

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Тернопільський національний економічний університет

Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин ім. Б.Д.

Гаврилишина

Кафедра міжнародного туризму і готельного бізнесу

Алексєєва Алла Сергіївна

Розвиток корпоративної культури підприємства в умовах глобалізації /

Development of Enterprise Corporate culture in the conditions of globalization

спеціальність: 6.030601 - Менеджмент

освітньо-професійна програма – Управління міжнародним бізнесом

Випускна кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи

МАУБ-41/1

Алексєєва А.С.

_____ підпис

Науковий керівник:

канд. економ. наук, доцент

Даниленко-Кульчицька В.А.

_____ підпис

Випускну кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

«__» _____ 20__р.

_____ підпис

Завідувач кафедри

_____ **Ю.П.Гуменюк**

_____ підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2019

Зміст

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО- МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА.....	4
1.1. Історія виникнення корпоративної культури	5
1.2. Принципи, функції та рівні корпоративної культури	10
1.3. Особливості формування та стадії розвитку корпоративної культури	18
Висновки до розділу 1	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА KPMG INTERNATIONAL	23
2.1. Характеристика діяльності аналізованого підприємства	23
2.2. Цінності та корпоративна культура компанії KPMG.....	27
2.3. Особливості корпоративної соціальної відповідальності підприємства ...	30
Висновки до розділу 2	33
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ТА ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ЗМІН	34
Висновки до розділу 3	42
ВИСНОВКИ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	46

ВСТУП

Актуальність теми дослідження.

У сучасній глобалізації економіки підприємства функціонують і розвиваються як складний організм, життєвий потенціал якого забезпечується корпоративною культурою. Корпоративна культура визначає не тільки різницю між організаціями, але й визначає успішність їх функціонування та виживання в конкуренції. Корпоративна культура допомагає підприємствам бути якомога гнучкими у мінливому зовнішньому середовищі, чого не можна досягти лише за рахунок змін, ініційованих керівництвом.

Саме культура підприємства забезпечує гармонію між колективними та індивідуальними інтересами працівників, мобілізує їхню ініціативність, виховує відповідальність в них, покращує комунікаційні процеси в колективі та робить клімат підприємства психологічно-зручним для працівників.

З одного боку, це призводить до певних труднощів, а з іншого - дозволяє значно підвищити продуктивність праці, мінімізувати плинність кадрів в умовах посиленої конкуренції.

Відомо, що успішні компанії характеризуються високим рівнем організаційної культури, яка формується в результаті зусиль, спрямованих на розвиток підприємства і на користь всіх зацікавлених сторін.

Недарма, основні цінності й призначення таких фірм-гігантів як Hewlett Packard, Sony, Motorola залишаються незмінними, в той час, коли стратегія та практика бізнесу постійно адаптуються до мінливого світу.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні теоретико- методологічних засад корпоративної культури, аналізу культури компанії KPMG та шляхів вдосконалення корпоративної культури для досліджуваного та для вітчизняних підприємств.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- поглиблення теоретичних знань щодо історії створення та дослідження корпоративної культури;
- дослідження принципів, функцій та рівнів корпоративної культури для кращого розуміння функціонування її у межах підприємства;
- дослідження процесу формування та стадії розвитку корпоративної культура;
- аналіз корпоративної культури компанії KPMG;
- аналіз соціальної відповідальності компанії KPMG;
- розроблення шляхів вдосконалення корпоративної культури для компанії KPMG та вітчизняних підприємств.

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку корпоративної культури підприємства в умовах глобалізації економіки.

Предметом дослідження є історія створення, принципи, функції, рівні корпоративної культури та її процес формування на підприємстві.

Публікації. За результатами дипломної роботи освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» було опубліковано 2 наукові праці, серед яких:

1. Алексеева А.С. Роль корпоративної культури в управлінні підприємством/ Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації, Збірник тез доповідей: ТНЕУ – Тернопіль, 2019
2. Алексеева А.С. Роль інноваційного розвитку корпоративної культури/ Розвиток індустрії гостинності та міжнародного бізнесу: сучасний стан і перспективи, Збірник тез доповідей: ТНЕУ – Тернопіль, 2019

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО- МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Історія виникнення корпоративної культури

Сьогодні світ бізнесу неможливо уявити без такого важливого поняття як корпоративна культура, але ще не так давно керівники, да і працівник, не брали в розрахунок даний аспект менеджменту і відповідно не приділяли йому уваги. Явище корпоративної культури існували завжди, в незалежності від усвідомлення людей. Хоча проблема даного феномену поставлена недавно, витoki її привертають увагу дослідників вже досить довгий час.

Для кращого розкриття змісту даного розділу, слід більш детально ознайомитися з такими поняттями як «культура» та «корпоративна культура». Оскільки ці явища мають багатоаспектне тлумачення та різні варіанти визначення.

Поняття культура вперше було запропоноване римським оратором Марком Тулієм Цицероном для визначення філософії, як "культури ума". Термін "культура" походить від латинського "cultura", що в перекладі означає догляд, освіта, виховання, розвиток. У давньому Римі воно вживалося в значенні "обробіток землі для забезпечення її родючості".

Духовний розвиток людини, її здатність до самовдосконалення античні мислителі вважали справою такою ж важливою, як і розвиток агрокультури або інших промислових сфер суспільства. Тому за Цицероном, філософія є культурою, що як і землеробство, обробляє розум для кращого плодоношення – тобто вироблення думок [19].

Культура – віддзеркалення багатогранності людського досвіду, вона зберігає й передає новим поколінням знання, традиції, матеріальні й духовні цінності. Культура – це спосіб і наслідок людської діяльності, що відтворює особисте й суспільне буття в усіх його проявах. Культуру можна віднести до найуніверсальніших характеристик світу людини і відношення людини до

світу, оскільки культура твориться людиною і вона сама творить людину, тобто, культура є своєрідним внутрішнім суб'єктивно-творчим актом.

Як і багато інших термінів організаційно-правових дисциплін, корпоративна культура не має єдиного тлумачення. Синонімами цього терміну також є «організаційна культура», «культура підприємства», «культура організації».

Феномен корпоративної культури вимагає усвідомлення і прийняття відповідної позиції з низки проблем, однією із яких є проблема змісту, який вкладається в це поняття. Нижче приведені деякі визначення корпоративної культури.

Корпоративна культура - це система матеріальних і духовних цінностей, проявів, що взаємодіють між собою і властиві даній корпорації, які відображають індивідуальність та сприйняття себе й інших у соціальному і речовому середовищі, яка проявляється в поведінці, взаємодії, сприйнятті себе й оточуючого середовища [18]

Корпоративна культура - система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т.д., які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників. На нашу думку, дане визначення є найбільш поширеним і часто вживаним сьогодні [13].

Організаційна культура - система організації праці, яка утворюється і реалізується з метою ефективного використання наявних трудових ресурсів, які діють на основі встановлених правил і процедур внутрішнього розпорядку підприємства з метою виконання поточних виробничих завдань, конкурентоспроможності підприємства, виробленої продукції, задоволення потреб і інтересів та максимізації прибутку [8].

Організаційна культура - комплексні базові уявлення, що набуваються групою в процесі зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції. Це набір прийомів та правил, які оправдали себе в минулому та підтвердили свою актуальність [24].

Корпоративна культура - складна та багатоаспектна система цінностей, переконань, ділових принципів, норм поведінки, традицій, що стає важливим нематеріальним ресурсом підприємства, оскільки забезпечує соціальні зв'язки, комунікативно-інформаційне спілкування, гармонізує відносини між роботодавцями і найманими працівниками і таким чином суттєво впливає на ефективність та конкурентоспроможність підприємства [10].

Культура підприємництва - це система правил і норм діяльності, звичаїв та традицій, ритуалів, церемоній, які складаються на підприємстві протягом тривалого часу, особливостей поведінки працівників даного підприємства, майстерність спілкування, стиль управління лідера, комунікаційні зв'язки у середині підприємства, так і у взаємозв'язку з іншими підприємницькими структурами [9].

Зауважимо, що кожне з визначень з певної сторони розкриває загальне поняття та розуміння корпоративної культури.

Слід зазначити, що більшість авторів у своїх визначеннях називають в якості компоненту корпоративної культури цінності організації, тому можна стверджувати, що саме цінності є стержнем корпоративної культури.

Взагалі термін "корпоративна культура" виник в США, коли дослідники почали вивчати параметри діяльності американських корпорацій, які забезпечували їх успішність і конкурентоздатність. Кожний із підрозділів корпорації, які часто розміщувалися у різних географічних регіонах, характеризувався власною культурою. У цьому контексті під корпоративною культурою розуміють культуру власне корпорації.

Формування корпоративної культури передбачає створення для персоналу організації певних трудових, соціальних, побутових, психологічних та інших умов, в яких працівник почував би себе комфортно.

В основному корпоративну культуру, як правило, створює формальний лідер, тобто керівник компанії, але її носіями є весь персонал компанії. Зазвичай організаторами роботи по формуванню та розвитку корпоративної

культури стають фахівці з управління персоналом спільно з фахівцями зі зв'язків з громадськістю.

Розгляд організації як культурного феномена має відносно давню історію і сходиться до традицій М. Вебера, Т. Парсонса, К. Левіна, Ф. Слізником і особливо Ч. Барнарда і Г. Саймона [14].

Дослідження в галузі культури організації мають досить тривалу історію. Так, Харрісон Трайс, професор Корнельського університету (США), схильний вважати, що першою спробою дослідження діяльності корпорації в культурному аспекті є робота групи американських вчених на чолі з Е. Мейо на початку 30-х років при проведенні відомого Хоторнського експерименту в копанні Western Electric в Хоторні. Результати цих експериментів істотно змінили уявлення про мотиви поведінки працівника в організації і послужили початком другого етапу в розвитку теорії організації. Цей експеримент проводився протягом 1924-1927 рр. та мав на меті з'ясування впливу різних чинників на продуктивність праці відібраних для дослідження працівників компанії.

Відкриття Е. Мейо, пов'язане з проведенням Хоторнських експериментів, які деякими дослідженнями зараховуються до найбільш значних і масштабних за всю історію менеджменту, полягало в тому, що соціальні та психологічні фактори впливають на зростання продуктивності праці значно більше, ніж фізичні, однак за умови, що сама його організація вже в достатній мірі раціональна і ефективна.

Вплив ідей Е. Мейо є очевидними і сьогодні. У програмах з удосконалення управління в багатьох великих організаціях підкреслюється необхідність і важливість спеціальної підготовки менеджерів щодо проведення бесід, встановлення міжособових відносин, розуміння групи, розвитку інших соціальних навичок. Всі ці проблеми актуальні і прямо або побічно витікають з робіт Е. Мейо.

Е. Мейо сформулював низку принципів, які, на наш погляд, і нині можуть бути корисними і використовуватися в управлінні будь-якою організацією:

1. Індивідууми мають унікальні потреби, цілі і мотиви. Позитивна мотивація вимагає, щоб з робітниками поводилися як з особами.
2. Людські проблеми не можуть бути простими.
3. Особисті або сімейні проблеми робітника можуть несприятливо вплинути на продуктивність праці [7].

На межі 80-90 років феномен організаційної культури опинився в центрі уваги великого кола дослідників і в той же час були видані відомі книги-бестселери: "Теорія Z" Уїльям Оучі та "В пошуках ефективного управління" (Пітерс і Уотерман). У них були присутні тези про те, що корпоративна культура є важливим чинником економічної ефективності фірми, а також її адаптації до зовнішнього середовища.

У 1982 р. побачила світ книга експертів Бостонської консультативної групи Теренса Діла (Terence Deal) і Алана Кеннеді (Alan Kennedy) "Корпоративні культури". Саме вони створили концепцію корпоративної культури як найважливішого чинника, що впливає на організаційну поведінку і корпоративний розвиток. З цього моменту почалося систематичне вивчення проблеми корпоративної культури. Згадка про це можна знайти в книзі Клода Ст. Джорджа-молодшого "Історія управлінської думки» (Оригінальна назва: «The History of Management Thought») в розділі під назвою «Управлінський континуум».

Тільки в період з березня 1983 по жовтень 1984 р. в Канаді і Європі були проведені п'ять значних конференцій з проблем організаційної культури, організаційного фольклору та символізму.

Вчені сформулювали суть корпоративної культури дещо по-іншому. Корпоративна культура - це набір найбільш важливих припущень, прийнятих членами організації, і виражається в заявлених організаційних цінностях, які дають людям орієнтири їх поведінки та дій. Ці ціннісні орієнтації передаються членам організації через символічні засоби духовного та матеріального оточення [12].

1.2. Принципи, функції та рівні корпоративної культури

Принципи корпоративної культури відіграють важливу роль, бо вони є базовими вихідними положеннями, які забезпечують формування та розвиток організаційної культури на підприємстві. Також принципи впливають безпосередньо на стан підприємства, ефективність прийняття управлінських рішень та продуктивність праці робітників. Для чіткого бачення та розуміння, якою має бути корпоративна культура підприємства, керівники розробляють принципи. Звичайно кожна організації формує принципи відповідно до власною місії чи мети. Нижче наведені принципи деяких відомих компаній які сприяють розвитку корпоративної культури (див табл. 1.2.1)

Таблиця 1.2.1

Принципи корпоративної культури відомих компаній

КОМПАНІЯ	ПРИНЦИПИ
WALT DISNEY	<ul style="list-style-type: none"> • відсутність цинізму; • прийняття і пропаганда “доброчинних американських цінностей”; • творчість, мрії і уява; • зосереджена увага до кожної деталі; • збереження і контроль магії Disney.
SONY	<ul style="list-style-type: none"> • підняття японської культури і національного статусу; • бути інноватором, не наслідувати інших, робити неможливе; • заохочення індивідуальних здібностей і продуктивності;
PHILIP MORRIS	<ul style="list-style-type: none"> • право на свободу вибору; • виграти – перемогти інших у чесній боротьбі; • заохочення індивідуальної ініціативи; • важка робота і постійне вдосконалення.

Як бачимо з таблиці, кожна компанії має власні унікальні принципи. Але звісно існують певні базові унікальні принципи, які можуть використовуватися на багатьох підприємствах. Принципи корпоративної культури поділяються на

загальні та спеціальні. Загальні принципи – це ті базові принципи, які є спільними для багатьох організацій. Проте в залежності від галузі, сфери діяльності та інших факторів, виділяють спеціальні принципи, які могли б врахувати особливі та індивідуальні ознаки певної корпоративної культури підприємства.

Принципи корпоративної культури:

1. Загальні принципи:

– Принцип соціально-економічного та інтелектуального розвитку, який передбачає, що корпоративна культура повинна орієнтуватись на забезпечення відповідного економічного достатку, соціального та інтелектуального розвитку усіх працівників підприємства.

– Принцип всеохопленості та системності, який передбачає формування та розвиток корпоративної культури з позиції охоплення нею усіх працівників, явищ, елементів та процесів, що забезпечують діяльність підприємства.

– Принцип вимірності та корисності, який забезпечує набір якісних та кількісних параметрів для оцінювання рівня корпоративної культури та характеру її впливу на фінансові, економічні тощо показники діяльності підприємства. Корпоративна культура повинна бути корисною як для людей, так і для підприємства.

– Принцип відкритості та постійного удосконалення, який передбачає орієнтацію корпоративної культури на удосконалення та стабільний розвиток. Корпоративна культура повинна бути відкритою, постійно вдосконалюватись та прагнути до нових досягнень.

– Принцип координації, який полягає у тому, що корпоративна культура першочергово повинна забезпечувати порядок у роботі підприємства. Вона повинна координувати поведінку людей на підприємстві, а також поза його межами.

– Принцип обов'язковості, який передбачає здійснення керівництвом компанії контролю за дотриманням норм і правил корпоративної культури.

– Принцип винагороди, який існує для забезпечення однакової та справедливої винагороди всім працівникам підприємства, які дотримуються норм корпоративної культури.

– Принцип відповідності чинному законодавству, що полягає у тому, що підприємство повинно визначати норми та правила корпоративної культури, моделі її розвитку та систему винагород, які були б відповідними до вимог законодавства, чинних законодавчих та нормативно-правових актів, та не суперечити їм.

2. Спеціальні принципи:

– Принцип індивідуальності, який передбачає врахування індивідуальних особливостей працівника;

– Принцип вільного прояву, який передбачає ненав'язливість корпоративної культури і виникнення її під впливом різноманітних ситуацій. Тобто вона повинна формуватися залежно від виду діяльності, якою займається підприємство.

– Принцип узгодженості та відповідності, який передбачає розроблення своєї місії, стратегії та цілей кожним. Корпоративна культура повинна відповідати цим цілям та забезпечувати їх досягнення.

– Принцип чіткості, який показує усвідомлення менеджером значення корпоративної культури. Оскільки вони повинні вміти чітко сформулювати основні вимоги щодо корпоративної культури, чого вони хочуть досягнути за допомогою її використання.

– Принцип особистісно-орієнтованого менеджменту, тобто зосередження корпоративної культури на особистісно-орієнтованому менеджменті. Оскільки особистість людини є тим чинником, від якого безпосередньо залежить ефективність її праці та значущість її результатів.

– Принцип стосунків "керівництво – працівник", який передбачає певні риси, які повинні бути в основі корпоративної культури: чесність, порядність, вихованість, справедливість, повага, визнання влади, з одного боку, та визнання

цінності та індивідуальності кожного працівника з іншого у становленні відносин.

– Принцип еталону, тобто корпоративна культура повинна бути еталоном ефективної діяльності. Приклади провідних компаній свідчать, що міцна та високорозвинена культура сприяє зміцненню становища компанії, збільшенню її прибутків, підвищенню ефективності діяльності працівників. Еталонним носієм культури на підприємстві є його менеджери. Адже саме вони найяскравіше можуть продемонструвати норми корпоративної культури, оскільки мають для цього більше можливостей ніж звичайні працівники. Будучи еталоном корпоративної культури, менеджери цим самим забезпечують її розвиток та ефективність [2].

Ми вважаємо, що чіткі принципи корпоративної культури сприяють реалізації місії, цілей, завдань та стратегії підприємства, забезпечують прозоре та ефективне управління підприємством відповідно до вимог сьогодення. Удосконалені принципи корпоративної культури містять ключові аспекти, що сприяють її розвитку. Принципи формуються для компанії, загалом. Проте свої принципи можуть формувати також і окремі підрозділи організації. Принципи корпоративної культури відображають характер діяльності організації та особливості її корпоративної культури.

Як і принципи, функції корпоративної культури відіграють не останню роль для підприємства; оскільки вони відображають не тільки суть корпоративної культури, а й значення в системі менеджменту для покращення активності підприємства. Звісно у різних літературних джерелах функції дещо різняться між собою, але в більшості вони є схожими. Нижче наведені функції корпоративної культури, які є найбільш поширеними на нашу думку.

1. Просвітницько– виховна функція – допомагає у вихованні морально-етичних, економічних, інноваційних норм та диктує певні орієнтири поведінки працівників. Корпоративна культура є носієм базових установок, що вироблені певними традиціями і яких стараються дотримуватися в організації.

Вона сприяє у формуванні типу поведінки, який найкраще відповідає духу організації.

2. Мотиваційна функція надзвичайно актуальна, оскільки за умови збігу організаційної культури із життєвими принципами працівників організації, вона заохочуватиме їх до активної діяльності, стимулюватиме розвиток ініціативи, і зміцнення інноваційного потенціалу організації.

3. Стабілізуюча функція забезпечує психологічну адаптивність працівників організації до кризових станів. Особливо актуальна в умовах сучасних глобалізаційних змін.

4. Захисна функція – дає змогу пристосуватися до зовнішнього середовища за допомогою сильних конкурентних переваг організації. Ефективна організаційна культура належить до числа конкурентних переваг і в багатьох організаціях є вирішальним фактором досягнення успіху.

5. Селективна функція забезпечує психологічну комфортність в організації шляхом ефективної кадрової політики (природний добір працівників, які сприймають цінності організаційної культури).

6. Системо-утворююча функція, яка сприяє утворенню сучасних, нестандартних організаційних структур (франчайзингові підприємства), в яких стимулюється нестандартне мислення, що сприяє ефективному прийняттю управлінських рішень.

7. Оптимізаційна функція, яка передбачає інтеграцію попередніх функцій корпоративної культури та оптимізує складові елементи організації: структуру, поведінку, процеси. Разом з економічними показниками вона може бути критерієм оцінки перспективності бізнесу та ефективності управління. Ця функція є дієвою, коли корпоративна культура відповідає місії організації та її ролі в суспільстві.

8. Інтегровальна функція, яка завдяки системі цінностей дає змогу об'єднати інтереси всіх рівнів організації та її працівників, а також розвиває у них відчуття цілісної єдності з організацією.

9. Регулювальна функція, яка завдяки певним правилам, нормам поведінки (формальним і неформальним) укорпоративній культурі впорядковує всі господарські, організаційні, інформаційні процеси, надаючи їм усталеного й узгодженого характеру. Вона зорієнтована на ефективні партнерські відносини з споживачем та підвищення соціальної відповідальності суб'єктів ринку.

10. Функція управління якістю – оскільки корпоративна культура є якісною категорією, що характеризує якість середовища організації, то, відповідно, ця якість трансформується в якість праці і якісне виконання всіма працівниками своїх функцій.

11. Комунікативна функція - забезпечує зв'язок із іншими культурами через подібні базові установки, цінності, а також зв'язок із зовнішнім середовищем організації.

12. Функція орієнтації на споживача, яка є певним регулятором взаємозв'язку із зовнішнім середовищем, зокрема, ринком, на якому присутні споживачі зі своїми цінностями й нормами поведінки.

13. Адаптивна функція, яка забезпечує взаємне пристосування працівників до організації та організації до працівників завдяки прийнятним цінностям і філософії організації. Адаптивна функція, разом із стабілізуючою, сприяє пристосуванню організації до різких коливань на ринку і підтриманню фінансової стійкості, тоді вона доповнюється захисною функцією.

14. Економічна функція зумовлена вимогами часу і необхідністю управління змінами. Вона реалізовується завдяки популяризації креативних настроїв та інновацій в організації і сприяє посиленню свободи в діях усіх працівників та залученню їх до процесів управління. Економічна функція виховує у працівників почуття співучасті у всіх процесах, отже, почуття власності, розвиваючи бажання високої самореалізації. При високій внутрішній свідомості й самоорганізації відпадає потреба функції контролю в управлінні. Вміло поєднуючи принципи колективізму – індивідуалізму, жорсткості – гнучкості, нормативності – креативності за допомогою корпоративної

культури можна швидше досягти стратегічних цілей і високих конкурентних переваг на ринку [22].

Корпоративна культура є багатоаспектною, кожний чинник відіграє певну роль і відповідно займає певне місце у її структурі. На нашу думку, такий аспект як рівні корпоративної культури відіграє важливу роль, оскільки вони є основою культури для будь-якого підприємства.

Існує три рівні корпоративної культури. Вони охоплюють різного роду колективні цінності, норми і правила поведінки, що використовуються носіями цієї культури для представлення як самим собі, так і іншим. Першим рівнем є верхній, тобто видимий (зовнішній), рівень, який утворюють видимі об'єкти, артефакти (лат. *artefactum* – штучні факти, результати людського творення) культури: манера (стиль) одягатися, правила поведінки, міфи та історія, символи, організаційні церемонії, урочистості, розташування офісів, емоційна атмосфера. До них також відносять видиму поведінку персоналу і відповідні організаційні процеси. Отже, цей рівень включає всі ті феномени, які можна побачити, почути і відчутти при входженні в нову культуру, але досить важко пояснити.

Другий і третій рівні – невидимі. Другим рівнем є проголошені цінності як відображення чийось оригінальних ідей щодо бачення підприємства і його культури. Набір цінностей, які знайшли реальне втілення в ідеології чи організаційній філософії, може слугувати орієнтиром чи моделлю поведінки в складних чи непевних ситуаціях. До складу другого рівня відносяться цінності та переконання, які можуть бути виражені в словах і справах, практичній поведінці співробітників організації, які свідомо поділяються її членами і виявляються в розповідях, мові чи символах (тобто відображаються у видимому рівні).

Останнім рівнем є основоположні припущення і глибокі переконання. В основному це базові уявлення, які є настільки очевидними, що варіювання поведінки зводиться до мінімуму, а їх зміна відбувається досить важко. Інтегровану систему базових уявлень іноді називають "картою світу" або

ментальною картою. Якщо люди поділяють однакові базові уявлення, вони відчують комфорт, якщо різні — дискомфорт [11].

Для кращого розуміння рівнів, вони відображені в таблиці 1.2.2.

Таблиця 1.2.2

Рівні корпоративної культури

Поверхневий рівень	Зовнішні фактори	<ul style="list-style-type: none"> • Технології • Архітектура • Зразки поведінки • Стиль одягу • Емоційна атмосфера • Робоче місце • Символи, ритуали та церемонії
	Об'єктивна культура	
Внутрішній рівень	Ціннісні орієнтири та вірування	<ul style="list-style-type: none"> • Моральні погляди • Етичні правила • Стратегія • Філософія • Цінності • Кодекс поведінки • Норми взаємовідносин • Місія • Девіз
	Суб'єктивна культура	
Глибинний рівень	Базові припущення	<ul style="list-style-type: none"> • Сенс предметів і явищ • Відносини з природою • Розуміння реальності часу і простору • Відношення людини і діяльності • Вірування та переконання • Національний менталітет • Регіональний менталітет
	Суб'єктивна культура	

Звісно корпоративна культура обов'язково включає корпоративну символіку, аксесуари. До них належать такі іміджеві символи, як логотип фірми, її слоган, назва. Компанії, що піклуються про свій імідж, обов'язково випускають фірмові брошури, блокноти, ручки, навіть замовляють фірмовий посуд. Такий арсенал речової символіки нерідко ефективно мотивує співробітників, задовольняючи їх потреби в ідентичності та належності до певної соціальної групи.

Крім того, слід урахувати, що фірмова символіка не повинна суперечити уявленням людини про престиж і має працювати на підвищення її значущості у очах працівників. Наприклад, нових працівників часто серйозно

мотивує видача їм фірмових аксесуарів: кейса для паперів, канцелярського приладдя, гаманця для документів та іншої представницької атрибутики.

Не можливо не відзначити, що корпоративні церемонії, свята, вечірки теж займають не останнє місце у зміцнення життєздатності та згуртованості колективу і підтримки корпоративного духу компанії. В основному такі заходи проводяться для того, щоб демонструвати яскраві приклади вираження корпоративних цінностей. Вони мають зміцнювати віру працівників у цінності компанії, сприяти їх об'єднанню, надавати співробітникам можливість відчувати власну участь у важливих подіях. Церемонії можуть становити як привітання корпоративних героїв, так і вручення премій або нагород. Головним значенням є підкреслення думки про те, що за хорошу роботу людина отримає гідну винагороду [21].

1.3. Особливості формування та стадії розвитку корпоративної культури

Сьогоднішнє середовище є дуже мінливим, тому підприємство має бути максимально гнучким для ефективного адаптування до зовнішніх змін. Цього не можна досягти лише шляхом змін, які ініціювали менеджери компанії. Багато в чому це залежить від корпоративної культури, тому що саме вона забезпечує гармонію між колективними та індивідуальними інтересами працівників, мотивує їх та поліпшує як внутрішньоорганізаційні комунікаційні процеси, так і атмосферу в цілому.

Корпоративна культура формується не одразу, процес її створення є складним і тривалим. Формування корпоративної культури має наступні етапи:

1. визначення місії організації та філософії її функціонування;
2. встановлення головних базових цінностей і переконань організації ;
3. формування стандартів і норм поведінки співробітників організації на основі прийнятих цінностей;

4. запровадження традицій, символіки, ритуалів та інших артефактів (видимих елементів культури);
5. формування мотиваційної структури;
6. нормативне закріплення перелічених вище складових у корпоративному документі (положення про КК; документ про корпоративне керівництво, корпоративний кодекс тощо);
7. написання програми розвитку корпоративної культури організації та її поступове впровадження;
8. Оцінювання впливів на корпоративну культуру і внесення необхідних коректив [13].

При формування корпоративної культури на підприємстві, керівникам слід вивчати і відповідно враховувати зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства. Багато залежить від внутрішнього середовища, від загальної характеристики самого підприємства, а саме його функцій на ринку товарів і послуг, вплив у суспільстві, розміри підприємства, техніка і технології та, звичайно, кадровий склад, тобто професіоналізм працівників, їх освіта та здібності.

Зовнішнє середовище впливає як на корпоративну культуру, так і на організацію в цілому. Зворотний зв'язок, необхідний для якісних змін, здійснюється саме через корпоративну культуру. В результаті зворотного зв'язку відбувається адаптація корпоративної культури до зовнішнього середовища, яке змінилося, а це, відповідно, потягне за собою зміни в різних аспектах діяльності підприємств. До зовнішнього середовища відноситься культура, демографія, політика і право, соціальні відносини, інформація та освіта, економіка, технологія тощо. Ці елементи різним для різних держав, регіонів чи галузей діяльності. Слід пам'ятати про те, що на корпоративну культуру надзвичайно сильно впливає як національний менталітет, так і національний характер. Так формуючи корпоративну культуру на українських підприємствах обов'язково варто враховувати особливості українського менталітету, суспільної свідомості й психології, які завжди впливали на наше

економічне середовище та культуру. Особливості відчизняної культури, незважаючи на деякі негативні риси, які обумовлені історичним розвитком суспільства, характеризуються цілою низкою конструктивних рис української вдачі, які можуть сприяти засвоєнню нормативних цінностей корпоративної культури.

Як і компанія, і продукт чи товар, так і корпоративна культура має свої стадії розвитку. Буде доцільно розглядати стадії корпоративної культури, в контексті розвитку культури в цілому. Є три стадії : зародження, стабілізації та історизації.

Перша стадія у світовій художній культурі пояснюється так: нова культура ніби кидає виклик суспільним засадам та стабільно налаштованим громадянам. Носієм нової культури є невелика частина суспільства, а елементи даної культури сприймаються як артефакт громадського життя. Більшість людей може відреагувати як позитивно, так і негативно, а в деяких випадках можливий навіть загальний осуд. При цьому саме культура є основою формування базових передумов подальшого розвитку суспільства.

Виходячи з загального опису стадії зародження будь-якої культури, можна представити як відбувається формування корпоративної культури на підприємстві та з якими проблемами можуть стикнутися керівники, що запроваджують нову корпоративну культуру.

Друга стадія це стабілізація. Культура проходить певний «тест» на живучість, вона практично стає середовищем чи частиною середовища існування і розвитку суспільства. Якщо це корпоративна культура, то вона стає середовищем для працівників і базою для подальшого розвитку підприємства. Вплив культури поширюється як на всі аспекти життя (стиль одягу, особливості дозвілля, музику), так і на духовну складову суспільства (світогляд, цінності, переваги, мотиви). Саме на цій стадії культура виборює право на існування як фундаментальна основа.

Останньою стадією є історизація, тобто коли культура вже є базисом для подальшого розвитку суспільства (підприємства) в широкому розуміння.

Головні риси культури узагальнюються та міфологізуються; і тоді культура починає впливати на подальший розвиток не безпосередньо, а опосередковано – через легенди, міфи, перекази та інше[15].

Отже, коли йдеться про корпоративну культуру, можна з легкістю прослідкувати аналогічні закономірності. Основу корпоративної культури складають ідеї, погляди та цінності. Вони можуть бути різними через інтереси компанії в цілому чи інтереси її окремих членів, які лежать в основі культури.

Висновки до розділу 1

У першому розділі дипломної роботи було розглянуто історію вивчення корпоративної культури, а також визначення сутності самого поняття, з'ясовані основні принципи та функції корпоративної культури, розглянуті рівні та процес формування корпоративної культури.

Як видно з першого підрозділу, корпоративна культура є досить широким та складним поняттям, яке досліджували багато вчених таких як Е.Мейо, А. Кеннеді, У. Оуч. Через те, що феномен досліджувався різними вченими та професорами, корпоративна культура має багато тлумачень, які в сукупності можуть дати справжнє уявлення про корпоративну культуру.

У другому підрозділі були розглянуті основні принципи та функції культури, а також їхній вплив на організацію. Так удосконалені принципи сприятимуть розвитку компанії, а чіткі принципи сприятимуть реалізації місії, цілей, завдань та стратегії підприємства. Крім цього, були розглянуті і три рівні корпоративної культури, їхнє значення для компанії та артефакти, символіка та цінності, що супроводжують певний рівень.

В останньому підрозділі розглядався складний та тривали процес формування корпоративної культури на підприємстві та його значення,

особливо для новостворених організацій. Адже корпоративна культура формується в будь-якому випадку, далекоглядний керівник буде самостійно формувати, визначати цінності та орієнтири корпоративної культури для своїх працівників так, щоб це все мало позитивний вплив на розвиток компанії.

Отже, підсумовуючи викладене вище, зрозуміло, що корпоративна культура є особливо важливим фактором для підприємства, а також досить сильним інструментом для збільшення конкурентоспроможності організації. Оскільки здорова культура сприятиме збільшенню прихильності і продуктивності співробітників, у той час як нездорова культура пригнічуватиме зростання компанії або навіть призводити до банкрутства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА KPMG INTERNATIONAL

2.1. Характеристика діяльності аналізованого підприємства

KPMG International- це міжнародна мережа незалежних фірм, які надають аудиторські, податкові та консультаційні послуги. Компанія тісно співпрацює зі своїми клієнтами, допомагаючи їм знизити ризики і розширити можливості їх бізнесу. Фірми-члени KPMG International включають корпорації, урядові установи і некомерційні організації. KPMG International надає клієнтам стабільні стандарти якості послуг, що надаються. Вони засновані на високому професіоналізмі, глибокому знанні галузевих особливостей і місцевих умов. В Україні KPMG працює з 1992 року.

Головною метою KPMG International є забезпечення та підвищення якості професійних послуг, що надаються клієнтам компанії її спеціалістами. Всі фірми в міжнародній мережі прагнуть залучити до свого колективу найкращих спеціалістів.

Метою керівництва KPMG International є аналіз ситуації на ринку, розробка стратегії та підходу до ведення бізнесу та забезпечення відповідності бізнес-планів затвердженій стратегії. Керівництво KPMG аналізує продуктивність та ефективність бізнесу, а також вирішує ключові корпоративні питання та контролює питання по збереженню репутації компанії.

Офіси KPMG є у 154 країнах світу, де працює понад 200 000 співробітників. Незалежні фірми-члени мережі KPMG є членами KPMG International Cooperative ("KPMG International"), зареєстрованої відповідно до законодавства Швейцарії. Кожна фірма KPMG є незалежною юридичною особою і представляє себе як таку [16].

Сукупні доходи компаній мережі KPMG International склали 29 мільярда доларів США за фінансовий рік, що закінчився 30 вересня 2018 р.[6].

В Україні доходи KPMG за 2018 фінансовий рік зросли до 473 млн грн. При цьому сегмент консультаційних послугпоказав найвищий темпи зростання. Доходи від аудиту, податкових та юридичних консультацій також збільшилися.

В Україні компанія KPMG активно продовжує залучати нових фахівців та формувати сильну команду. На кінець року кількість співробітників збільшилася майже вдвічі: до компанії приєдналися 289 нових працівників, 167 з яких є випускниками університетів та фахівцями початкового рівня [16].

Як зазначають менеджери компанії: «У своїй діяльності KPMG дотримується трьох ключових принципів: забезпечення якості послуг, вивчення і розуміння проблем наших клієнтів, а також чесність і сумлінність у бізнесі. Саме ці принципи мотивують наших фахівців надавати аудиторські, податкові та консультаційні послуги, які свідчать про глобальну послідовність і непохитну ділову сумлінність. Ми будемо створювати і підтримувати свою репутацію кращої фірми для наших клієнтів, забезпечуючи реалізацію потенціалу наших співробітників, клієнтів і громад у повній мірі» [16].

Досліджувана компанія є одним із лідерів у своїй галузі, тому далі буде написано про деяку частину історії створення компанії KPMG. Коли промислова революція кінця XVIII-XIX століть сприяла виділенню бухгалтерського обліку як окремої професії, на перший план вийшли засновники KPMG, знаходячись біля витоків розвитку цієї сфери. Родоначальниками KPMG є Вільям Барклай Піт, Джеймс Марвік, Піт Клінфельд та Райнхард Герделер.

Вільям Барклай Піт (літера Р в аббревіатурі KPMG) почав свою кар'єру у сфері бухгалтерського обліку у віці всього 17 років, працюючи в компанії Robert Fletcher & Co. Він швидко просувався по службі і в 1891 році Піт прийняв на себе керівництво фірмою, перейменувавши її на William Barclay Peat & Co.

Джеймс Марвік(літера М в аббревіатурі KPMG) і Роджером Мітчеллом – шотландськими іммігрантами заснували американську фірму Marwick, Mitchell & Company, яка у 1897 році в Нью-Йорку розпочала свою діяльність. Їм

вдалося здобути хорошу репутацію у бухгалтерській сфері, що на той час вважалася непотрібною.

Тим часом, у 1917 році Піт Клінфельд (літера К в аббревіатурі KPMG) відкриває невелику бухгалтерську фірму в Амстердамі. До цієї фірми приєднується Яар Краауєnhof, після чого вона отримує назву Klynveld Kraaуєnhof & Company (ККС). На той час, коли Клінфельд помер у 1945 році, він залишив після себе найбільшу бухгалтерську фірму в Нідерландах.

Останній з родоначальників фірми, Райнхард Герделер (літера G в аббревіатурі KPMG), увійшов в її історію майже через півстоліття, у 1953 році почав працювати у Deutsche Treuhand-Gesellschaft та протягом багатьох років був його головою. Пізніше Герделер був головою KMG. Саме він заклав основу для об'єднання KPMG.

У 70-х і 80-х роках почалися стрімкі зміни. У 1978 році фірма Peat, Marwick, Mitchell Co (International) сформувала нову структуру і отримала назву Peat Marwick International (PMI). Також зростання фірми було на порядку денному і у Klynveld Kraaуєnhof & Co, тому всього через рік, у 1979 році, фірма об'єдналася з DTG і McLintock Main Lafrentz у компанію Klynveld Main Goerdeler (KMG).

Пізніше у 1986 році, об'єдналися фірми PMI і KMG. Так 1 січня 1987 р., коли про злиття було оголошено офіційно, об'єднані фірми отримали назву Klynveld Peat Marwick Goerdeler. На той час це було найбільше злиття в історії бухгалтерського бізнесу.

У 1990-х і 2000-х роках мережа KPMG продовжила завойовувати ринки країн з економікою, що розвивається. У таких країнах, як Росія, Індія і М'янма, фірми KPMG надавали допомагали у питаннях економічного розвитку і забезпечували зростання економіки.

KPMG була визнана за свою цілеспрямовану стратегію, яка орієнтована на співробітників, а також завдяки відкритим і конструктивним відносинами з клієнтами.

KPMG International тільки за 2018 рік отримала ряд винагород і визнань [6]:

- FORTUNE – 100 найкращих роботодавців. KPMG одинадцятий раз увійшла до рейтингу (29 місце). Також компанія була визначена у рейтингу кращих місць роботи для жінок та опублікована в FORTUNE та Great Place to Work.

- Журнал Working Mother – рейтинг 100 найкращих місць роботи для працюючих матерів за 2018 рік (у 22-й раз), а також рейтингу Топ-5 найкращих місць роботи у мультикультурному середовищі для жінок (США).

- KPMG стала одним з найкращих роботодавців у Канаді з точки зору різноманітності вже 11-й рік поспіль.

- Увійшла до рейтингу Топ-50 кращих роботодавців для жінок у Великій Британії (8-й рік поспіль), який був опублікований виданнями Business in the Community (BITC) та The Times.

- Включена до рейтингу провідних компаній за рівнем забезпечення соціальної мобільності, який був опублікований британським Фондом соціальної мобільності, який оцінює організації за їх здатністю забезпечувати можливості для талановитих співробітників.

- Ввійшла до британського індексу рівності для працівників, що представляють ЛГБТ-спільноти (Stonewall Workplace Equality Index Top 100), третій рік поспіль

- Включена до числа найкращих роботодавців HR Азія за 2018 рік (Китай). KPMG Китай отримала від уряду Гонконгу нагороди Friendly Employment Award та Outstanding Inclusive Team Award, які присуджуються організаціям, що приймають на роботу людей з інвалідністю.

Було б доцільно додати ще декілька винагород [16]:

- Консультант з фінансових та регуляторних ризиків року, ACQ5 Global awards, 2016 рік.

- Консультант по боротьбі з відмиванням грошей, ACQ5 Global awards та M&A Today, 2016 рік.
- Найпривабливіший роботодавецьсвіту, Universum, 2010-2015 рр.
KPMG в Україні також за останні роки отримала чимало винагород:
- Сергія Попова відзначено серед кращих юристів України за результатами міжнародного рейтингу «Best Lawyers 2018».
- Юридична фірма року за версією «Юридичної премії 2017».
- KPMG в Україні стала провідною фірмою у сфері трансфертного ціноутворення за версією журналу International Tax Review в 2017 році.
- Увійшла в TOP-10 кращих роботодавців України за версією журналу «Бізнес» у категоріях: краща HR-команда та інновації в HR у 2016 році.

2.2. Цінності та корпоративна культура компанії KPMG

Сьогодні багато світових компаній все більше уваги приділяють такому поняттю як «корпоративна культура». Керівники розуміють, що завдяки такій здавалося б незначні деталі, підприємство може збільшити продуктивність, покращити ефективність роботи працівників та зробити атмосферу в організації більш комфортною. Керівники компанії KPMG розуміють це і навчалися ефективно використовувати феномен організаційної культури.

В 1 розділі цієї роботи вже було описано декілька визначень корпоративної культури і взагалі що вона собою представляє, але хотілося б ще раз дати широке визначення даному поняттю.

Отже, корпоративна культура – складна та багатоаспектна система цінностей, переконань, ділових принципів, норм поведінки, традицій, що стає важливим нематеріальним ресурсом підприємства, оскільки забезпечує соціальні зв'язки, комунікативно-інформаційне спілкування, гармонізує

відносини між роботодавцями і найманими працівниками і таким чином суттєво впливає на ефективність та конкурентоспроможність підприємства [11].

В основному корпоративну культуру, як правило, створює формальний лідер, тобто керівник компанії, але її носіями є весь персонал підприємства. Зазвичай організаторами роботи по формуванню та розвитку корпоративної культури стають фахівці з управління персоналом спільно з фахівцями зі зв'язків з громадськістю.

На офіційному сайті компанії про їхню корпоративну культуру написано наступне: «Корпоративна культура KPMG ґрунтується на наших цінностях. Наша вірність принципам і політика відкритого і чесного спілкування сприяють зміцненню довіри і співпраці. Разом з тим, наша гнучкість і прагнення до того, щоб можливості всіх і кожного були рівні, дозволяють нам створити умови, де люди можуть вільно ділитися своїми знаннями та досвідом, розкриваючи потенціал один одного. Коли наших клієнтів запитують, чому вони вирішили працювати з фірмами-членами мережі KPMG, багато хто з них говорить про наш високий рівень професійної етики, нашу лояльність та доступність у спілкуванні з клієнтами.»[16].

З цих слів, а також судячи за винагородами, які були надані досліджуваній компанії, рівень корпоративної культури є високим і ефективним. Про це також свідчить і те, що KPMG має власний Кодекс поведінки, в якому викладені вимоги до працівників даної фірми. Метою даного Кодексу і вимог в загальному є створення сильної команди, яка б підтримувала цінності та принципи компанії, а також щоб ці речі стали невід'ємною частиною корпоративної культури компанії.

Далі зазначені основні цінності компанії KPMG, які створенні для ефективної роботи для всіх співробітників компанії та об'єднання їх в глобальну організацію.

Першою цінністю є керування на основі особистого прикладу. Мається на увазі, що керівники чи топ-менеджери компанії своїми діями повинні показувати приклад співробітникам компанії.

Другою - працювати як єдина команда. Суть даної цінності в тому, що кожний працівник, особливо вища ланка чи керівництво, має допомагати іншим працівникам проявити себе і відповідно будувати міцні ділові відносини з колегами.

Третя цінність це повага особистості. Кожний працівник від нижчої до найвищої ланки, має цінувати не лиш знання, досвід чи професійне мистецтво колеги, а й його індивідуальність та особистість.

Четверта - пропонування оптимальних рішень на основі комплексного аналізу. Суть полягає в тому, працівник критично відносився та ретельно аналізував факти. Оскільки це дозволить зміцнювати репутацію та положення на ринку як надійних та об'єктивних консультантів.

П'ята цінність це чесність та прямота у стосунках. Всі співробітники KPMG регулярно обмінюються інформацією, висновками та рекомендаціями з клієнтами та колегами, а також прагнуть вести конструктивний діалог та рішуче діяти у складних ситуаціях

Шоста – соціальна відповідальність. Суть у прагненні компанії бути відповідальною перед суспільством, постійно удосконалювати свої знання та досвід, відкривати нові перспективи для співпраці.

Сьома та остання цінність це бути добросовісним та порядним. Компанія прагне і надалі дотримуватися найвищих професійних стандартів, давати чіткі та корисні рекомендації, а також слідувати принципу професійної незалежності.

На мою думку, компанія KPMG дуже відповідально відноситься до дотримання даних цінностей. Це виявляється навіть у тому, що фірма має "гарячу лінію" KPMG в СНД, для того, щоб клієнти, зіткнувшись з діями, які суперечать «Кодексу поведінки KPMG», могли конфіденційно повідомити про це.

Також в Кодексі поведінки KPMG зазначено важливість використання працівниками таких стандартів до особистих справ, забезпечуючи їхню етичну та чесну поведінку. «Всебічне навчання, надійний моніторинг та тестування на

відповідність є необхідними для зміцнення нашої культури.» - зазначається в Кодексі.

Крім того, корпоративна культура компанії фокусується на якості та правильній діяльності, оскільки це є ключовим процесі набору персоналу фірми KPMG. Незалежно від того, чи наймається випускник, досвідчений фахівець або старший керівник, фірма відкрито спілкується про свою відданість побудові суспільної довіри і чому це є важливою частиною ролі кожного в мережі. Кожна людина, яка приєднується до KPMG, дізнається про культуру, цінності та потенційний вплив, який може мати будь-яка людина на те, як KPMG бачиться іншим.

Отже, корпоративна культура компанії дозволяє працівникам KPMG бути успішними як у професійному, так і в особистісному плані – будувати цікаву професійну кар'єру і повноцінно насолоджуватися своїм особистим життям. Оскільки вони знають, що є частиною відповідальної і позитивної культури, яка виходить за їхні особисті межі у більш масштабне ділове, соціальне і природне середовище.

2.3. Особливості корпоративної соціальної відповідальності підприємства

В даному розділі хочу звернути увагу на таку сторону корпоративної культури як соціальна відповідальність. На мій погляд, це є важливою і невід'ємною частиною для того підприємства, яке прагне не тільки вийти лідерські позиції ринка, а й бути в очах своїх клієнтів «хорошою» фірмою, якій довіряють. Звісно це не єдині причини.

Як стверджує керівництво KPMG International: «Довіра є основою нашого бізнесу та репутації. Ми будемо досягати наших амбіцій лише тим, що продовжуватимемо будувати довіру з усіма нашими зацікавленими сторонами. Наша мета - бути найнадійнішою фірмою в нашій професії»[27].

Компанія працює з досить широкою групою ключових зацікавлених сторін зовні:

- інвесторами;
- клієнтами;
- місцевими громадами;
- іншими представниками громадянського суспільства та за його межами.

Є важливим способом зберегти зв'язок із суспільством, зацікавленими сторонами та ринками капіталу, які обслуговуються компанією, оскільки вони впливають на мислення та дії, які керівництво чи працівники приймають.

Компанія у «KPMG Global Review 2018. The future. Delivered together» зазначає, що KPMG створює довіру через якість роботи на всіх рівнях: аудитори, бізнес і податкові консультанти. Звичайно від всіх фахівців KPMG вимагається дотримання нормативних вимог та професійних стандартів при виконанні роботи. Всі працівники компанії також чітко усвідомлюють, що довіра «заробляється» через поведінку і дії. З цієї причини компанія переконана, що всі дія і вся праця маю бути заснована на середовищі, що допоможе підкреслити найвищий рівень етики та цілісності KPMG [27].

Культура KPMG виходить за межі добросовісної ділової практики. Компанія отримала визнання за зусилля, які спрямовані на боротьбу з бідністю, підтримку освіти і захист навколишнього середовища у всьому світі. Фірми-члени мережі KPMG цілеспрямовано співпрацюють з іншими компаніями, урядами та неурядовими організаціями у справі вирішення цих проблем і забезпечення позитивного впливу на здоров'я, добробут і процвітання людей.

Крім того, керівництво компанії дотримується думки, що бізнес відіграє важливу роль не тільки в економічному житті, а й у суспільному житті і може надати реальну допомогу у вирішенні найскладніших проблем у сучасному світі. Я підтримую такий погляд тому, що багато підприємств, як вітчизняних, так і міжнародних, мають фінанси і можливість допомагати людям і

покращувати життя суспільства в цілому. На жаль, не всі усвідомлюють свою соціальну відповідальність.

Головна мета програм корпоративної соціальної відповідальності в KPMG в Україні полягає у визначенні та підтримці найбільш ефективних рішень соціальних проблем, що дозволяють отримати стійкі та помітні зміни.

Як зазначено на офіційному сайті компанії, стратегія соціальної відповідальності поширюється на три ключові сфери: допомога місцевим громадам, освітні проекти та захист навколишнього середовища.

Програми компанії є різні: є системні та довгострокові, а є цільові і загалом простіші у виконанні. KPMG вважає, що успіх їхніх програм забезпечується за рахунок фінансування з боку працівників і фірми, а також за рахунок часу, ідей, енергії, навичок і досвіду волонтерів. Об'єднання цих ресурсів дає більше шансів вирішити деякі проблеми в соціальній сфері.

Отже, досліджувана компанія KPMG спрямовує свою соціальну діяльність на три основні сфери, перша з яких це допомога місцевим громадам. Основою цієї програми є активне залучення співробітників компанії у різних соціальних проектах, а також регулярний внесок у благополуччя дітей з особливими потребами. Внутрішні проекти у компанії націлені на підтримку та розвиток місцевих спільнот. Співробітники регулярно здають кров для дітей, беруть участь у волонтерських проектах.

Наступною сферою є освітні проекти. KPMG в Україні на регулярній основі реалізовує освітні проекти для студентів і молодих фахівців. Компанія KPMG надає аудиторські, податково-юридичні та консультаційні послуги. Тому одним з основних завдань є посилення потенціалу шкіл та університетів, роботу з молоддю, інвестування у практичні навички.

Останньою сферою є екологічні проекти. Ці проекти, спрямовані на зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. KPMG прагне дати можливість співробітникам зробити свій внесок у програму захисту довкілля. Також компанія співпрацює з низкою громадських організацій та реалізує концепцію «зеленого офісу».

Можна зробити висновок, що соціальна діяльність компанії, як нині, так і в перспективі, принесе суспільству велику користь, а також можливості для розвитку та покращення професійних навичок.

Висновки до розділу 2

У другому розділі був представлений аналіз корпоративної культури та соціальної відповідальності досліджуваної компанії KPMG International, а також загальне ознайомлення з діяльністю компанії.

З першого підрозділу видно, що досліджувана компанія є успішною на ринку консультаційних послуг, а також те, що вона є міжнародною з офісами, які розташовані майже по всьому світу. Ці офіси є незалежними юридичними особами. Також компанія KPMG International має хорошу репутацію і є визнаною у багатьох країнах, де їй і надані різноманітні винагороди та визнання.

У другому підрозділі аналізувалася корпоративна культура, яка на нашу думку є успішною та досить ефективною. Були проаналізовані основні цінності компанії, а також Кодекс поведінки KPMG International. Корпоративна культура компанії є здоровою і допомагає працівникам бути успішними спеціалістами та працювати на благо компанії.

У третьому підрозділі було розглянуто та проаналізовано соціальну відповідальність досліджуваної компанії, яка є досить широкою та різнонаправленою. Так основними трьома сферами соціальної діяльності компанії є допомога місцевим громадам, освітні та екологічні проекти.

Можна зробити висновок, що компанія KPMG International є успішною на ринку вже багато років в більшій мірі через правильно сформовано корпоративну культуру, яка направлена і на забезпечення потреб своїх співробітників, а широка соціальна відповідальність надає компанії привабливості в очах потенційних клієнтів.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ТА ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ЗМІН

3.1. Шляхи вдосконалення корпоративної культури компанії KPMG

В попередньому розділі аналізувалася корпоративна культура досліджуваного підприємства KPMG і, на нашу думку, система впровадження культури є на досить високому рівні. Те саме відноситься і до соціальної відповідальності підприємства.

Але світ не стоїть нам місті і постійно розвивається і вдосконалюється, так само повинна і корпоративна культура підприємства вдосконалюватися і адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища. Адже корпоративна культура є однією з головних факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Вимоги до змін надходять як і з середини підприємства у вигляді потреб та очікувань працівників, так і з зовнішньої сторони у вигляді зростаючої конкуренції, нового законодавства, технологічних інновацій та тиску різноманітних соціальних факторів. Однак не всі зміни є спланованими чи передбаченими тому, що безліч змін виникають не цілеспрямовано, але підприємство, що передбачає зміни, враховує потреби зовнішнього та внутрішнього середовища буде постійно та впевнено рухатися вперед. Актуальним зараз є вислів Геракліта: "Незмінні тільки зміни, все інше постійно змінюється".

Як видно з розділу 2, ефективна та діюча культура є справді великою перевагою на ринку. Проте, незважаючи на сьогоденню досконалість системи корпоративної культури, керівництво KPMG слід тримати, що називається «руку на пульсі» і вчасно змінювати та вдосконалювати її.

Як висловилася Сьюзан Ферріер, яка є глобальним керівником компанії KPMG International: «Вибір, який ми робимо зараз, особливо щодо наших

людей, і кроки, які ми робимо для росту, збереження, виховання і доказування нашого таланту і бізнесу, є критичними для нас. Без кращих людей, наші амбіції, зростання і репутація на ринку будуть зменшені.»[26].

На нашу думку, ці слова є справді вірним, оскільки всі наші дії навмисні чи не навмисні в будь-якому випадку призведуть до результату, а який це буде результат залежить лише від наших рішень і кроків.

Компанія KPMG International має офіси по всьому світі, тому перш за все при зміні чи впровадженні культури, керівництво має враховувати національні та менталітетні особливості країни. Хоча кожний офіс є автономними, ми вважаємо, що керівникам слід впровадити програми стажувань та обміну персоналом, а також сформувати системи активного розвитку творчого потенціалу співробітників на основі інформованості й навчання. Для цього потрібно, щоб юди різних національностей контактували між собою, але звісно це матиме ряд проблем через відмінність культур.

Першим кроком для подолання культурних відмінностей і труднощів міжкультурного спілкування є розвиток культурної терпимості. Перш ніж вступати в міжкультурні відносини, потрібно усвідомити таке складне явище, як культура та її складові. Співробітники багатонаціональної компанії, навіть працюючи в іншому культурному середовищі, мають пам'ятати про правила міжкультурного спілкування, а також дотримуватися певних ліній поведінки.

Наприклад, вивчати й намагатися зрозуміти культуру країни, у якій працюєш чи яку маєш відвідати; аналізувати інші культурні цінності, щоб вірно інтерпретувати приховані культурні сигнали; використовувати здобуті знання; змінювати корпоративні цінності для приведення їх у відповідність із культурою країни перебування (підлаштовувати корпоративні цінності під національні цінності цієї культури).

Такий обмін працівниками чи стажування для працівників має ще одну практичну мету, оскільки сучасне суспільство засноване на інформації, а працівники розумової праці становлять єдину та найбільшу цінність. Тобто

працівники розумової праці або *knowledge worker* – це ті люди, які володіють знанням та уміють їх застосувати з вигодою та у корисному для компанії русіл.

Далі наведені стратегії, які найбільше використовуються для розвитку та управління знаннями в організації:

- стратегія формування знань, яка передбачає поглиблення накопичених і генерування принципово нових знань (виконання науково-дослідних робіт, упровадження інноваційних рішень та безперервне їхнє вдосконалення), що сприяють підвищенню конкурентоспроможності організації;

- стратегія обміну знаннями, яка зосереджує увагу на систематичному обміні знаннями, тобто здобутті, структуруванні, зберіганні, використанні їх, із метою чіткого та своєчасного розподілу між певними працівниками або їхніми групами;

- стратегія управління інтелектуальним капіталом передбачає, що всі загальноорганізаційні знання і система управління ними спрямовані виключно на створення, підтримку та розвиток інтелектуальних активів: патентів, технологій, ноу-хау.

Поширення знань відбувається багатьма способами. Знання можна поширювати через документи, книги та журнали, шляхом поповнення баз даних і баз знань із телекомунікаційним доступом - так званий "складський підхід". Проте більша частина знань найкраще передається від людини до людини за допомогою спілкування, співробітництва чи конференцій і семінарів, тренінгів та наставництва. Особливо важливим у такому випадку є створення сприятливої атмосфери для обміну ідеями та досвідом. До методів та інструментів, які підтримують обмін знаннями, можна віднести інтернет-портали, семінари, навчання, тренінги. Істотним у поширенні знань є наявність на них попиту, продиктованого потребами в інноваційному розвитку бізнеспроцесів організацій, інтересів професійного зростання та розвитку особистості фахівця.

Крім цього, для покращення існуючої корпоративної культури, ми пропонуємо активно пропагувати серед працівників, особливо нових, підприємства невидимі елементи корпоративної культури підприємства: місію, основну мету діяльності, стратегію розвитку, базові принципи щоденної праці, основні цінності та корпоративні свята підприємства. Також доцільно було б організувати конференції для працівників компанії для обговорення проблем, досягнень та розгляду пропозицій із розвитку корпоративної культури.

На наш погляд, для кращого сприйняття культури підприємства, особливо новими працівниками, слід активно застосовувати одні з основних елементів корпоративної культури підприємства: корпоративні кольори, символіку чи фірмовий знак підприємства, не лише під час святкових чи офіційних заходів, а й у повсякденному житті колективу. Наприклад, зробити офіси у кольорах компанії, чи зробити фірмовий знак на предметах роботи працівників, тобто на ручках, папері, візитках, чашках чи на комп'ютерах. Так працівники зможуть швидше адаптуватися і почуватися більш комфортно, крім цього, такі дії можуть підвищити рівень довіри клієнтів до підприємства, як до професіоналів.

3.2. Пропозиції щодо покращення корпоративної культури вітчизняних підприємств в умовах глобальних економічних змін

Сьогодні Україна все більше відкриває свої кордони зарубіжним товарам та послугам, але ці дії досить необдумані дії мають певні загрози. Оскільки, не всі вітчизняні підприємства можуть конкурувати з зарубіжними аналогами і не всі колективи готові працювати в умовах жорсткої конкуренції. Також відкриття кордонів, спричинило масовий виїзд робото-спроможних українців закордон через низький рівень заробітної плати, через погані умови праці чи, наприклад, через закриття фірми, де людина працювала. Це все спричинює негативний вплив на економіку нашої країни, а також спричинило банкрутство

багатьох вітчизняних малих і середніх підприємств, саме через неможливість конкурувати з міжнародними компаніями.

Ми вважаємо, що керівникам для покращення свого рівня на ринку, слід більше уваги приділяти не тільки оновленням технологій виробництва, а й формування та ефективній роботі підприємства. Це допоможе у пошуках нових можливостей мотивації персоналу до більше продуктивної діяльності. Як вже було сказано в попередніх розділах, корпоративна культура – це один з головних інструментів для створення високої конкурентоспроможного підприємства та ефективних соціально-трудова відносин. Це відбувається через вагомую роль культури у соціальному та виробничому житті працівників. Звісно даний феномен потребує постійного удосконалення та адаптування до змін, оскільки корпоративна культура є головним інструментом для ефективного використання людського потенціалу.

На жаль, більшість керівників або не повністю розуміють значення і функціональність корпоративної культури для підприємства, або взагалі не визнають цього феномену і відповідно ніяк ним не керують і не спрямовують у потрібний для фірми рух. І відповідно в результаті такого пасивного відношення, культура підприємства формується самим колективом і потрібному для них руслі. Так, наприклад, для керівників новостворюваних організацій, слід мати на увазі, що корпоративна культура виникає у будь-якому випадку, навіть без волі керівництва, з моменту створення організації. Така неконтрольована корпоративна культура може стати чинником, що перешкоджає успішному функціонуванню і розвитку організації. Будь-який процес в організації повинен бути керованим. Тому з перших хвилин існування організації керівництву необхідно цілеспрямовано формувати корпоративну культуру і управляти нею.

На нашу думку вітчизняним керівникам потрібно зрозуміти декілька важливих значень стосовно корпоративної культури. Перш за все, це те, що культура підприємства дає можливість працівникам мати уявлення про організацію, її мету та ціль, а також надає колективу корпоративної

ідентичності та є джерелом впевненості у стабільності фірми. Це створює у працівників почуття надійності організації і свого місця в ній, соціальної захищеності. По-друге, новим працівникам потрібно надати повне знання цінностей, норм і правил, які існують в організації. Це допоможе їм правильно зрозуміти дії підприємства і відповідно визначити свою поведінку. По-третє, корпоративна культура стимулює свідомість і високу відповідальність працівників, що виконують поставленні перед ними завдання. Суть такого впливу в тому, що працівники мають змогу самостійно прогнозувати розвиток ситуації, керуючись цінностями.

Крім цього, вітчизняним підприємствам було б доцільно створити власний Кодекс поведінки для розуміння працівниками стандартів, як поведінки, так і роботи в загальному. Ми вважаємо, що потрібно брати приклад з досліджуваної компанії KPMG і їхні дії і ставлення до власної корпоративної культури.

Умови глобалізації економіки обумовлюють творче наповнення національних норм корпоративної культури української економіки в умовах постійного скорочення перешкод міжнаціональних господарських зв'язків, а також їх сучасних організаційних форм: від самоорганізації технологічних ланцюжків виробництва і реалізації на міжнародних ринках до транснаціональних компаній. На наш погляд, через сучасну глобалізацію, вітчизняним підприємствам потрібно використовувати не просто корпоративну культуру, а саме інноваційну.

Інноваційна корпоративна культура - це система поширених в компанії норм і цінностей, що забезпечує високий рівень сприйняття, ініціації і реалізації інновацій. Даний вид корпоративної культури також є невід'ємною складовою інноваційного потенціалу підприємства як сукупності різних видів ресурсів, що беруть участь у здійсненні інноваційної діяльності. Формування інноваційної корпоративної культури — тривалий і складний процес. Першочерговими його етапами має бути визначення місії підприємства та

визначення розвитку основних базових цінностей. І вже, виходячи з цього, повинні формуватися стандарти поведінки персоналу, традиції і норми.

Таким чином, цей процес можна поділити на такі чотири етапи:

- виявлення стану існуючої корпоративної культури;
- збереження життєздатних елементів базової корпоративної культури;
- виявлення і відмова від нежиттєздатних елементів корпоративної культури;
- оновлення (заміна) тих елементів корпоративної культури, які вибули;
- впровадження нових, які відповідають сучасним реаліям та об'єднують персонал своїми ціннісними характеристиками.

Важлива роль у формуванні сильної корпоративної культури і подальшому її інноваційному розвитку належить керівництву підприємства. Керівники, закладаючи основи майбутньої культури ще на стадії створення нового бізнесу, згодом транслиують культурні цінності й уявлення членам організації за допомогою цілого ряду механізмів

Інноваційний потенціал базується на інтелектуальному, науково-технічному, виробничому, матеріальному та фінансовому потенціалах. Роль розвитку корпоративної культури в напрямку зростання інноваційної сприйнятливості та активності персоналу є важливою та необхідною, оскільки дозволяє [17]:

- забезпечити відповідність і збалансованість стратегічних бізнес-завдань компанії і тенденцій інноваційного розвитку в галузі і бізнес-співтоваристві в цілому;

- підвищити лояльність співробітників щодо компанії, їх творчу активність у напрямку інноваційного розвитку, стимулюючи зростання пропозицій щодо вдосконалення бізнес-процесів та інших організаційних змін, пов'язаних з підвищенням ефективності та результативності управління;

- знизити опір впровадженню організаційних змін, що виникає через особливості існуючої корпоративної культури;

- прискорити процес інтеграції і формування в організації ефективних команд, що реалізують інноваційні проекти.

Основною умовою успішної реалізації такого виду корпоративної культури є усвідомлення керівниками підприємств того, що нові ідеї і інновації є найціннішим товаром в ринковій економіці, і їх роль постійно зростає. Відсутність нових та цікавих ідей в майбутньому означає, що підприємство зіштовхнеться з певними проблемами. Найуспішнішими є ті підприємства, в яких прослідковується безперервна інноваційність та які систематизували процес пошуку, створення та реалізацію нових ідей. Адже сутністю високого рівня інновацій на підприємстві є вмiла організація праці і відповідна віддача працівників. Лідери на ринку інновацій часто використовують старі ідеї (за допомогою створення системи управління знаннями на підприємствах) як матеріал для нових рішень та виробництва продукції (надання послуг). Підприємства, які застосовують таку стратегію, здійснюють в своїх підрозділах процес архівації старих ідей, пошук нових, а також поєднання цих ідей з ринковими потребами, що з'являються[11, с.34].

Слід відзначити, що найважливішим принципом інноваційної культури є повага до людської гідності та розвиток гармонії серед персоналу. Завдяки цьому принципу співробітники об'єднують свої зусилля. Про даний принцип керівники повинні завжди пам'ятати, якщо хочуть мати успішне інноваційне підприємство.

Отже, роль інноваційного розвитку корпоративної культури є важливим елементом і майже невід'ємним у формуванні конкурентоспроможного підприємства, а також для забезпечення високого рівня реалізації інновацій.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дипломної роботи були запропоновані та проаналізовані можливі шляхи покращення корпоративної культури як для досліджуваного підприємства KPMG International, так і для наших українських підприємств.

Перший підрозділ спрямований на покращення культури компанії KPMG. Незважаючи на високий рівень існуючої корпоративної культури, нами було запропоновано створити певні програми обміну та стажування для працівників усіх офісів, які знаходяться у різних куточках планети. Оскільки це дозволить працівникам обмінюватися власним досвідом, знаннями та можливо певними хитростями для кращої роботи. Звісно такі нововведення будуть мати ряд проблем, оскільки культури та звичаїв народів дуже різняться між собою. Через це було запропоновано спочатку створити семінари чи курси, де навчали співробітників вірному спілкуванню з своїми іноземними колегами.

У другому підрозділі були запропоновані шляхи покращення корпоративної культури на вітчизняних підприємствах. Основною пропозицією було впровадження інноваційної культури тому, що в нашому мінливому світі не можливо досягти високих результатів без інновацій. Але такий вид організаційної культури не буде ефективним для підприємств, де корпоративна культура не є розвиненою або взагалі сформувалася самостійно. Для такого випадку були запропоновані певні заходи для покращення стану культури та поради для керівників.

Отже, корпоративна культура є індивідуальною для кожного підприємства, тому керівникам слід завжди розуміти, які зміни та заходи сприятимуть зростанню як рівня культури підприємства, так і його продуктивності в цілому, а які навпаки призведуть до пригнічення чи банкрутства.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі було представлено теоретико-методологічні основи корпоративної культури підприємства та аналіз досліджень культури на підприємстві KPMG, а також шляхи покращення корпоративної культури як для досліджуваного підприємства, так і для вітчизняних організацій. Отримані результати дозволили зробити такі висновки:

1. Корпоративна культура в сучасному мінливому економічному середовищі має все більше значення в системі управління підприємством, оскільки допомагає сформувати продуктивний колектив, який працюватиме у цілях організації та відповідно підвищувати загальну конкурентоспроможність.

2. Дослідженням корпоративної культури довгий час займалося багато різних вчених, що призвело до різноманітних тлумачень та визначень поняття «корпоративна культура», які є представленими у розділі 1.1. Звісно і сьогодні корпоративна культура досліджується і відповідно створюються нові шляхи для її покращення.

3. Корпоративна культура – складна та багатоаспектна система цінностей, вірувань, певних принципів організації, орієнтирів для працівників, стандартів поведінки та традицій. Це все є нематеріальним, але важливим ресурсом для підприємства, оскільки забезпечує дружні відносини в колективі та комфортну атмосферу на підприємстві. Також корпоративна культура допомагає гармонізувати відносини між роботодавцями і найманими працівниками і звісно вона має вагомий вплив на ефективність та конкурентоспроможність підприємства

4. Людина є основою для будь-якої організації та складає її сутність та її основне багатство. Однак кожна людина є індивідуальною, з індивідуальними поведінкою, здібностями, потребами, мотивами та ставленням до своєї роботи чи організації. Кожна людина по-різному сприймає дійсність навколо себе та інших людей. Все це говорить про те, що управління людиною

в організації є складною, відповідальною та важливою для долі організації справою, яка покладена в основу корпоративної культури.

У розділі 1. 2 було представлено принципи та основні на думку автора функції корпоративної культури. Також були зазначені рівні, яких є три в корпоративній культурі:

- зовнішній або видимий, в основному його складають такі артефакти, як етикет, легенди, міфи, звичаї, традиції тощо;
- другий рівень - цінностей організації;
- рівень базових уявлень, який складається з внутрішньо-організаційних норм і соціальних ролей, які регулюють поведінку членів організації.

Проте саме цінності є ядром корпоративної культури.

У розділі 1.3 було подано особливості формування корпоративної культури, а також процес створення для кращого розуміння, оскільки він є складним і довготривалим. До цього процесу керівникам підприємства слід підходити з уважністю та терпінням.

5. У другому розділі було проаналізовано існуючу корпоративну культуру і соціальну відповідальність підприємства KPMG, а також здійснена оцінка її ефективності.

6. Проведене дослідження показує, що корпоративна культура досліджуваного підприємства є ефективною, оскільки підприємство робить акцент, не тільки на отриманні прибутку, а й на задоволенні потреб своїх працівників.

7. Великою перевагою корпоративної культури підприємства KPMG є Кодекс поведінки, який є ефективним, та соціальна відповідальність.

Адже соціальна відповідальність підприємства це відповідальність перед суспільством, добровільний внесок у розвиток суспільства у різних його сферах. Компанія володіє ресурсами, знаннями та можливостями, що дозволяють їй визначити певні набір соціальних проблем, до вирішення яких компанія є найбільш підготовленою та вирішення яких дасть їй найбільші конкурентні переваги. Можливість створення цінностей як для організації, так і

для суспільства – ось основний критерій під час вибору об'єкта соціальної відповідальності бізнесу. Дослідження показує, що відповідальність досліджуваної компанії є на високому рівні і в більшій мірі спрямоване на перспективу.

8. У третьому розділі представлені шляхи покращення та вдосконалення корпоративної культури. У першій частині даного розділу автор дає перелік можливих шляхів удосконалення культури для підприємства KPMG. У другій частині представлено бачення автора проблеми розвитку та формування корпоративної культури на вітчизняних підприємствах та шляхи покращення її в умовах глобалізації економіки.

9. Отже, під час виконання дипломної роботи було запропоновано впровадження ефективних організаційно-економічних заходів для управління корпоративною культурою підприємства, що дає змогу значно підвищити продуктивність праці, зменшити плинність кадрів, створити сприятливу атмосферу в колективі та вдосконалити систему реалізації інноваційних проектів на підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бабич О. Основні засади створення корпоративної культури як інструменту управління // Вісник Української академії державного управління. – 2003. – №2 – С. 449-456
2. Бала О.І. “Формування принципів корпоративної культури” / О.І. Бала // Збірник тез доповідей III міжнародної науково-практичної конференції “Методологія та практика менеджменту на порозі XXI століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти” / Полтава: ПУСКУ, 2006. – С.96–97.
3. Бала О.І., Мукан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємства: сутність та види / О.І. Бала, О.В. Мукан, Р.Д. Бала // Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. – 2010. – No 682. – С. 11-15.
4. Балика О. Г. Корпоративна культура як інститут удосконалення соціально-трудових відносин : автореф. дис ... канд. екон. наук : спец. 08.00.07 "Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика" / О. Г. Балика ; Київський національний університет ім. В. Гетьмана. – Київ, 2014 .
5. Башук Т.О., Жолудева А.М. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві / Т.О. Башук, А.М.Жолудева // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – No 2. – С. 179-184.
6. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://kontrakty.ua/article/130177>
7. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://studopedia.org/10-76266.html>
8. Жовнір Н.М. "Управління організаційною і інноваційною культурою в системі регіонального розвитку" //Економіка і регіони №1(2) – 2004 –ПНТ9, с. – 45-47.

9. Канюта С.М. Іванюта В.Ф. Підприємництво та бізнескультура. Навч. пос. –К.: Центр учбової літератури, 2007. –288 с.
10. Кицак Т.Г. Формування корпоративної культури в процесі розвитку соціально-трудових відносин на підприємстві. Автореф. дис. кандидата екон. наук. /Київський національний університет ім. Т. Шевченка. –Київ, 2008. –20 с.
11. Кицак Т.Г. Формування корпоративної культури в процесі розвитку соціально-трудових відносин на підприємстві. Автореф. дис. кандидата екон. наук. /Київський національний університет ім. Т. Шевченка. –Київ, 2010. –20 с.
12. Кибанов А.Я. Управління персоналом організації / А.Я. Кибанов. - М.: «Инфра-М». - 2004. - 637 с.
13. Корпоративна культура: Навч. посібник Під заг. Редакцією Г.Л. Хаєта. – Київ: Центр навч. літератури, 2003. –403 с.
14. Мескон М. Основи менеджменту / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі - М.: «Вільямс». - 2008. -672 С.
15. Навчальний посібник Корпоративна культура / За ред. Г.М. Захарчин, 2011.
16. Офіційний сайт компанії KPMGInternational.[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://home.kpmg/ua/uk/home.html>
17. Пітель Н.Я. Корпоративна культура підприємства в умовах глобалізації/ Н.Я. Пітель// Всеукраїнський науково-виробничий журнал . Інноваційна економіка. Підприємство і менеджмент. – 2012. – №6 – С.62-65.
18. Скрипичникова И.В. Корпоративная культура фирмы как объект организационного консультирования / И.В. Скрипичникова // [www/Kodra і K/ru](http://www.Kodra і K/ru)
19. Степико М. Т. Буття етносу: витоки, сучасність, перспективи (філософсько– методологічний аналіз) / М.Т. Степико. – К. : Товариство “Знання”. КОО. 1998. – 251 с
20. Федулова Л.І. Підходи до оцінки рівня готовності підприємства щодо інноваційного розвитку // Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. ЕКОНОМІКА. – 2011. – № 124/125.

21. Брич В.Я. Трудовий потенціал АПК. – Тернопіль: Підручники і посібники, 2001. – С. 286.

22. Брич В. Я., Шушпанов П. Г. Соціально-економічна структура населення Тернопільської області як чинник зовнішньої трудової міграції // Україна : аспекти праці. – 2009. – № 1. – С. 33-37.

23. Шевченко В.С. Шляхи підвищення корпоративної культури підприємства// Випуск 16. Миколаїв, 2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://global-national.in.ua/archive/16-2017/103.pdf>

24. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб: Питер, 2002. –336 с

25. Innovate. Disrupt. Grow. 2017 International [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/12/internationalannual-review-2017.pdf>

26. The future is inclusive/2018 KPMG Global Inclusion & Diversity Report. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2018/12/the-future-isinclusive.pdf>

27. The future delivered together / KPMG International2018/ KPMG Global Review. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<https://home.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2018/12/global-review2018.pdf>