членів організації, так і споживачів. Згодом соціальна відповідальність може стати джерелом додаткових конкурентних переваг, виявляючи себе в преміальних надбавках, стабільних обсягах продажів, економії коштів, збільшенні ринкової сили та створенні додаткових джерел диференціації. Більше того, вона спрощує прийняття рішень на всіх рівнях компанії та сприяє зміцненню соціально орієнтованої корпоративної культури.

Спільні і збалансовані ініціативи в межах соціальної відповідальності та корпоративної культури дозволяють сформувати внутрішню соціально-орієнтовану культуру компанії (рис. 3.3). Основні принципи конструювання такої культури включають:

- синергія: тактичні та стратегічні заходи мають взаємодіяти та спрямовуватися в єдиному напрямку, підсилюючи загальний курс на формування соціальної репутації компанії;
- послідовність: поступова втілення соціальної політики як всередині, так і поза організаційними структурами компанії;
- гармонійність: всі ініціативи повинні відображати логічну необхідність в їх реалізації та принести максимальну соціальну користь;

Ці принципи допомагають створювати узгоджену та ефективну систему, де соціальна відповідальність і корпоративна культура взаємодіють для досягнення спільних цілей та сприяння стабільному розвитку компанії.



Рис. 3.3. Модель внутрішньої соціально орієнтованої корпоративної культури ПП «Лідер»

Примітка. Сформовано автором на основі [38].

Орієнтація внутрішньо–фірмового управління на соціальні ініціативи вимагає особливого підходу до взаємодії з персоналом. Фахівці усіх функціональних і адміністративних підрозділів фірми повинні володіти підприємницьким мисленням, бути цілеспрямованими, здатними мотивувати інших та працювати в команді. Проте вирішальною стає не тільки «якість» персоналу, але й здатність корпоративної культури мобілізувати персонал для реалізації соціально значущих завдань.

«Сильна» корпоративна культура встановлює мобілізаційний напрямок для співробітників компанії, оптимізує трудовий процес та підвищує енергетичний потенціал персоналу, надаючи новий імпульс робочим процедурам. Взаємодія компанії із зовнішнім світом реалізується за кількома напрямками, включаючи відносини з громадськістю (PR), урядом (GR), споживачами (CR), мас–медіа (MR) та інвесторами (IR) (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Відносини ПП «Лідер» із зовнішнім середовищем

Примітка. Сформовано автором на основі [41].

Розумне мотивування працівників сприяє сформуванню високого рівня підтримки соціальних ініціатив. Для керівників, відповідальних за соціальне позиціонування компанії, важливим завданням є відстеження та управління індивідуальними очікуваннями співробітників. Грамотна мотивація сприяє позитивним результатам, вираженим у практичних досягненнях. Компанії, які орієнтовані на соціальні цінності, модифікують традиційні управлінські структури, роблячи їх більш гнучкими та використовуючи міжфункціональний підхід.

Слід зауважити, що зміна корпоративної культури – це складне завдання порівняно з трансформацією структур. Тому на етапі стратегічного планування соціальної відповідальності слід урахувати можливі труднощі, пов'язані зі зміною корпоративної культури, і уникати вибору стратегії, що потребує недосяжних трансформацій.

Досвід провідних світових компаній свідчить, що соціальна орієнтація компанії та її корпоративна культура створюють важливі конкурентні переваги у довгостроковій перспективі. Соціальне позиціонування компанії на ринку має

таке ж значення, як і ринкове, оскільки непослідовна політика призводить до нестабільності у відносинах зі співробітниками, партнерами та клієнтами. Тому компанії поглиблюють корпоративні цінності та втілюють їх через єдине корпоративне бачення, місію та соціальну філософію. Соціальна корпоративна місія та філософія розвивають внутрішню культуру компанії, формуючи певний стиль поведінки та взаємодії працівників, а також визначаючи підходи до бізнесу та відношення до суспільства в цілому.

Таким чином, корпоративна культура повинна стати неодмінною частиною корпоративної практики, бути соціально відповідальною та «культурною», при цьому бути економічно доцільною та вигідною.

Керівництву ПП «Лідер» слід розуміти, що соціально відповідальний бізнес із «сильною» корпоративною культурою може призводити до зростання обсягів продажів, зміцнення позицій бренду, утвердження позитивної репутації компанії, розширення можливостей залучення, мотивації та винагороди, зменшення виробничих витрат та отримання підтримки інвесторів, аналітиків та державних органів влади.

### **3.2. Впровадження концептуальних підходів до формування корпоративної культури досліджуваної організації**

Як було вже вказано, створення корпоративної культури – це складний і тривалий процес, що розвивається за власними законами та проходить кілька ключових етапів:

- визначення місії та філософії функціонування організації;
- встановлення основних цінностей і переконань організації;
- формування стандартів поведінки співробітників на основі прийнятих цінностей;
- впровадження традицій, символіки, ритуалів та інших артефактів корпоративної культури;
- розробка мотиваційної структури;

– нормативне закріплення компонентів у корпоративних документах (положення про корпоративну культуру, документи про корпоративне керівництво, корпоративний кодекс і т.д.);

– розробка та впровадження програми розвитку корпоративної культури організації.

Розвиток корпоративної культури – це неперервний процес, оскільки вона може зазнавати змін під впливом різних факторів, як зовнішніх, так і внутрішніх. Культура визначає способи розв’язання проблем і організацію взаємодії в ході діяльності підприємства. Таким чином, будь-які трансформації на підприємстві, незалежно від масштабу, будуть неефективними без відповідної зміни корпоративної культури, оскільки вона має ключове значення для визначення напрямків розвитку підприємства.

Проведене дослідження функціонування колективу ПП «Лідер» виявило основні заходи, спрямовані на підтримку розвитку корпоративної культури, зменшення текучості кадрів, зміцнення єдності колективу і зацікавленості працівників у власному саморозвитку (табл.3.1). Зміни у взаємодії елементів системи управління персоналом підприємства ґрунтуються на цінностях, таких як повага до особистості, високі стандарти інтеграції, новаторство, допомога споживачу (включаючи внутрішнього споживача), командна робота, досягнення особистої якості та взаємна довіра.

*Таблиця 3.1.*



## План заходів з розвитку корпоративної культури ПП «Лідер»

Напрямок розвитку	Назва заходу
Найм та адаптація персоналу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розроблення положення щодо відбору, прийому, найму персоналу відповідно до оновленої політики розвитку компанії.</li> <li>2. Погодження положення з керівниками напрямків.</li> <li>3. Затвердження положення.</li> <li>4. Розроблення положення щодо адаптації персоналу, призначення наставників за напрямами діяльності, визначення форм винагороди.</li> <li>5. Погодження положення з керівниками напрямків.</li> <li>6. Затвердження положення.</li> <li>7. Впровадження положення</li> </ol>
Навчання персоналу та його розвиток	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розроблення програми навчання персоналу організації на 2015–2017 рр.</li> <li>2. Узгодження програми з керівниками напрямків.</li> <li>3. Затвердження програми.</li> <li>4. Впровадження програми</li> </ol>
Розвиток раціоналізаторства та винахідництва (творчої ініціативи) працівників	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розроблення плану заходів з реорганізації діяльності підрозділів.</li> <li>2. Узгодження плану заходів з керівниками напрямків.</li> <li>3. Затвердження плану заходів з реорганізації взаємодії та розвитку персоналу підрозділів.</li> <li>4. Здійснення плану.</li> </ol>
Формування кадрового резерву	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розроблення положення щодо формування кадрового резерву персоналу.</li> <li>2. Погодження положення з керівниками напрямків.</li> <li>3. Затвердження положення.</li> <li>4. Впровадження положення.</li> </ol>
Об'єднання колективу на основі тренінгів та корпоративних заходів	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розроблення плану корпоративних заходів та тренінгів.</li> <li>2. Узгодження плану заходів з керівниками напрямків.</li> <li>3. Затвердження та здійснення плану заходів</li> </ol>

Примітка. Сформовано автором.

Враховуючи напрямки розвитку колективу, представлені в таблиці 3.1, пропонуємо класифікацію витрат на формування та підтримку корпоративної культури підприємства:

– витрати на навчання персоналу: це включає витрати на планування та проведення навчань, що становлять частину загальної процедури витрат на корпоративну культуру на підприємстві;

– витрати на проведення тренінгів: застосування системного підходу у підготовці та проведенні тренінгів для співробітників сприяє розробці оптимальних стратегій вирішення актуальних проблем, оцінці та утриманню навичок, здобутих під час корпоративного навчання. ефективність досягається протягом перших двох місяців з можливим подальшим стабілізуванням;

– витрати на корпоративні заходи, включаючи спортивні заходи: для підвищення ефективності цієї статті витрат, рекомендується розширити її, включаючи в неї організацію спортивних заходів. це дозволить зміцнити командний дух та підтримувати здоровий спосіб життя серед співробітників, сприяючи взаєморозумінню та підтримці у колективі;

– витрати на адаптацію нових співробітників: з метою покращення процесу адаптації нових працівників, можна розглянути впровадження системи наставництва з обранням наставників із числа досвідчених працівників, які позитивно відзначилися. для стимулювання інтересу наставників до процесу навчання нового співробітника, можна введення додаткових бонусів як за сам процес наставництва, так і за успішно пройдений випробувальний термін новим працівником;

– витрати на підбір персоналу: процес підбору персоналу є однією з найбільш проблемних і актуальних задач для підприємства. ключове завдання полягає в оптимізації цього процесу, забезпечивши його максимальну ефективність і низькі витрати без втрати якості.

На ПП «Лідер» спочатку не планувався бюджет на підбір персоналу. Керівництво компанії вважало, що служба персоналу повинна самостійно вирішувати питання, пов'язані з підбором персоналу. Однак важливо врахувати, що один фахівець не може ефективно замінити собою кілька різних організацій з значними інформаційними та рекламними можливостями. Тому бюджет на підбір персоналу має бути обов'язково врахований і включати витрати на пошук фахівців, спроможних працювати на конкретному підприємстві, якщо внутрішні резерви кадрів підприємства не дозволяють задовольнити ці потреби.

Витрати на мотивацію співробітників:

– матеріальна мотивація: для збільшення мотивації пропонується впровадження командного бонусу за досягнення групових цілей. це сприятиме збільшенню взаємодії та співпраці серед співробітників, а також стимулюватиме досягнення загальних успіхів;

– нематеріальна мотивація: використання системи нематеріальної мотивації стикається з складністю, оскільки кожен відділ вимагає власної системи мотивації. важливо враховувати унікальні потреби та очікування різних груп співробітників для забезпечення ефективності системи мотивації на різних рівнях підприємства.

На підставі отриманих дослідженням даних про поточний стан корпоративної культури підприємства можна зробити висновок, що на розвиток цієї культури позитивний вплив матимуть наступні категорії витрат:

1. Витрати на оплату навчання та підвищення кваліфікації:

– витрати на підвищення кваліфікації та додаткову освіту сприятимуть зростанню експертності співробітників;

– оплата навчальних відпусток підтримає активний розвиток персоналу.

2. Витрати на доплату за суміщення професій або посад: доплата за суміщення може слугувати стимулом для розвитку мультиспеціалізації серед співробітників.

3. Витрати на підготовку та адаптацію нового персоналу: витрати на наставництво підтримають ефективний процес адаптації нових працівників.

4. Витрати на матеріальне заохочення творчості та підприємницької ініціативи: сприяння творчості та підприємницької ініціативи через матеріальне заохочення сприятиме інноваційному підходу в колективі.

5. Витрати на корпоративні заходи: корпоративні заходи сприяють формуванню спільного духу та підтримці корпоративного ідентитету.

6. Витрати на проведення тренінгів по згуртовуванню колективу: тренінги по згуртовуванню колективу підсилять взаємодію та спільноту серед співробітників.

Поточне періодичне оцінювання співробітників підприємства включає два основні етапи:

- оцінювання результатів роботи і факторів, що визначають ступінь досягнення цих результатів: на цьому етапі визначається, наскільки співробітники досягли поставлених завдань і які фактори вплинули на цей результат;

- аналіз динаміки результативності праці за певний проміжок часу: етап оцінки змін в роботі протягом певного періоду, виявлення тенденцій та визначення можливостей для подальшого розвитку.

Оцінювані показники поділяються на наступні групи:

- результативність праці (досягнення поставлених цілей та завдань, якість та обсяг виконаної роботи, ефективність використання ресурсів);

- професійна поведінка (тісне співробітництво та комунікація, відповідальність та пунктуальність, адаптація до змін у робочому оточенні);

- розвиток особистісних якостей (навички самовдосконалення та саморозвитку, лідерські якості та ініціативність, гнучкість та адаптивність).

Пропонується використовувати методи оцінювання, чітко визначаючи показники для оцінки. Розробник системи оцінювання визначає, що саме має оцінюватися, і на які ознаки орієнтується оцінювач.

Необхідно подбати про підбір співробітників, які відзначаються спільністю корпоративних принципів і цінностей, або тих, хто зможе їх швидко усвідомити. Особливу увагу слід звертати на ключові посади, де люди можуть стати носіями відсутніх на підприємстві цінностей та передавати їх іншим співробітникам. Пропонується впровадити систему заміщення старих фахівців новими, де досвідчений співробітник може стати експертом або радником, зберігаючи свою зарплату, і його місце займає новий, більш підготовлений і досвідчений працівник з вищою зарплатою. Ця система дозволяє досвідченим працівникам легше передавати свої позиції молодим колегам.

Навіть за великої кількості методів навчання на підприємстві, відсутня чітка концепція навчання персоналу. Для вирішення цього питання автор

пропонує використовувати інструмент індивідуального плану розвитку в процесі навчання.

Для вдосконалення системи оцінювання персоналу рекомендується впровадити два види оцінювання:

– оцінювання кандидатів на вакантну посаду (систематична оцінка навичок, досвіду та відповідності кандидата вимогам посади та створення об'єктивної системи відбору кандидатів з позначенням сильних та слабких сторін);

– поточне періодичне оцінювання співробітників організації (регулярне оцінювання результатів роботи та професійної поведінки та аналіз динаміки досягнень та визначення шляхів подальшого розвитку).

У напрямку коригування системи мотивації та стимулювання праці пропонується:

– формування заробітної плати молодих фахівців з постійної частини: виключення премій для молодих співробітників, які ще не мають достатнього стажу, та зосередження на стабільній частині оплати праці;

– залучення негрошових мотиваторів: надання допомоги у кар'єрному зростанні та інші нематеріальні мотиватори для молодого персоналу та реформування системи мотивації для зменшення витрат на оплату праці, компенсуючи це соціальними нематеріальними винагородами.

Ці зміни мають на меті покращити ефективність системи мотивації та знизити витрати на оплату праці.

Для формування корпоративної культури на підприємстві через внутрішньокорпоративну PR-діяльність, рекомендується використовувати різноманітні PR-методи.

До інформаційних методів, спрямованих на односторонню комунікацію та інформування працівників, можна включити наступні:

– внутрішні видання (інформаційний (корпоративний) бюлетень: регулярне видання, яке надає співробітникам актуальну інформацію про події та новини на підприємстві);

– інша друкована продукція для внутрішнього розповсюдження (привітання, співчуття, індивідуальна листування: особисті повідомлення та висловлення співчуття для підтримки співробітників; копії та виписки з офіційних документів (репринт): поширення ключових документів для роз'яснення політик та процедур);

– корпоративний web-ресурс (сторінка, сайт, портал: створення та підтримка внутрішньокорпоративного веб-ресурсу для обміну інформацією, оголошеннями та забезпечення доступу до важливих ресурсів для співробітників).

Ці PR-методи сприяють ефективній комунікації в межах підприємства та встановленню позитивного спілкування між колективом, сприяючи таким чином формуванню та утриманню корпоративної культури.

Для забезпечення внутрішніх зв'язків з громадськістю на підприємстві використовуються різні аналітичні, комунікаційні та кризові методи:

1. Аналітичні методи:

– моніторинг відгуків працівників: систематичне вивчення думок та реакції працівників на розповсюджену інформацію;

– комплексний аналіз результатів опитувань: оцінка результатів опитувань та анкетування серед працівників для визначення їхнього ставлення до певних аспектів організації.

2. Комунікаційні методи:

– безпосередній контакт та особиста комунікація: забезпечення прямого спілкування між працівниками та керівництвом для вирішення питань та роз'яснення інформації.

3. Методи кризового і посткризового реагування:

– кризовий PR: розробка стратегій та тактик у разі кризових ситуацій для збереження репутації підприємства;

– посткризовий PR: подальші заходи та комунікації після кризи для відновлення довіри працівників та громадськості.

Ці методи сприяють зміцненню внутрішньокорпоративних зв'язків, аналізу думок працівників та вчасного реагування на можливі проблеми чи ситуації кризового характеру.

Для підтримання сприятливих внутрішніх зв'язків на підприємстві важливо враховувати наступні аспекти:

- відповідальне та виважене спілкування: кожне слово, адресоване працівникам, повинно бути обране ретельно та враховувати можливі наслідки. спілкування має бути відповідальним та уважним;
- робота «на випередження»: заздалегідь реагувати на можливі ситуації, активно здійснювати обмін інформацією в обидва напрямки, щоб уникнути можливих непорозумінь чи конфліктів;
- уважність до реакції працівників: спеціальна увага до вираження думок та настроїв працівників, гнучкість у вирішенні питань внутрішньокорпоративних зв'язків.

Організаційні методи внутрішнього PR включають проведення спеціальних заходів з участю керівництва для підтримки та зміцнення внутрішньокорпоративних відносин.

Запропоновані заходи внутрішнього PR є важливими для підтримання позитивної корпоративної атмосфери та зміцнення внутрішньокорпоративних зв'язків. Нижче подано короткий опис рекомендованих заходів:

- збори і засідання: проведення регулярних зборів і засідань, приурочених до різних дат, сприяє виробленню єдиної командної атмосфери, обміну ідеями та вирішенню актуальних питань.
- вечори відпочинку, змагання та свята: організація розважальних заходів, таких як вечори відпочинку, змагання та свята, сприяє покращенню взаєморозуміння між працівниками та підвищенню їх морального духу.
- внутрішні корпоративні свята: спеціально відзначені дні, такі як день народження підприємства, день відкритих дверей, день молодих фахівців та день ветеранів, створюють можливість підкреслити особливі події та досягнення, а також відзначити важливі члени колективу.

Загальний успіх цих заходів полягатиме в їхній адаптації до конкретного контексту та специфіки підприємства, щоб забезпечити максимальний вплив на співробітників та досягти поставлених цілей в сфері внутрішнього PR.

Рекомендовано використовувати наступні засоби для інформування працівників про поточні події на підприємстві:

1. Внутрішні видання:

- листки новин: цей доступний та економічний засіб комунікації дозволяє пояснити філософію та політику підприємства. листки новин також сприяють встановленню двосторонньої комунікації, надаючи платформу для висловлення не лише позицій менеджменту, але й думок інших співробітників;
- щорічні звіти для співробітників: ці звіти виконують інформаційну функцію, відображаючи ключові події та досягнення підприємства протягом року. крім того, вони виконують мотиваційну функцію, сприяючи відчуттю корпоративної причетності та гордості серед співробітників.

Ці засоби можуть стати ефективними інструментами для внутрішнього PR, сприяючи підтримці внутрішньокорпоративної комунікації та виробленню позитивного сприйняття подій на підприємстві.

2. Корпоративний web-ресурс: корпоративний сайт, що містить розділи з новинами, подіями та матеріалами про підприємство, сприяє ефективній комунікації «зверху вниз» та «знизу вгору». Форум на сайті створює можливість для обговорення тем серед співробітників та взаємодії з керівництвом. Корпоративний сайт може слугувати інструментом для інформування та взаємодії з персоналом, а також відображення цінностей та перспектив розвитку підприємства.

3. Електронна «гаряча лінія»: механізм для співробітників задавати керівництву важливі питання. Це може допомогти забезпечити відкритість та прозорість в комунікації, а також врахувати та вирішити конкретні проблеми або питання персоналу.

4. Внутрішня комп'ютерна мережа: використання електронної пошти та внутрішніх ресурсів комп'ютерної мережі для інформування співробітників.



Це включає опитування, збір думок через «мозковий штурм» та організацію навчання. Цей засіб може сприяти активній взаємодії та обміну інформацією всередині підприємства.

5. Виступи керівництва: публічні виступи відкривають можливість керівництву поділитися важливою інформацією, акцентувати увагу на ключових аспектах корпоративної культури та цінностях, а також виражати підтримку співробітників.

6. Відкриті інтерв'ю та листи: ці формати комунікації надають можливість для безпосереднього спілкування керівництва з персоналом, висвітлення питань, які стосуються усього колективу, а також надання конкретних вказівок і рекомендацій.

7. Усні повідомлення керівництва: особисті виступи керівництва на зібраннях, нарадах та інших заходах забезпечують прямий контакт і взаємодію з персоналом, що може позитивно впливати на розуміння та прийняття важливих рішень.

8. Оголошення наказів керівництва: чітке та своєчасне оголошення наказів дозволяє забезпечити єдність в роботі колективу та надає керівництву можливість донести ключові вирішення та рішення.

9. Збори і засідання, приурочені до днів загальнодержавних пам'ятних та урочистих дат: використання особливих заходів у ці дні підсилює важливість та урочистість подій, робить їх запам'ятовуваними та стимулює позитивне сприйняття корпоративних цінностей.

10. Внутрішньокорпоративні свята: організація свят та розважальних заходів сприяє побудові позитивного психологічного клімату в колективі та формує та підтримує корпоративну ідентичність.

11. Впровадження dress-code: введення специфічного одягу може відобразити корпоративні цінності, вигідно позначити та утримувати певний стиль серед співробітників.

12. Дошка оголошень: використання цього засобу надає можливість оперативно донести важливу інформацію, робить комунікацію більш прозорою та відкритою.

Всі ці засоби сприяють ефективній внутрішній комунікації та підтримці корпоративної культури, дозволяючи забезпечити взаєморозуміння та залучення персоналу до важливих аспектів життя підприємства.

### **Висновки до розділу 3**

1. Взаємодія соціальної відповідальності і корпоративної культури призвела до розробки ієрархічної моделі взаємодії нематеріальних активів компанії.

2. Соціальна відповідальність впливає на всі рівні нематеріальних активів, відображаючи розвиток компанії через вдосконалення соціальної політики і конвертацію цього процесу в сильну репутацію.

3. Соціальна відповідальність виявляється у положеннях корпоративної культури, які співробітники компанії приймають та які знаходять вираз у корпоративних цінностях і орієнтирах, викладених назовні. Можна виділити конкретні області впливу соціальної відповідальності на якість робочого процесу всередині компанії.

4. Центральне значення в корпоративній культурі приділяється бренду компанії. Ідеологічний компонент компанії, такий як філософія, місія, бачення і стратегія, кадрова політика та стиль ведення бізнесу, утворюють цілісні характеристики бренду компанії. Ці аспекти є відображенням загального образу компанії. При цьому особливо важливо враховувати інтереси всіх стейкхолдерів, таких як клієнти, постачальники, власники, інвестори, акціонери, держава, професійні співтовариства, мас-медіа і громадянське суспільство

5. Спільні і збалансовані ініціативи в межах соціальної відповідальності та корпоративної культури дозволяють сформувати внутрішню соціально-орієнтовану культуру компанії.

6. «Сильна» корпоративна культура встановлює мобілізаційний напрямок для співробітників компанії, оптимізує трудовий процес та підвищує енергетичний потенціал персоналу, надаючи новий імпульс робочим процедурам. Взаємодія компанії із зовнішнім світом реалізується за кількома напрямками, включаючи відносини з громадськістю (PR), урядом (GR), споживачами (CR), мас-медіа (MR) та інвесторами (IR).

7. Керівництву будь-якої організації слід розуміти, що соціально відповідальний бізнес із «сильною» корпоративною культурою може призводити до зростання обсягів продажів, зміцнення позицій бренду, утвердження позитивної репутації компанії, розширення можливостей залучення, мотивації та винагороди, зменшення виробничих витрат та отримання підтримки інвесторів, аналітиків та державних органів влади.

8. Розвиток корпоративної культури – це неперервний процес, оскільки вона може зазнавати змін під впливом різних факторів, як зовнішніх, так і внутрішніх. Культура визначає способи розв’язання проблем і організацію взаємодії в ході діяльності підприємства. Таким чином, будь-які трансформації на підприємстві, незалежно від масштабу, будуть неефективними без відповідної зміни корпоративної культури, оскільки вона має ключове значення для визначення напрямків розвитку підприємства.

## ВИСНОВКИ

Термін «організація» може мати три різні аспекти: він може означати соціально–економічну систему, функцію управління або процес. З свого боку, «культура» є сукупністю результатів суспільно–історичних дій. Об'єднуючи ці поняття, ми можемо визначити термін «організаційна культура» як сукупність результатів суспільно–історичних дій у формі інститутів. Ці інститути забезпечують взаємодію між частинами цілого через координовані та комбіновані дії, спрямовані на створення та розподіл вироблених благ.

У рамках досліджуваної сфери, працівник є невід'ємною складовою цілісності. Через визначення поняття «працівник» можна встановити опосередкований зв'язок між основними термінами «організація» та «культура» в контексті формованої терміносистеми.

Виходячи з загального визначення терміну «організація», можна сформулювати три конкретних аспекти організаційної культури: культура процесу, культура функціонування та культура соціально–економічної системи.

Культура організації, розглянута як процес, представляє собою сукупність витворів суспільно–історичних дій у формі інститутів, які сприяють взаємодії скоординованих зусиль, спрямованих на досягнення конкретного результату.

У визначенні культури організації як функції, вона виступає як набір результатів суспільно–історичних дій, представлених у вигляді інститутів, що структурують взаємодію між різними складовими системи.

Культура організації, представлена як соціально–економічна система, визначається як сукупність результатів соціально–історичних дій, втіленої у вигляді інститутів. Ці інститути спрямовані на об'єднання різних частин системи та на створення та перерозподіл вироблених благ.

Варто відзначити, що термін «організаційна культура» вище в ієрархії, ніж підпорядкований термін «корпоративна культура». Заміна першого на другий можлива лише у випадку обговорення соціально–економічної системи.

Корпоративна культура складається з окремих компонентів, які можна умовно розподілити на дві великі категорії: суб'єктивні та об'єктивні елементи.

Потенціал діяльності організації в значній мірі формується завдяки корпоративній культурі. Це включає причини, чому люди вибирають стати частинами організації, а також те, як будуються взаємини між ними. Принципи та методи виконання роботи в організації також визначаються корпоративною культурою.

На сьогоднішній день існує значна кількість типологій корпоративних культур, серед яких важливими є моделі від К. Кемерона та Р. Куїнна, К. Хенді та інших. Однак однією з найбільш відомих є типологія К. Кемерона та Р. Куїна, які, враховуючи показники гнучкості чи стабільності та внутрішньої чи зовнішньої орієнтації, виділяють чотири основних типи корпоративних культур: ієрархічна (бюрократична) культура, ринкова культура, кланова культура та адхократична (підприємницька, інноваційна) культура.

Формування іміджу організації є однією з ключових функцій корпоративної культури, і тому комунікаційні важелі, спрямовані на її формування, націлені як на внутрішнє, так і на зовнішнє середовище. Ми можемо розділити комплекс існуючих інструментів на три групи в залежності від об'єкту їх спрямування.

- внутрішнє середовище;
- зовнішнє середовище;
- вплив на обидва середовища: деякі важелі впливають як на внутрішнє, так і на зовнішнє середовище.

Ці різноманітні інструменти взаємодіють для створення і утримання позитивного іміджу та підтримки корпоративної культури в різних контекстах.

Так, корпоративна культура дійсно виявляється надзвичайно важливою для будь-якої організації, оскільки вона охоплює всі сфери її діяльності, незалежно від структури та розмірів. Ця культура може впливати на різноманітні аспекти функціонування організації, маючи значущий вплив на: мотивацію працівників, корпоративна культура, імідж організації, мораль працівників та їхня професійна репутація, рівень продуктивності та ефективності, якість

виконуваних завдань, міжособистісні та виробничі відносини, ставлення працівників до своєї роботи, інноваційний та творчий процес.

Ці аспекти підкреслюють вирішальну роль, яку відіграє корпоративна культура в успішному функціонуванні та розвитку будь-якої організації.

Проведення діагностики корпоративної культури є важливим етапом для розуміння та оцінки цього важливого аспекту життєдіяльності організації. При цьому важливо враховувати, що критерії оцінки корпоративної культури є відносними, і вони можуть розглядатися з різних точок зору. Комплексна діагностика дозволяє отримати більш повне та об'єктивне уявлення про корпоративну культуру організації.

Визначальну роль у формуванні корпоративної культури відіграє керівник, який повинен мати належне розуміння загального поняття культури та, зокрема, корпоративної. Його завданням є усвідомлення ролі особистої та корпоративної культури у досягненні організаційних цілей, а також прогнозування культурологічних наслідків прийнятих рішень. Здатність ефективно діагностувати причини успіхів та невдач напряму відображається на авторитеті керівника та його здатності взаємодіяти з корпоративною культурою.

Керівник, який проявляє відданість розвитку корпоративної культури, стає не лише прикладом для співробітників, але і керівною фігурою, яка визначає цінності, етику та напрямок розвитку організації. Його здатність передбачати та управляти культурними змінами робить його ключовим фігурантом у формуванні позитивного та продуктивного робочого середовища.

Корпоративна культура компанії є рефлексією стилю керівництва, який приймається в організації. Різні стилі, такі як авторитарний, демократичний, ліберальний та комбінований, визначають основні принципи та цінності, які керують поведінкою та взаємодією усіх учасників корпоративного процесу. Вибір конкретного стилю залежить від етапу розвитку організації та враховує соціально-психологічні особливості колективу.

Однак не менш важливим фактором є роль самодисципліни керівника, особливо в умовах колективного взаємодії. Спроможність керівника

дотримуватися визначених стандартів та вчасно реагувати на зміни визначає його вплив на формування корпоративної культури.

Самопізнання виявляється ще однією ключовою складовою успішного формування корпоративної культури. Розуміння власних сильних та слабких сторін дозволяє керівнику ефективно впливати на органічний розвиток корпоративного середовища. Відсутність самопізнання може призвести до невірної розуміння потреб колективу та втрати лідерського впливу на становлення корпоративної культури.

Взаємодія соціальної відповідальності та корпоративної культури призвела до створення ієрархічної моделі взаємодії нематеріальних активів компанії. Вплив соціальної відповідальності охоплює всі рівні нематеріальних активів, відображаючи розвиток компанії через удосконалення соціальної політики та перетворення цього процесу в міцну репутацію. Прояв соціальної відповідальності відзначається у принципах корпоративної культури, які приймають співробітники компанії і знаходять вираз у корпоративних цінностях і орієнтирах, викладених назовні. Можна визначити конкретні області впливу соціальної відповідальності на якість робочого процесу всередині компанії.

У корпоративній культурі велике значення приділяється бренду компанії. Ідеологічні елементи, такі як філософія, місія, бачення і стратегія, разом з кадровою політикою та стилем ведення бізнесу, створюють комплексні характеристики бренду компанії. Ці аспекти відображають загальний імідж компанії, і особливо важливо враховувати інтереси всіх стейкхолдерів, таких як клієнти, постачальники, власники, інвестори, акціонери, держава, професійні співтовариства, мас-медіа і громадянське суспільство.

Спільні та збалансовані ініціативи у сферах соціальної відповідальності та корпоративної культури сприяють формуванню внутрішньої соціально-орієнтованої культури компанії.

«Сильна» корпоративна культура встановлює чіткий мобілізаційний шлях для співробітників компанії, оптимізує трудовий процес і підвищує енергетичний потенціал персоналу, створюючи новий стимул для робочих

процедур. Взаємодія компанії з зовнішнім світом реалізується через кілька напрямків, включаючи відносини з громадськістю (PR), урядом (GR), споживачами (CR), мас-медіа (MR) та інвесторами (IR).

Керівництво будь-якої організації повинно розуміти, що соціально відповідальний бізнес із «сильною» корпоративною культурою може призводити до зростання обсягів продажів, укріплення позицій бренду, формування позитивної репутації компанії, розширення можливостей залучення, мотивації та винагороди, зниження виробничих витрат та отримання підтримки інвесторів, аналітиків та державних органів влади.

Отже, розвиток корпоративної культури – це постійний процес, оскільки вона може зазнавати змін під впливом різних факторів, як зовнішніх, так і внутрішніх. Культура визначає способи розв'язання проблем і організацію взаємодії в ході діяльності підприємства. Таким чином, будь-які трансформації на підприємстві, незалежно від масштабу, будуть неефективними без відповідної зміни корпоративної культури, оскільки вона має ключове значення для визначення напрямків розвитку підприємства.