

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ІВАНА ПУЛЮЯ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**ГЕВКО ВОЛОДИМИР ЛЕОНІДОВИЧ**

УДК 005.32:334.72

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**МЕТОДОЛОГІЧНИЙ БАЗИС ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ  
КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ МЕРЕЖЕВИХ СТРУКТУР**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

08 – Економічні науки

Подається на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело



В. Л. Гевко



Науковий консультант:  
Кирич Наталія Богданівна  
доктор економічних наук, професор

*Кирич Наталія Богданівна*  
*Кирич Наталія Богданівна*  
*Кирич Наталія Богданівна*  
Великий секретар

Тернопіль – 2020

*Кирич Наталія Богданівна*

## АНОТАЦІЯ

*Гевко В. Л.* *Методологічний базис формування організаційної культури підприємств мережевих структур.* – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Західноукраїнський національний університет. Тернопіль, 2020.

У вступі обґрунтовано актуальність теми, сформульовано мету, головні завдання, визначені об’єкт, предмет і методологічні засади дослідження, висвітлено наукову новизну та практичне значення отриманих автором результатів, наведено відомості щодо їх апробації.

Дисертацію присвячено розвитку теоретико-методологічних положень та розробці практичних рекомендацій щодо формування організаційної культури підприємств мережевих структур. Здійснено гносеологічний аналіз сутнісно-змістовних особливостей поняття “підприємства мережевих структур” та “організаційна культура підприємств мережевих структур”, проведено систематизацію змістовно-типологічних характеристик організаційних культур. Обґрунтовано авторський підхід щодо класифікації організаційної культури підприємств мережевих структур за об’єктами соціального розвитку в сучасних умовах макротрендів бізнесу.

Розроблено структурно-логічну схему управління організаційною культурою мережевої структури в контексті функціонального забезпечення, а також обґрунтовано основні стратегічні вектори у контексті досліджуваної компоненти. Запропоновано модель формування організаційної культури підприємств мережевих структур на основі раціонального процесу комплексного управління розвитком організаційної культури як основного пріоритетного розвитку мережевої системи на основі імплементації організаційних аспектів. Сформовано комплексний методологічний підхід до

механізму формування організаційної культури підприємств мережевих структур на основі системи взаємозв'язків поверхневого та глибинного рівнів, ядра організаційної культури як вектора зміцнення ефективності функціонування мережевої структури.

У першому розділі “Теоретичні аспекти формування організаційної культури підприємств мережевих структур” узагальнено концептуалізацію сучасних поглядів на поняття та складові організаційної культури підприємств мережевих структур; досліджено змістовно-типологічну характеристику організаційних культур; обґрунтовано основні підходи до управління організаційною культурою мережевої структури.

Шляхом узагальнення теоретичних поглядів на організаційну культуру підприємств мережевих структур встановлено, що вона являє собою сукупність формальних і неформальних взаємовідносин, матеріальних і нематеріальних цінностей, правил та способів, дій і комунікацій між усіма учасниками діяльності підприємств мережевих структур, які працюють спільно для того, щоб впоратися з проблемами зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції.

На основі проведених досліджень обґрунтовано основні функції організаційної культури підприємств мережевих структур та запропоновано оціночну. Доведено, що на основі оцінювання необхідно формувати алгоритм певних дій, які на основі командного духу, дозволяють вирішувати виникаючі проблеми в процесі діяльності, оскільки мережеві структури ведуть свою діяльність в умовах сучасних викликів та небезпек, економічної нестабільності та невизначеності.

Сформовано та обґрунтовано класифікацію організаційної культури підприємств мережевих структур за об'єктами соціального розвитку як оздоровчо-профілактична культура; інтелектуально-освітня культура; культурно-мистецька; сервісно-побутова культура; правові аспекти соціальної компоненти організаційної культури.

Розроблено структурно-функціональний підхід до формування організаційної культури підприємств мережевих структур в контексті функціонального забезпечення, а саме: системоутворюючих, інтегруючих, регулюючих, результуючих, оціночних функцій, що, як наслідок, визначається економічним результатом стратегічних векторів розвитку організаційної культури (тактичні заходи, поточні плани, реалізація проектних рішень) та із урахуванням безпосереднього впливу функціональних аспектів мережевих структур: організаційно-правового, соціально-економічного, техніко-технологічного.

У другому розділі “Аналітичне дослідження передумов оцінювання організаційної культури підприємств мережевих структур” досліджено особливості сучасного стану та тенденцій розвитку мережевих структур у вітчизняній економіці; проведено оцінку міжфірмових взаємозв’язків підприємств мережевих структур в умовах макротрендів бізнесу, а також проаналізовано фактори впливу на формування організаційної культури підприємств мережевих структур.

У процесі аналізу обґрунтовано, що підприємства мережевих структур в Україні діють практично в усіх галузях, хоча найбільші з них зосереджені в АПК, харчовій промисловості, металургії та взаємодіють на основі структурно-логічних взаємозв’язків. Обґрунтовано, що особливостями функціонування у системі підприємств мережевих структур: по-перше, формуються мережі ділових, кооперативних взаємозв’язків у різних сферах господарювання; по-друге, саме в їхньому середовищі виробляються механізми партнерської взаємодії та довіри.

У роботі визначено, що оцінка міжфірмових взаємозв’язків зводиться до встановлення переліку критеріїв (індикаторів), за якими можна ідентифікувати найбільш важливі властивості мережі та встановлення їх верхніх та нижніх меж дасть змогу на основі статистичного оброблення вихідної інформації зробити чіткі висновки щодо наявності чи відсутності мережевої структури.

У процесі аналізування виокремлено основні фактори впливу на формування організаційної культури підприємств мережевих структур відзначено наступні: підвищення рівня загальної культури населення країни; підвищення рівня кадрової політики; накопичення практичного досвіду ефективного управління господарюючими суб'єктами; постійне підвищення кваліфікації управлінського персоналу; підвищення рівня системи мотивації працівників; умови праці; рівень кваліфікації та освіти персоналу; соціально-психологічний клімат; збільшення ресурсних можливостей та здійснення заходів щодо вдосконалення управління; постійне зростання вимог до управлінського персоналу.

У третьому розділі “Методологічний базис дослідження організаційної культури підприємств мережевих структур” проведено порівняльний аналіз сучасних підходів щодо методології дослідження організаційної культури; досліджено методологічні контексти оцінювання профілю організаційної культури підприємств мережевих структур з виокремленням основних проблемних аспектів даної наукової проблематики.

У даному розділі, проводячи методологічне дослідження оцінки мережі та його впливу на профіль організаційної культури до визначення “Поточний стан” та “Досконалий стан” підприємств мережевих структур доведено оцінювати організаційні процеси, пов'язані з результативністю функціонування підприємницьких структур та сприяє підвищенню ефективності управління перспективним розвитком організаційної культури підприємств мережевих структур.

На основі методології оцінювання обґрунтовано, що підприємства мережевих структур зорієнтовані на ієрархічний тип культури, в якому домінантними характеристиками є орієнтація на внутрішню діяльність мережевої структури, формальні правила, чіткий розподіл повноважень, гарантія зайнятості та забезпечення довгострокової передбачуваності. Встановлено, що досконала організаційна культура підприємств мережевих структур характеризується домінуванням ринкового типу. На основі чого,

сформовано, що особливостями цього типу, підприємства мережевих структур прагнуть до таких стратегічних пріоритетів, як підвищення конкурентоспроможності та продуктивності, управління змінами, агресивне проникнення на нові ринки та збільшення ринкової частки.

У четвертому розділі “Впровадження новітніх систем управління підприємств мережевих структур: прогнозна оцінка” описано інформаційні системи мережевих структур як інструмент забезпечення синергетичних ефектів; представлено методологічний підхід до формування синергетичних ефектів мережевих структур; запропоновано економіко-математичне моделювання та прогноз розвитку в системі підприємств мережевих структур.

Проведений у роботі аналіз наукових підходів дав змогу сформулювати основні завданнями інформаційної системи підприємств мережевих структур: підтримка спрямованості на клієнтів, розгортання розподіленої мережевої організації, досягнення конкурентної переваги, контроль над частиною сегменту ринку, забезпечення стабільності бізнесу тощо.

Досліджено науково-методологічний підхід щодо оцінки компонент міжфірмової взаємодії підприємств мережевих структур, що є оптимальним за синергетичним ефектом на основі застосування індикаторів, який дозволяє визначити найпріоритетніші за синергією площини перетину інтересів у виробничій, збутовій, маркетинговій та інноваційній діяльності з метою підвищення організаційної культури та можливість проєктних рішень щодо підвищення рівня ефективності функціонування мережевої структури.

У данному розділі досліджено теоретико-методологічні підходи до побудови моделі стратегічного прогнозування методом ковзної середньої, що дало змогу зафіксувати сценарії реалізації проєктних рішень з урахуванням інформаційної ситуації та критерії прийняття проєктних рішень, необхідних для виконання певних проблематичних завдань у контексті зміцнення організаційної культури великих та середніх підприємств мережевих структур країни.

У п'ятому розділі “Імплементація організаційно-методологічного базису формування організаційної культури підприємств мережевих структур” розроблено модель управління організаційною культурою підприємств мережевих структур; сформовано стратегічні імперативи формування механізму організаційної культури підприємств мережевих структур. На основі чого проведено удосконалення нормативно-правового забезпечення як вектора зміцнення організаційної культури підприємств мережевих структур.

Сформовано та обґрунтовано структурну модель механізму формування організаційної культури підприємств мережевих структур, що дозволяє розглядати як систему взаємозв'язків на основі поверхневого та глибинного рівня, ядра організаційної культури підприємств мережевих структур з урахуванням впливу викликів та загроз в контексті зміцнення ефективності функціонування мережевої структури.

У роботі обґрунтовано алгоритм формування організаційної культури підприємств мережевих структур, в якій виділено чотири етапи (діагностика існуючої організаційної культури, розробка моделі нової організаційної культури, корекція існуючої/запровадження нової організаційної культури, оцінка ефективності проєкту) та розкрито їх сутнісно-змістовну характеристику.

Доведено ідентифікацію ключових векторів розвитку підприємств мережевих структур, що передбачає визначення принципів побудови ефективного управління організаційною культурою та їх взаємозв'язків як важливого орієнтира соціально-економічного розвитку мережевих структур.

На основі проведеного дослідження сформовано концептуальні положення щодо імплементації нормативно-правового забезпечення як вектора зміцнення організаційної культури та запропоновано застосовувати на основі застосування моделі корпоративного кодексу в контексті зміцнення організаційної культури підприємств мережевих структур, що спрямовані на розвиток інституційного середовища, фінансових механізмів підтримки,

мережевої інфраструктури та сприяють формуванню мережевих взаємовідносин, які є основою генерування інноваційних аспектів проектів.

Практичне значення отриманих результатів. Науково-методичні, організаційні та практичні рекомендації дисертаційної роботи щодо формування організаційної культури підприємств мережевих структур використовуються в практичній діяльності: Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства, Тернопільської обласної державної адміністрації, ТОВ “Стиролбіофарм”, ТОВ “СІЛЬПО-ФУД”, ПрАТ “Пиво-безалкогольний комбінат “Радомишль”, ТОВ “ТЕКО-ТРЕЙД”, ТОВ “ЮСП ПАНЕЛЬ”, ТОВ “ПАМІБРО”, ТОВ “АРТМАШ”, ТОВ “КОЛЯР”, ПП “Добробуд ВВ”.

**Ключові слова:** організаційна культура, підприємства мережевих структур, компонента організаційної культури, формування організаційної культури підприємств мережевих структур, оцінювання профілю організаційної культури, синергетичний ефект мережевих структур, економіко-математичне моделювання, механізм організаційної культури підприємств мережевих структур.

## ANNOTATION

Gevko V. L. Methodological foundation of the formation of network structure enterprises organizational culture. – The manuscript.

Thesis for a Doctor of Economics degree by specialty 08.00.04 – Economics and Management of Enterprises (according to the types of business activity). – West Ukrainian National University, Ternopil, 2020.

The introduction substantiates the relevance of the subject, formulates the purpose, main tasks, defines the object, subject matter and methodological principles of the study, highlights the scientific novelty and practical significance of the results obtained by the author, as well as provides information on their testing.



The thesis paper addresses the development of theoretical and methodological provisions and the formulation of practical recommendations for the formation of network structure enterprises organizational culture. The gnoseological analysis of the essential and content-related features of the concept of the “network structure enterprises” and the “network structure enterprises organizational culture” is fulfilled, the systematization of content and typological characteristics of organizational cultures is carried out. The author’s approach to the classification of network structure enterprises organizational culture by objects of social development under current conditions of business macro trends is substantiated.

The structural and logical scheme of organizational management is developed the culture of the network structure in the context of functional support, and the main strategic vectors in the context of the studied are also substantiated components. A model of organizational culture formation is proposed enterprises of network structures on the basis of rational process integrated management of the development of organizational culture as the main priority development of the network system based on implementation organizational aspects. A comprehensive methodological approach to mechanism of formation of organizational culture of network enterprises structures based on the system of relationships of surface and deep levels, the core of organizational culture as a vector of strengthening efficiency functioning of the network structure.

The first chapter titled “Theoretical aspects of network structure enterprises organizational culture formation” summarizes the conceptualization of modern views on the concepts and components of network structure enterprises organizational culture, studies the content-typological features of organizational cultures, and substantiates the basic approaches to network structure organizational culture management.

By generalizing theoretical views on network structure enterprises organizational culture, it is established that it is a set of formal and informal relationships, tangible and intangible values, rules and methods, actions and

communications among all participants in the network structure enterprise activities working together to cope with problems of external adaptation and internal integration.

Based on the conducted research the basic functions of network structure enterprises organizational culture are substantiated and the evaluation is suggested. It is proved that, based on the evaluation, it is necessary to form an algorithm of certain actions, which, being based on the team spirit, allows to solve emerging problems over the course of activities, since network structures operate within the scope of modern challenges and threats, economic instability and uncertainty.

The classification of network structure enterprises organizational culture according to objects of social development is developed and substantiated as health-improving and preventive culture; intellectual and educational culture; cultural and artistic; service and household culture; legal aspects of the social component of organizational culture.

The paper develops a structural-functional approach to the network structure enterprises organizational culture formation within the context of functional support, namely: system-shaping, integrating, regulating, resulting, evaluating functions, which, as a consequence, are determined by the economic result of the strategic vectors of organizational culture (tactical measures, current plans, project solutions implementation) and taking into account the direct impact of network structure functional aspects: organizational and legal, socio-economic, technical and technological.

The second section “Analytical study of the prerequisites for assessing the organizational culture of network structure enterprises” examines the features of the current state and trends in the development of network structures in the domestic economy; the section evaluates the inter-firm interrelations of the enterprises within network structures under the conditions of macro-trends of business, and also it analyzes the factors that influence the formation of organizational culture of network structure enterprises.

The analysis substantiates that the network structure enterprises in Ukraine operate in almost all industries, although the largest of them are concentrated in the agro-industrial complex, food industry, metal production and interact on the basis of structural and logical relationships. It is substantiated that the peculiarities of functioning of network structures in the system of enterprises are: firstly, networks of business and cooperative relations in various spheres of management are formed; secondly, the mechanisms of partnership and trust are developed in their environment.

The paper determines that the assessment of inter-firm relationships is reduced to establishing the list of criteria (indicators) to identify the most important properties of a network and establishing its upper and lower limits, which, based on statistical processing of source information, will allow to draw clear conclusions about the presence or absence of network structures.

In the process of analysis, the main factors influencing the formation of the organizational culture of network structure enterprises are identified as follows: the increasing level of general culture of the population; the rise in the level of human resource policy; the accumulation of practical experience in effective management of economic entities; continuous professional development of management staff; the increase in the level of employee motivation system; working conditions; the level of qualification and education of staff; socio-psychological climate; the increase of resource opportunities and implementation of measures to improve management; constant increase in requirements for management staff.

In the third section “Methodological basis of the study of organizational culture of network structure enterprises”, the comparative analysis of modern approaches towards the studies of network culture is carried out; the methodological context of networkenterprise organization structure assessment is researched and main problematic aspects in this particular scientific field are allocated.

In this section, conducting a methodological study of network assessment and its impact on the profile of organizational culture to determine the “Current

status” and “Perfect condition” of the state of network structures, it is necessary to assess organizational processes related to the effectiveness of business structures and encourages the effectiveness of network organization structure perspective development management.

Based on the evaluation methodology, it is substantiated that the enterprises of network structures are focused on a hierarchical type of culture, in which the dominant characteristics are the focus on the internal activities of the network structure, formal rules, clear division of authorities, employment guarantee and long-term predictability. It is established that the perfect organizational culture of network structure enterprises is characterized by the dominance of the market type. Based on this, it is established that the network structure enterprises strive for such strategic priorities as increasing competitiveness and productivity, change management, aggressive penetration into new markets and market share increase.

The fourth section “The implementation of the latest management systems of network structure enterprises: forecast assessment” describes the information systems of network structures as a tool to ensure synergy effects; the methodological approach to formation of network structure synergy effects is presented; economic-mathematical modeling and forecast of development in the system of network structure enterprises are offered.

The analysis of scientific approaches carried out in the work allowed to form the main tasks of the information system of enterprises of network structures: maintaining customer orientation, deploying a distributed network organization, achieving competitive advantage, control over part of the market segment, providing business stability etc.

There has been discovered the scientific and methodological approach to assess the components of inter-firm interaction of enterprises of network structures, which is optimal for the synergetic effect based on the use of indicators, which allows to determine the highest priority synergy areas of intersection of interests in production, sales, marketing and innovation in order to improve the organizational

culture and the possibility of design solutions to improve the efficiency of the network structure.

This section examines the theoretical and methodological approaches to building a model of strategic forecasting by moving the average rate, which allowed to record scenarios for project decisions, taking into account the information situation and criteria for making project decisions needed to solve certain problems in the context of strengthening the organizational culture of large and medium enterprises network structures of the country.

In the fifth section “Implementation of the organizational and methodological basis for the formation of the organizational culture of enterprises of network structures” there has been developed a model for managing the organizational culture of enterprises of network structures; the strategic imperatives of formation of the mechanism of organizational culture of the enterprises of network structures are formed. Based on this the improvement of regulatory and legal support as a vector of strengthening the organizational culture of enterprises of network structures was carried out. The structural model of the mechanism of formation of organizational culture of enterprises of network structures is formed and substantiated, which allows to consider as a system of interrelations on the basis of surface and depth level, the core of organizational culture of enterprises of network structures taking into account the impact of challenges and threats.

The structural model of the mechanism of formation the organizational culture of enterprises of network structures is formed and substantiated, which allows to consider it as a system of interrelations on the basis of surface and deep level, the core of organizational culture of enterprises of network structures taking into account the impact of challenges and threats in the context of strengthening the efficiency of the network structure.

The algorithm of organizational culture of network structure enterprises formation is substantiated in the work, where four stages are highlighted (diagnostics of existing organizational culture, development of the model of new

organizational culture, correction of existing/introduction of new organizational culture, evaluation of the project efficiency) and their essential content is revealed.

The identification of key vectors of developing network structure enterprises is proved, which provides the definition of building principles of effective management of organizational culture and their interrelations as an important reference point for social and economic development of network structures.

Based on the conducted research, conceptual provisions for the implementation of regulatory support as a vector of strengthening organizational culture are formed and suggested to be applied, based on the corporate code model use in the context of strengthening the organizational culture of network structures, aimed at developing the institutional environment, financial support mechanisms, network infrastructure and contribute to the formation of network relationships, which are the basis for generating innovative aspects of projects.

The practical significance of the results. Scientific-methodical, organizational and practical recommendations of the dissertation on the formation of organizational culture of network structures are used in practice: the Ministry of Economy, Trade and Agriculture, Ternopil Regional State Administration, LLC “Styrolbiopharm”, LLC “SILPO-FOOD”, PJSC Beer and non-alcoholic plant “Radomyshl”, LLC “TEKO-TRADE”, LLC “USP PANEL”, LLC “PAMIBRO”, LLC “ARTMASH”, LLC “KOLYAR”, PE “Dobrobud VV”.

**Keywords:** organizational culture, network structure enterprises, organizational culture component, formation of organizational culture of network structure enterprises, evaluation of organizational culture profile, synergetic effect of network structures, economic-mathematical modeling, mechanism of organizational culture of network structure enterprises.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Гевко В. Л. Формування організаційної культура підприємств мережевих структур : теоретична площина та практичний вимір : монографія. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2020. 361 с. (18,6 д. а.).
2. Гевко В. Л. Методологічні аспекти системної оцінки організаційної структури підприємств мережевих структур в умовах сучасних трансформацій : колективна монографія. *Концепти інноваційного розвитку підприємництва* / За заг. ред. д.е.н., проф. Храпкіної В. В.; Національний університет “Києво-Могилянська академія”. Київ: Інтерсервіс. 2018. С. 19–27 (1,0 д. а.).
3. Гевко В. Л. Основні аспекти організації підприємств мережевого типу. *Економіка та держава*. 2018. № 7. С. 67–69 (1,1 д. а.).
4. Гевко В. Л. Змістовно-типологічна характеристика чинників впливу на формування організаційної культури підприємств мережевих структур : сучасні реалії. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Випуск 20. Ч. 1. С. 108–112 (1,2 д. а.).
5. Гевко В. Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 16. С. 9–12 (1,0 д. а.).
6. Гевко В. Л. Інформаційні системи підприємств мережевих структур : маркетинговий підхід. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2018. Випуск IV (72). С. 67–73 (1,3 д. а.).
7. Гевко В. Л. Сучасна методологія дослідження організаційної культури підприємств мережевих структур в контексті економіко-

математичного моделювання. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 6. Том 2. С. 197–200 (0,9 д. а.).

8. Гевко В. Л. Структурно-функціональний підхід щодо управління організаційною культурою підприємств мережевих структур : сучасний стан та прагматика розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 7. С. 1–5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6452> (1,1 д. а.).

9. Гевко В. Л. Специфіка застосування економіко-математичного моделювання в системі підприємств мережевих структур. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Випуск № 1(12). С. 67–71. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/1\\_12\\_uk/13.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/1_12_uk/13.pdf) (1,4 д. а.).

10. Гевко В. Л. Механізм управління організаційною культурою підприємств мережевих структур : системний підхід. *Інфраструктура ринку: науково-практичний журнал : електронне фахове видання*. 2019. Випуск 33. С. 154–159. URL: <http://market-infr.od.ua/uk/33-2019> (1,4 д. а.).

11. Гевко В. Л. Стратегічні імперативи управління підприємствами мережевих структур : теоретична площина та практичний вимір сучасного бізнес-середовища. *Економічний форум : науковий журнал*. 2019. Вип. 3. С. 114–120 (0,9 д. а.).

12. Гевко В. Л., Вівчар О. І. Формування аналітичних інструментів оцінки економічної безпеки системи підприємницьких структур : соціогуманітарні контексти. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 4. Том 2. С. 195–199 (0,7/0,5 д. а.; особисто автором обґрунтовано основні показники оцінки соціальної безпеки підприємницьких структур).

13. Гевко В. Л. Моніторинг мережевих відносин в системі вітчизняної торгівлі: проблемні аспекти та основні вектори розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 6. С. 268–271 (0,8 д. а.).

14. Гевко В. Л. Формування моделі управління організаційною культурою підприємств мережевих структур в контексті макротрендів



бізнесу. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія Економіка і менеджмент*. 2019. №3(81). С. 107–111 (0,9 д. а.).

15. Гевко В. Л. Комплексна оцінка інформаційно-аналітичного забезпечення підприємств мережових структур : безпекознавчі контексти. *Східна Європа : економіка, бізнес та управління*. 2019. Випуск 2(19). С. 122–125. URL: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/19\\_2019/20.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/19_2019/20.pdf) (1,0 д. а.).

16. Gevko V., Vivchar O., Zaitseva-Kalaur I., Redkva O. Organizational and legal procedures for ensuring the security and protection of economic entity : a security knowledgeable approach. *Studia Prawnoustrojowe / Uniwersytetu Warmińsko–Mazurski (Olsztynie, Poland)*. 2019. 46. P. 453–464 (1,1/0,8 д. а.; особисто автором проаналізовано правові аспекти та процедуру забезпечення системи охорони та захисту інформації підприємницьких структур).

17. Гевко В. Л. Алгоритм формування організаційної культури підприємств мережових структур : позитивні екстерналії та ефективність забезпечення. *Економіка : реалії часу*. Науковий журнал. 2019. №6 (46). С. 185–190 (0,9 д. а.).

18. Гевко В. Л. Особливості формування логістичної стратегії підприємств мережових структур як чинник зміцнення організаційної культури. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 1 (62). С. 110–117 (0,8 д. а.).

19. Гевко В. Л. Формування компоненти організаційної культури підприємств мережових структур : мейнстрім та альтернативи розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 1. С. 203–206 (0,7 д. а.).

20. Гевко В. Л. Стратегічні вектори розвитку організаційної культури підприємств мережових структур у фокусів викликів нової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 2. С. 51–55 (0,7 д. а.).

21. Gevko V. Conceptual aspects of organizational culture enterprises of network structures. *Science of European* (Praha, Czech Republic). 2020. Vol 3, No 49. P. 7–9 (0,8 д. а.).

22. Гевко В. Л. Специфіка прагматизму оцінки міжфірмових взаємозв'язків підприємств мережевих структур в умовах макротрендів бізнесу. *Університетські наукові записки*. 2020. № 2 (74). С. 68–76 (0,7 д. а.).

23. Vivchar O., Gevko V., Redkva O. Investigation of the methodological contexts contexts for systematic assessment of entrepreneurial structures: a safe measurement of the regional approach. *Vector European* : Revista științifico-practică. Universitatea de studii europene din Moldova. Chișinău. Nr 2. 2020. P. 129–136 (1,1/0,8 д. а.; особисто автором проведено комплексне оцінювання діяльності підприємницьких структур).

#### **Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:**

24. Гевко В. Л. Специфіка функціонування підприємств мережевих структур в умовах сучасних трансформацій: переваги та недоліки. *Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, менеджменту, обліку та права* : збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 14 серпня 2018): у 3 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2018. Ч 1. С. 23–25 (0,4 д. а.).

25. Гевко В. Л. Ідентифікація основних факторів впливу на формування організаційної культури підприємств мережевих структур. *Пріоритетні напрями наукових досліджень* : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 11-12 серпня 2018). Київ: МЦНД, 2018. С. 18–20 (0,5 д. а.).

26. Гевко В. Л. Концептуальні аспекти організації підприємств мережевого типу в сучасних умовах функціонування бізнесових структур. *Бізнес та умови його розвитку* : національна та міжнародна практика : збірник тез наукових робіт учасників Всеукраїнської науково-практичної

конференції (м. Одеса, 15 вересня 2018) / ГО “Центр економічних досліджень та розвитку”. О.: ЦЕДР, 2018. С. 51–55 (0,3 д. а.).

27. Гевко В. Л. Організації підприємств мережевого типу : теоретичні контексти. *Національні особливості та світові тенденції управління та адміністрування на макро-, мезо- і мікрорівнях економіки* : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 9-10 листопада 2018). У 2-х частинах. Дніпро: ПДАБА, 2018. Ч.1. С. 48–51 (0,4 д. а.).

28. Гевко В. Л. Дослідження ефективності організаційної структури підприємств мережевих структур : діагностика та оцінка. *Новини науки XXI століття* : XXIV Міжнародної науково-практична інтернет-конференція. м. Вінниця, 23 листопада 2018 р. Ч. 1. С. 40–45. URL: <http://el-conf.com.ua/wp-content/uploads/2018/12/%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B01.pdf> (0,5 д. а.).

29. Gevko V. L. Formation of organizational culture of enterprises : threats and prospects. II International Scientific Conference *Anti-Crisis Management : State, Region, Enterprise* : Conference Proceeding, Part I (November 23-th, 2018. Le Mans, France). Le Mans: Baltija Publishing. P. 92–93 (0,4 д. а.).

30. Gevko V. L. Characteristics of the organizational culture mechanism of the enterprise : theoretical contexts. *Imperatives of civil society development in promoting national competitiveness* : Proceedings of the 1-st International Scientific and Practical Conference. Volume I (December 13-14, 2018, Batumi, Georgia) Batumi, Georgia : Publishing House “Kalmosani”, 2018. P. 42–43 (0,3 д. а.).

31. Гевко В. Л. Сучасні імперативи системної діагностики ефективності організаційної структури підприємств мережевих структур в контексті макротрендів бізнесу. *Virtus : Scientific Journal*. Ukraine. 2018. Issue 26. С. 282–287 (1,3 д. а.).

32. Гевко В. Л. Використання апарату економіко-математичного моделювання в системі підприємств мережевих структур : позитивні екстерналії. *Інновації партнерської взаємодії освіти, економіки та*

*соціального захисту в умовах інклюзії та прагматичної реабілітації соціуму* : матеріали III міжнародної науково-практичної конференції (м. Кам'янець-Подільський, 19-20 квітня 2019 р.). Кам'янець-Подільський, 2019. С. 90–92 (0,3 д. а.).

33. Гевко В. Л. Ідентифікація злочинної діяльності в системі підприємств мережевих структур : механізми протидії. *Економічна безпека: детермінанти та механізми забезпечення* : Збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 5-6 квітня 2019 р.). Тернопіль, 2019. С. 37–40 (0,4 д. а.).

34. Гевко В. Л. Сучасна прагматика та прогнозна оцінка фіскального регулювання зовнішньоторговельної діяльності : безпечний вимір для системи підприємницьких структур країни. *Економічна безпека та фінансові розслідування : концепти, прагматика, інструментарій забезпечення* : колективна монографія / За заг. ред. д.е.н., доц. Вівчар О. І. Тернопіль: Економічна думка. 2019. С. 206–220 (1,0 д. а.).

35. Gevko V., Róžański M., Kohut-Ferens O. Systemic assessment of the organizational culture of network structures enterprises in focus the challenges of the new economy : theoretical area and the practical dimension. *Роль бізнес-аналітики та обліку у вирішенні енергетичних та соціально-економічних проблем України* : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 12-13 березня 2020). Дніпро, 2020. С. 191–195 (0,3/0,2 д. а.; особисто автором досліджено чинники впливу та ідентифікацію підсистем організаційної культури підприємств мережевих структур).

36. Гевко В. Л. Особливості безпекознавчого базису інформаційно-аналітичного забезпечення підприємств мережевих структур. *Актуальні проблеми сучасної науки та освіти* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 15-16 квітня 2020 року). Львів: Львівський науковий форум, 2020. Ч I. С. 22–23 (0,2 д. а.).

37. Гевко В. Л. Методологічний базис оцінювання профілю організаційної культури підприємств мережеских структур. *Сучасний менеджмент : тенденції, проблеми та перспективи розвитку* : V Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених і студентів : тези доповідей (м. Дніпро, 23 квітня 2020). Дніпро : Університет імені Альфреда Нобеля, 2020. С. 111–113 (0,2 д. а.).

38. Гевко В. Л., Вівчар О. І., Михайлишин Л. І. Імплементация стратегічних імперативів управління підприємствами мережеских структур у фокусів викликів нової економіки. *Проблеми міжнародної міграції : оцінка та перспективи вирішення* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Одеса, 16 травня 2020) / відп. за випуск д.е.н., проф. С. О. Якубовський . Одеса : ОНУ імені І. І. Мечникова, 2020. С. 50–54 (0,5/0,3 д. а.; особисто автором визначено основні проблемні аспекти та стратегічні вектори управління підприємствами мережеских структур).

39. Гевко В. Л. Ідентифікація чинників впливу на формування організаційної культури підприємств мережеских структур в умовах сучасних викликів. *Особливості соціально-економічного поступу національної економіки в умовах інформаційно-технологічних викликів* : колективна монографія / За заг. ред. к.е.н., проф. Квасній Л. Г., к.е.н., доц. Татомир І. Л. Трускавець : Посвіт. 2020. С. 216–222 (1,1 д. а.).

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>24</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ МЕРЕЖЕВИХ СТРУКТУР.....</b>	<b>38</b>
1.1. Концептуалізація сучасних поглядів на поняття та складові організаційної культури підприємств мережеских структур.....	38
1.2. Сутність змістовно-типологічної характеристики організаційних культур.....	60
1.3. Основні підходи до управління організаційною культурою мережескої структури.....	83
Висновки до розділу 1.....	107
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕДУМОВ ОЦІНЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ МЕРЕЖЕВИХ СТРУКТУР.....</b>	<b>77</b>
2.1. Особливості сучасного стану та тенденцій розвитку мережеских структур у вітчизняній економіці.....	111
2.2. Прагматизм оцінки міжфірмових взаємозв'язків підприємств мережеских структур в умовах макротрендів бізнесу.....	150
2.3. Дослідження факторів впливу на формування організаційної культури підприємств мережеских структур.....	168
Висновки до розділу 2.....	189
<b>РОЗДІЛ 3. МЕТОДОЛОГІЧНИЙ БАЗИС ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ МЕРЕЖЕВИХ СТРУКТУР.....</b>	<b>193</b>
3.1. Порівняльний аналіз сучасних підходів щодо методології дослідження організаційної культури.....	193
3.2. Методологічні контексти оцінювання профілю організаційної культури підприємств мережеских структур.....	212

3.3. Ідентифікація основних проблемних аспектів та діагностика організаційної культури в системі мережевих структур: методологічний підхід.....	230
Висновки до розділу 3.....	251
<b>РОЗДІЛ 4. ВПРОВАДЖЕННЯ НОВІТНІХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ МЕРЕЖЕВИХ СТРУКТУР: ПРОГНОЗНА ОЦІНКА.....</b>	<b>254</b>
4.1. Інформаційні системи мережевих структур як інструмент забезпечення синергетичних ефектів.....	254
4.2. Методологічний підхід до формування синергетичних ефектів мережевих структур.....	280
4.3. Економіко-математичне моделювання та прогноз розвитку в системі підприємств мережевих структур.....	298
Висновки до розділу 4.....	312
<b>РОЗДІЛ 5. ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДОЛОГІЧНОГО БАЗИСУ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ МЕРЕЖЕВИХ СТРУКТУР.....</b>	<b>315</b>
5.1. Формування моделі управління організаційною культурою підприємств мережевих структур.....	315
5.2. Стратегічні імперативи формування механізму організаційної культури підприємств мережевих структур.....	333
5.3. Нормативно-правове забезпечення як вектор зміцнення організаційної культури підприємств мережевих структур.....	354
Висновки до розділу 5.....	381
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>385</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>393</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>426</b>

## ВСТУП

**Обґрунтування вибору теми дослідження.** Глобалізаційні та інтеграційні процеси, що відбуваються на світовому та національному рівнях, подальше поглиблення розподілу праці, ринків збуту, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій тощо призводять до необхідності формування підприємств мережевих структур. В таких умовах функціонування наукова парадигма управління розглядає високоорганізовану культуру підприємств мережевих структур як реальну конкурентну перевагу, що обумовлює успіх її діяльності у довгостроковій перспективі та дозволить реалізувати їх потенційні можливості з максимальним ступенем економічної та соціальної ефективності.

У сучасних умовах турбулентно-кризового стану керівники мережевих структур позиціонують організаційну культуру як найважливіший стратегічний орієнтир, що дозволяє зосереджувати діяльність структурних підрозділів на досягненні спільних цілей, акумулюванні ініціативи працівників, забезпеченні відданості мережевим організаціям та здійсненні комунікаційних зв'язків. Варто зауважити, що організаційна культура підприємств мережевих структур – це набір найбільш важливих припущень, прийнятих членами організації, що демонструються у заявлених організацією цінностях, які дають працівникам орієнтири їх поведінки і дій. Дані ціннісні орієнтації передаються членам підприємств мережевих структур через символічні засоби духовного і матеріального оточення даної системи.

Практичний досвід багатьох успішних підприємств мережевих структур свідчить, що використання принципів організаційної культури дозволяє отримати високу ефективність виробництва та зайнятості, а також підвищити конкурентоспроможність. Слід зазначити, що особливістю функціонування мережевих структур є відсутність чітко сформованих цілей розвитку організаційної культури, оскільки вони утворені із суб'єктів, які, зберігаючи свою господарську самостійність, добровільно співпрацюють з партнерами задля отримання синергетичних ефектів. Разом з тим, в умовах



української економіки, з урахуванням особливостей її історичного минулого і сучасних проблем, ідеї організаційної культури та відповідний розвиток соціально-трудових відносин ще не знайшли широкого практичного впровадження.

Вивченням проблем формування організаційної культури підприємств, займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як О. Бала, О. Білецька, Р. Блейк, Е. Браун, Р. Войтович, Е. Долан, В. Брич, Г. Захарчин, К. Камерон, Н. Кирич, В. Коновалова, В. Краля, Я. Кудра, Д. Ліфінцев, М. Магура, В. Матухова, Є. Малинін, М. Мескон, Г. Мінцберг, Г. Морган, А. Овчаренко, О. Паливода, Т. Персикова, І. Перезова, Л. Смоляр, Н. Солнцева, В. Співак, Т. Соломандіна, О. Тихомирова, М. Томпсон, Н. Тюхтенко, В. Усачева, Р. Фещур, О. Харчишина, В. Храпкіна, З. Шершньова, Х. Шварц та інші.

Дослідженню сучасної проблематики мережевих структур присвячено багато наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених. Найбільш вагомий з них зроблено І. Ансоффом, М. Буяновим, Н. Егоровою, Е. Кемпбел, В. Ліщуком, Р. Майлзом, М. Портером, Л. Смляром, О. Солвеллом, О. Третьяком, О. Уїлльямсоном, А. Чухно, М. Шерешевою та іншими.

Слід віддати належне науковій та практичній значущості праць вчених і високому рівню та різноманітності досліджень, однак їх результати залишаються недостатньо розробленими щодо пріоритетних наукових завдань, таких як теоретико-методологічне обґрунтування цілей, механізмів формування організаційної культури підприємств мережевих структур, що і обумовило актуальність дослідження. Зокрема, через різноманітність господарських проявів та форм існування залишаються невирішеними питання щодо визначення сутності культурної компоненти мережевих взаємовідносин, класифікації їх типів та ідентифікації відповідно.

Значна актуальність теми дослідження пояснюється також необхідністю інтеграції представлених різноманітних концепцій у сфері проблематики організаційної культури та розробки практичних рекомендацій щодо формування та розвитку організаційної культури підприємств

мережевих структур. Необхідність удосконалення методологічних, організаційних та прикладних положень формування та розвитку організаційної культури підприємств мережевих структур в сучасних умовах, а також сукупність вищезазначених проблемних аспектів обумовили актуальність наукового дослідження, його структурно-логічну будову, предмет, об'єкт, мету і завдання.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.**

Дисертаційна робота є складовою науково-дослідних робіт Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя Міністерства освіти і науки України, зокрема тем: “Удосконалення управління навчально-науково-виробничими системами в умовах суспільних та інституційних трансформацій” (номер державної реєстрації 0111U002590), де автором обґрунтовано практичні рекомендації щодо удосконалення управління організаційною культурою в сучасних трансформаційних умовах; “Інноваційні підходи в управлінні економікою підприємств в сучасних умовах” (номер державної реєстрації 0111U002591), де автором розроблено механізм організаційної культури підприємницьких структур; “Інноваційні, безпекові та ресурсні засади удосконалення управління підприємствами в умовах економічних реформ виробничої та соціогуманітарної сфер” (номер державної реєстрації 0117U004676), де автором надано рекомендації щодо стратегічних векторів розвитку для удосконалення організаційної культури підприємств мережевих структур; а також є складовою частиною науково-дослідної роботи Прикарпатського інституту ім. М. Грушевського ПрАТ “ВНЗ “МАУП” за темою: “Україна в контексті світових й національних модернізаційних процесів формування державності та громадянського суспільства: політичний, юридичний, економічний, соціальний, психологічний і управлінський аспекти” (номер державної реєстрації 0119U100492), де автором розроблено рекомендації щодо удосконалення нормативно-правового забезпечення як стратегічного вектора розвитку організаційної культури підприємств мережевих структур.

**Мета і завдання дослідження.** Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних та науково-практичних засад, стратегічних пріоритетів та системи програмних заходів щодо формування організаційної культури підприємств мережевих структур. Досягнення поставленої мети зумовило розв'язання наступних завдань:

– уточнити сутність понять “підприємства мережевих структур” та “організаційна культура підприємств мережевих структур”, а також функції та роль організаційної культури в діяльності підприємств мережевих структур;

– розкрити та систематизувати функціональне забезпечення змістовно-типологічної характеристики організаційних культур;

– сформулювати функціональний підхід до управління організаційною культурою мережевої структури на основі структурно-логічних взаємозв'язків;

– доповнити класифікацію організаційної культури підприємств мережевих структур за об'єктами соціального розвитку в сучасних умовах макротрендів бізнесу;

– проаналізувати сучасний стан розвитку та сутнісну оцінку в системі ефективного функціонування організаційної культури підприємств мережевих структур;

– розробити інструментарій та передумови оцінювання міжфірмових взаємозв'язків розвитку мережевих структур в Україні;

– описати деструктивний вплив чинників на формування організаційної культури підприємств мережевих структур в сучасних умовах;

– удосконалити науково-методологічний базис оцінювання профілю організаційної культури підприємств мережевих структур на основі застосування інформаційно-аналітичного забезпечення;

– розробити методологічний підхід до побудови механізму формування організаційної культури підприємств мережевих структур на основі застосування рівневого управління;

– розробити підходи до прогнозування розвитку системи підприємств мережових структур на основі застосування економіко-математичного моделювання із забезпеченням синергетичного ефекту;

– запропонувати імплементацію аспектів щодо формування моделі управління організаційною культурою підприємств мережових структур;

– репрезентувати підхід до формування стратегії організаційної культури підприємства мережових структур;

– систематизувати науково-практичні підходи до ідентифікації ключових стратегічних векторів організаційної культури підприємств мережових структур як важливого орієнтира соціально-економічного розвитку;

– розробити концепцію щодо імплементації нормативно-правового базису на основі формування моделі корпоративного кодексу в контексті зміцнення організаційної культури підприємств мережових структур.

**Об’єктом дослідження** виступає процес формування організаційної культури підприємств мережових структур в сучасних умовах макротрендів бізнесу.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методологічних і прикладних положень формування організаційної культури підприємств мережових структур.

**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених у роботі завдань використано загальнонаукові та специфічні методи: *структурний метод* – для побудови структури наукової роботи; порівняльного аналізу емпіричних даних – для постановки проблеми та вивчення об’єкта дослідження; *історичного та контент-аналізу* – для дослідження генезису теорії та трансформації наукових підходів до формування організаційної культури підприємств мережових структур; *абстрактно-логічного узагальнення* – для обґрунтування уточнень наукових понять “підприємства мережових структур” та “організаційна культура підприємств мережових структур”; *теорії систем і системного аналізу* – для ідентифікації факторів впливу на

формування організаційної культури підприємств мережевих структур; *методу порівняння* – для уточнення та впорядкування понятійно-категоріального апарату, оцінки та впорядкування підходів до обґрунтування моделі управління організаційною культурою підприємств мережевих структур; *методу наукової абстракції* – для визначення стану інституціонально-правового забезпечення соціально-економічного розвитку підприємств мережевих структур; *евристичний метод* – для здійснення оцінки й аналізу особливостей функціонування та розвитку організаційної культури вітчизняних підприємств мережевих структур; *економіко-статистичного й порівняльного аналізу* – для виявлення тенденцій розвитку і структурних змін та перспектив розвитку українських підприємницьких структур; *факторного та логічного аналізу* – при діагностуванні та структуризації моделювання мережевої структури з урахуванням прогнозу; *системного підходу* – для ідентифікації можливих сценаріїв управлінських рішень та стратегій розвитку формування організаційної культури підприємств мережевих структур; *наукової абстракції та економіко-математичного моделювання* – при стратегічному прогнозуванні системи підприємств мережевих структур на основі економіко-математичної моделі; *графічний* – для візуалізації результатів дослідження; *методи експертного оцінювання* – для обґрунтування елементів методології комплексного оцінювання організаційної культури підприємств мережевих структур; *узагальнення* – для обґрунтування стратегій розвитку формування механізму організаційної культури підприємств мережевих структур; *абстрактно-логічний* – для теоретичних узагальнень і висновків за результатами дослідження.

*Інформаційною базою* дослідження стали законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні матеріали Державної служби статистики України, Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, офіційні публікації міжнародних організацій,

експертні оцінки рейтингових агентств, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали науково-практичних конференцій, матеріали, розміщені у мережі Інтернет, звітні матеріали окремих мережевих структур, матеріали особистих досліджень автора.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у системному вирішенні важливої наукової проблеми щодо формування організаційної культури підприємств мережевих структур та теоретичному, методологічному, методичному і прикладному обґрунтуванні наукових засад досліджуваної проблематики в сучасних умовах функціонування. Основні наукові результати полягають у такому:

*вперше:*

– запропоновано структурно-функціональний підхід до формування організаційної культури підприємств мережевих структур в контексті функціонального забезпечення, а саме: системоутворюючих, інтегруючих, регулюючих, результуючих, оціночних функцій, що, як наслідок, визначається економічним результатом стратегічних векторів розвитку організаційної культури та з урахуванням безпосереднього впливу функціональних аспектів мережевих структур: організаційно-правового, соціально-економічного, техніко-технологічного, що є основою для прийняття обґрунтованих проєктних управлінських рішень, які здатні забезпечити конкурентоспроможність мережевих структур зі сформованою компонентою організаційної культури;

– розроблено модель формування організаційної культури підприємств мережевих структур на основі раціонального процесу комплексного управління розвитком організаційної культури як основного пріоритетного розвитку мережевої системи на основі імплементації організаційних аспектів: визначення мети та завдань, діагностика існуючого стану, документальне оформлення та прийняття рішення, реалізація комплексу заходів та контроль за проєктом вдосконалення, оцінка ефективності проєктних рішень щодо вдосконалення організаційної культури підприємств мережевих структур. Це

дало змогу системно і всебічно дослідити практичний механізм організаційної культури підприємства мережевих структур із урахуванням відповідних проєктних рішень;

– сформовано комплексний методологічний підхід до механізму формування організаційної культури підприємств мережевих структур на основі системи взаємозв'язків поверхневого та глибинного рівнів, ядра організаційної культури, який спрямований на розвиток і підтримку правил поведінки, традицій, цінностей підприємницьких структур, що сприяє підвищенню результативності роботи працівників із урахуванням комунікаційних та управлінських складових, впливу викликів і загроз в контексті зміцнення ефективності функціонування мережевої структури;

*удосконалено:*

– інструментарій економічного аналізу профілю організаційної культури до визначення “Поточний стан” та “Досконалий стан” підприємств мережевих структур, який, на відміну від існуючих, дозволяє оцінювати організаційні процеси, пов'язані з результативністю функціонування підприємницьких структур, та сприяє підвищенню ефективності управління перспективним розвитком організаційної культури підприємств мережевих структур;

– теоретико-методологічні підходи до побудови моделі стратегічного прогнозування методом ковзної середньої, що, на відміну від існуючих, дало змогу зафіксувати сценарії реалізації проєктних рішень з урахуванням інформаційної ситуації та критерії прийняття проєктних рішень, необхідних для виконання певних проблематичних завдань у контексті зміцнення організаційної культури великих та середніх підприємств мережевих структур в Україні;

– систему оцінки компоненти міжфірмової взаємодії підприємств мережевих структур, яка є оптимальною за синергетичним ефектом, на основі запропонованих індикаторів, що, на відміну від існуючих, дозволяє визначити найпріоритетніші за синергією площини перетину інтересів у

виробничій, збутовій, маркетинговій та інноваційній діяльності з метою підвищення організаційної культури і практичне застосування проєктних рішень щодо підвищення рівня ефективності функціонування мережевої структури;

– структуру та вагу впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ на процес формування організаційної культури підприємств мережевих структур із застосуванням методу парних порівнянь на основі багатовимірного шкалювання, що дало змогу ідентифікувати ранговість позицій сформованих показників;

– методичний підхід до оцінки стану та основних тенденцій розвитку підприємств мережевих структур у вітчизняній економіці шляхом дослідження традиційних економічних показників, які опосередковано характеризують рівень організаційної культури як важливого вектора розвитку мережевої системи, що дасть змогу підвищити обґрунтованість та якість прийнятих управлінських рішень, поліпшити інформаційно-аналітичне забезпечення процесів управління організаційною культурою, знизити ступінь невизначеності та ризику при здійсненні процесів формування організаційної культури;

– розроблено модель формування стратегії організаційної культури підприємства мережевих структур на основі застосування блокової системи відповідних інтегральних показників, як основного стратегічного імперативу в сучасних умовах макротрендів бізнесу з урахуванням різних за природою способів цілеспрямованого впливу суб'єктів управління на їх діяльність та факторів, які мають безпосередній вплив на результат розвитку організаційної культури задля досягнення цілей;

*дістали подальшого розвитку:*

– понятійно-категоріальний апарат дослідження у частині трактування понять “підприємства мережевих структур” та “організаційна культура підприємств мережевих структур”, які, на відміну від існуючих, передбачають уточнення змістовно-типологічної характеристики та



взаємозв'язків у контексті культурної компоненти, що формують ключові компетенції і забезпечують довгострокову конкурентоспроможність мережевої структури, дають змогу визначати методологічний інструментарій формування та розвитку організаційної культури підприємств мережевих структур;

– наукові підходи до обґрунтування основних функцій організаційної культури підприємств мережевих структур, що, на відміну від існуючих, дало змогу виокремити оціночну функцію, яка дозволяє проводити оцінку сучасного стану та ефективності функціонування організаційної культури підприємств мережевих структур, певну поведінку організації та її членів в умовах можливих змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах в умовах сучасних викликів і небезпек, економічної нестабільності та невизначеності;

– класифікація організаційної культури підприємств мережевих структур за об'єктами соціального розвитку шляхом доповнення її такими видовими ознаками, як оздоровчо-профілактична культура; інтелектуально-освітня культура; культурно-мистецька; сервісно-побутова культура; правові аспекти соціальної компоненти організаційної культури, що дало змогу провести комплексну систематизацію компонент організаційної культури підприємств мережевих структур;

– ключові стратегічні вектори організаційної культури підприємств мережевих структур, що, на відміну від існуючих, передбачають визначення принципів побудови ефективного управління організаційною культурою та їх взаємозв'язків як важливого орієнтира соціально-економічного розвитку мережевих структур;

– концептуальні положення щодо імплементації нормативно-правового забезпечення як вектора зміцнення організаційної культури, що, на відміну від існуючих контекстів, передбачають застосування запропонованої моделі корпоративного кодексу в контексті зміцнення організаційної культури підприємств мережевих структур, що спрямована на розвиток інституційного

середовища, фінансових механізмів підтримки, мережевої інфраструктури та сприяють формуванню мережевих взаємовідносин, яка є основою інноваційних рішень.

**Практичне значення отриманих результатів** дисертаційного дослідження полягає у розробленні теоретико-методологічних та науково-методичних положень, аналітичних і організаційних механізмів та інструментів, що дозволяють сформувавши цілісний підхід щодо формування організаційної культури підприємств мережевих структур, оцінювання, вибору та реалізації стратегічних векторів розвитку компоненти організаційної культури.

Пропозиції щодо підготовки нормативно-правових актів та методичного забезпечення з питань розробки та реалізації сприятливих умов розвитку бізнесу на основі формування мережевих структур, враховано Міністерством розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України (довідка №2832-06/34343-09 від 02.06.2020 р.). Сформульовані пропозиції для розробки стратегічних цілей підвищення рівня конкурентоспроможності підприємницьких структур на основі стимулювання розвитку з метою забезпечення стійкості економічного зростання, прийняті до впровадження Тернопільською обласною державною адміністрацією (довідка № 01-3774/32 від 04.06.2020 р.).

Запропоновану концептуально-методологічну модель багаторівневого оцінювання інтегрального синергетичного ефекту функціонування підприємства впроваджено в практичну діяльність ТОВ “Стирлбіофарм” (довідка № 158 від 15.03.2020 р.). Рекомендації щодо структурно-логічної схеми формування організаційної культури підприємств мережевих структур впроваджено у ТОВ “СІЛЬПО-ФУД” (довідка № 243 від 24.05.2020 р.). Запропоновану адаптацію “Програма формування організаційної культури мережі” шляхом удосконалення методологічних підходів до побудови елементів механізму формування організаційної культури підприємства та використання економіко-математичної моделі стратегічного прогнозування

результативності функціонування підприємницьких структур на основі застосування методу ковзної середньої, прийнято до впровадження ПрАТ “Пиво-безалкогольний комбінат “Радомишль” (довідка № 82 від 06.02.2020 р.). Пропозиції стосовно застосування стратегічних імперативів формування механізму організаційної культури підприємств мережевих структур враховано у ТОВ “ТЕКО-ТРЕЙД” (довідка № 15 від 07.02.2020 р.). Комплексний підхід до удосконалення організаційної культури підприємств мережевих структур: структурну модель механізму формування організаційної культури підприємств мережевих структур; інструментарій економічного аналізу профілю організаційної культури до визначення “Поточний стан” та “Досконалий стан” підприємств мережевих структур; систему оцінки компонент міжфірмової взаємодії підприємств мережевих структур; ідентифікацію ключових стратегічних векторів організаційної культури підприємств мережевих структур, впроваджено у ТОВ “ЮСП ПАНЕЛЬ” (довідка № 13 від 28.05.2020 р.). Методологічний підхід до побудови економіко-математичної моделі стратегічного програмування результативності функціонування підприємницьких структур та основні вектори розвитку компоненти організаційної культури підприємства мережевих структур, мають практичне значення та використані при формуванні перспектив соціально-економічного розвитку ТОВ “ПАМІБРО” протягом 2020-2024 рр. (довідка № 33 від 22.02.2020 р.). Рекомендації щодо основних заходів практичної адаптації в процесі управління організаційною культурою та алгоритму побудови методологічного підходу до програми її формування впроваджено у ТОВ “АРТМАШ” (довідка № 50 від 04.06.2020 р.). Концептуально-методологічну базисну модель багаторівневого оцінювання інтегрального синергетичного ефекту функціонування підприємства впроваджено у ТОВ “КОЛЯР” (довідка № 84 від 11.05.2020 р.). Пропозиції щодо формування перспектив соціально-економічного розвитку та застосування економіко-математичного моделювання в контексті стратегічного програмування з метою підвищення

рівня організаційної культури підприємницької структури впроваджено ПП “Добробуд ВВ” (довідка № 65 від 02.04.2020 р.).

Науково-теоретичні положення та практичні результати дослідження впроваджено у навчальний процес Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя при підготовці навчальних дисциплін “Основи управлінського консультування”, “Менеджмент організацій”, “Основи економіки та організації виробництва” (довідка № 2/28-1064 від 01.07.2020 р.). Окремі результати дисертаційної роботи, теоретичні положення та методичні підходи до формування організаційної культури підприємств використовуються у навчальному процесі Прикарпатського інституту ім. М. Грушевського ПрАТ “ВНЗ “МАУП” при викладанні дисциплін: “Організаційна культура”, “Менеджмент організацій”, “Управління виробничими групами” (довідка № 74 від 25.05.2020 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є самостійно виконаною науковою працею. Усі наукові результати та положення, наведені у дисертації, отримані автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертаційній роботі використані лише ідеї та положення, які є особистим здобутком автора й конкретизовані у переліку опублікованих праць.

**Апробація результатів дисертації.** Основні теоретичні, методологічні науково-практичні положення дисертаційної роботи доповідалися, обговорювалися й отримали схвальні відгуки на 10 міжнародних наукових і науково-практичних конференціях: “Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, менеджменту, обліку та права” (м. Полтава, 14 серпня 2018 р.), “Пріоритетні напрями наукових досліджень” (м. Київ, 11-12 серпня 2018 р.), “Національні особливості та світові тенденції управління та адміністрування на макро-, мезо- і макрорівнях економіки” (м. Дніпро, 9-10 листопада 2018 р.), “Новини науки XXI століття” (м. Вінниця, 23 листопада 2018 р.), “Антикризове управління: держава, регіон, підприємство” (Ле-Ман, Франція, 23 листопада 2018 р.), “Невтручання розвитку громадянського суспільства у

сприянні національної конкурентоспроможності” (Батумі, Грузія, 13-14 грудня 2018 р.), “Інновації партнерської взаємодії освіти, економіки та соціального захисту в умовах інклюзії та прагматичної реабілітації соціуму” (м. Кам’янець-Подільський, 19-20 квітня 2019 р.), “Роль бізнес-аналітики та обліку у вирішенні енергетичних та соціально-економічних проблем України” (м. Дніпро, 12-13 березня 2020 р.), “Актуальні проблеми сучасної науки та освіти” (м. Львів, 15-16 квітня 2020 р.), “Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку” (м. Дніпро, 23 квітня 2020 р.); 3 всеукраїнських наукових і науково-практичних конференціях: “Бізнес та умови його розвитку: національна та міжнародна практика” (м. Одеса, 15 вересня 2018 р.), “Економічна безпека: детермінанти та механізми забезпечення” (м. Тернопіль: ТНЕУ, 5-6 квітня 2019 р.), “Проблеми міжнародної міграції: оцінка та перспективи вирішення” (м. Одеса, 16 травня 2020 р.)

**Публікації.** За результатами дисертаційної роботи опубліковано 39 наукових праць (з яких 34 одноосібних) загальним обсягом 45,3 д. а. (особисто автору належить 44,5 д. а.), у тому числі: 23 наукових праці, в яких опубліковані основні результати дисертації, серед них 1 одноосібна монографія, 1 колективна монографія, 18 публікацій в наукових фахових виданнях України, 3 публікації в зарубіжних наукових періодичних виданнях, а також 16 публікацій апробаційного характеру.

**Структура і обсяг роботи.** Дисертація складається зі вступу, п’яти розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг основного тексту дисертаційної роботи становить 369 сторінок друкованого тексту. Дисертація містить 39 таблиці (з них 7 – на повну сторінку), 48 рисунки (з них 1 – на повну сторінку), 11 додатків на 40 сторінках. Список використаних джерел налічує 309 назв на 30 сторінках.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ МЕРЕЖЕВИХ СТРУКТУР

#### 1.1. Концептуалізація сучасних поглядів на поняття та складові організаційної культури підприємств мережеских структур

В сучасних умовах макротрендів бізнесу організаційна культура підприємств мережеских структур є сукупністю різних за природою способів цілеспрямованого впливу суб'єктів управління на їх діяльність та на фактори й чинники, від яких залежить результат економічного розвитку даних підприємницьких структур, задля досягнення цілей. Слід відзначити, що при цьому залежно від факторів впливу на організаційну культуру підприємств мережеских структур, які можуть мати економічні, соціальні, організаційні, політичні і правові характеристики, на основі чого виокремлюють економічні, мотиваційні, організаційні, політичні, соціогуманітарні та правові механізми, які формуються під впливом організаційно-правових аспектів та мають практичне застосування в комплексі.

Динамічний розвиток наукової думки дозволяє стверджувати, що підприємства мережеских структур – компанії, в яких послідовність команд ієрархічної структури замінюється ланцюжком замовлень на поставку продукції та розвитком взаємовідносин з іншими компаніями. Мережі, таким чином, являють собою сукупність компаній або спеціалізованих одиниць, діяльність яких координується ринковими механізмами замість командних методів. В таких умовах слід звернути увагу на те, що “мережева компанія” не означає “мережа компаній”. Акцентуючи при цьому увагу не стільки про інтенсифікацію відносин між компаніями, скільки про внутрішні взаємовідносини – децентралізації вертикально інтегрованих корпорацій і формуванні ділових зв'язків з малих та середніх фірм в сучасних трансформаційних умовах функціонування. В якості найбільш яскравих

прикладів мережевий організаційної логіки можна привести корпорації “Dell” і “Nokia” – лідерів “нової економіки”, що працюють в сфері виробництва комп’ютерів і телекомунікацій [92].

Слід відзначити, що концепція підприємств мережевих структур базується на трьох економічних постулатах: 1) еволюційній економічній теорії, що стверджує роль координації у економічному розвитку; 2) положенні про економіку знань, за якою основною перевагою науковців у сфері економіки є посилення їх компетенцій як для традиційних напрямів виробництва, так і для науково-дослідних організацій; 3) вчення про синергетичний ефект, який передбачає, що мережі організуються на основі спільних ресурсів, інформаційної інфраструктури, інвестиційної діяльності [33].

У контексті досліджуваної проблематики можна стверджувати, що до основних передумов появи підприємств мережевих структур віднесемо: глобалізацію бізнесу та посилення міжнародної конкуренції; появу глобальних швидкозмінних ринків, де фірми постійно генерують інноваційні продукти, послуги та технології; прискорення процесів оновлення технологій та їх проникнення через кордони галузей і держав; суттєве зростання невизначеності бізнес-середовища, що вимагає нетрадиційних методів адаптації до неї; бурхливий розвиток внутрішньо- і міжфірмових комп’ютерних мереж, виникнення нового типу ділових комунікацій, зниження витрат на управління потоками інформації [183].

Звертаємо увагу на те, що сутність мережевих об’єднань підприємницьких структур полягає у наданні для кожного елемента цієї структури максимально повної свободи дій (як у рамках самої структури, так і за її межами), завдяки чому досягається більша мобільність, а отже, й більша ефективність прийняття управлінських рішень. Ключовими є функції координації, організації та планування, функція мотивації закладена в цьому типі структури на інституціональному рівні, що вирішує одну з найскладніших проблем – підвищення рівня продуктивності праці. З точки

зору мотивації, підприємства мережевих структур мають природжену властивість самовдосконалення.

Вважаємо за доцільним акцентувати увагу на тому, що підприємства мережевих структур мають наступні позитивні характеристики: децентралізація та мінімальна кількість рівнів управління; відсутність ієрархічного принципу; динамізм внутрішніх взаємодій; поширення стратегічного партнерства і договірних основ у горизонтальних зв'язках усередині мережі; зростання обсягів виробництва; економія затрат. Водночас слід особливо наголосити, що підприємства мережевих структур є новою моделлю перерозподілу інтелектуальних і виробничих ресурсів, що дозволяє їй суб'єктам мінімізувати часові та матеріальні витрати на адаптацію до умов ринку. В умовах макроекономічної нестабільності, коли ресурси високотехнологічних підприємств обмежені і не відповідають вимогам конкурентної боротьби, саме їх реорганізація за мережевим принципом дозволяє перерозподілити ризики та скоротити часові та фінансові витрати на розробку і впровадження інновацій [121]. Підприємства мережевих структур забезпечують сукупність дій, необхідних для досягнення поставлених цілей і погодженість зв'язків між усіма суб'єктами мережевої взаємодії; реалізує диференційований підхід до роботи, відповідно до чого мережі виступають як механізм інтеграційної політики. Все це визначає перспективність цієї форми організації підприємницької діяльності для вітчизняних підприємств.

Метою функціонування підприємств мережевих структур вважають впровадження позитивних екстерналій і забезпечення умов їх відтворення в розширеному масштабі. На основі проведених досліджень доведено, що до позитивних екстерналій функціонування підприємств мережевих структур вони відносять такі: акселерація – здатність учасника мережі, вступаючи у взаємодію з іншими контрагентами, отримувати мультиплікаційний ефект на усю мережу через синергетичний вплив та відчувати мережевий ефект одночасно; стандартизація – об'єднання суб'єктів, що випробовують вплив зовнішніх ефектів, сприяє виробленню узгоджених вимог і підходів до



оцінки впливу ефектів і можливостей їх використання; інтерналізація – це перетворення зовнішніх витрат на внутрішні в результаті об'єднання підприємств, які виробляють ті або інші блага; інформатизація – можливість швидкого навчання суб'єктів мережевої організації, яка в управлінні розвитком економіки виступає важливим чинником для максимізації використання і широкого розповсюдження позитивних ефектів; інтенсифікація – це оптимізація зростаючих витрат з метою підвищення рівня їх окупності продукцією [140].

Продовжуючи логіку нашого дослідження відзначаємо, що становлення організаційної культури підприємств мережевих структур вимагає тривалих зусиль з боку керівників. В таких умовах функціонування сформовані цінності культури та способи їх реалізації формують певну характеристику традицій та зберігають при цьому стійкість впродовж декількох поколінь працівників даних організації.

У сучасних трансформаційних умовах керівники підприємницьких структур розглядають свою організаційну культуру як потужний стратегічний вектор, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи та окремих осіб на спільні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників, забезпечувати відданість і полегшувати спілкування. У науковій періодиці встановлено, що організаційна культура підприємств мережевих структур – це набір найбільш важливих припущень, прийнятих членами організації, що виражаються у заявлених організацією цінностях, які задають людям орієнтири їх поведінки і дій. Дані ціннісні орієнтації передаються членам організації через символічні засоби духовного і матеріального оточення організації [8].

В Україні проблему визначення сутності поняття “організаційна культура” в 90-ті роки ХХ сторіччя вирішували науковці-практики менеджери, соціологи, психологи, фахівці із загальної культурології, менеджменту. Серед них можна назвати О. Бала, Д. Брустінов, Г. Дмитренко, Г. Захарчин, Г. Колеснікова, О. Котенко, А. Єгоршина, О. Харчишина, К. Франкич та інші. Звертаємо увагу на те, що наукова проблематика

дефініції “організаційна культура” остаточно ще не розв’язана. Формування організаційної культури відбувається з часом, вона формує досвід працівників, результати їх виховання із урахуванням цілей та векторів розвитку підприємства. Загальна мета формування організаційної культури підприємств є встановлення здорового психологічного клімату для об’єднання працівників в єдиний колектив, що визначає певні етичні, моральні та культурні цінності. Фундаментальні прояви наукових досліджень є систематизовано щодо основних прикладів тлумачення поняття “організаційна культура” вітчизняними та зарубіжними науковцями у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

## Приклади тлумачення поняття “організаційна культура”

№ з/п	Автор	Визначення
1	2	3
1	Т. Василькова	– це сукупність принципових переконань, вироблених групою робітників які працюють спільно для того, щоб впоратися з проблемами зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції.
2	О. Віханський та А. Наумов	– це набір найбільш важливих припущень, прийнятих членами організації та мають вираження в заявлених організацією цінностях, які задають людям орієнтири їх поведінки.
3	І. Грошева	– це набір найбільш важливих припущень заявлених організацією, прийнятих членами організації цінностях, що задають людям орієнтири їх поведінки й дій, які проявляються через символічні засоби духовного й матеріального внутрішньо організаційного спілкування.
4	Т. Базарова	являє собою складний комплекс припущень, бездоказово прийнятих усіма членами конкретної організації й формує межі їх організаційної поведінки.
5	М. Злобін	– це творча діяльність організації: як минула, втілена в цінностях, традиціях, нормах; так і справжня, така, що ґрунтується на уречевленні цінностей, норм і традицій.
6	С. Іпатов	– це сукупність основних переконань, що самостійно сформовані, засновані чи розроблені відповідною групою у міру того, як вона вчиться вирішувати проблеми адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, які виявилися доволі ефективними, щоб їх вважати цінними, а тому передаються новими іменами як правильний образ сприйняття, мислення і ставлення до конкретних проблем.
7	Е. Капітонов	– це добре сформульована система керівних принципів, переконань і технологій у життєдіяльності фірми.

Продовження табл. 1.1

1	2	3
8	В. Козлова	– це система формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки працівників даної організаційної структури, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємного співробітництва, ідентифікування працівників з підприємством і перспективами його розвитку.
9	М. Семикіна	– це специфічна форма існування взаємопов’язаної системи, яка містить: по-перше, ієрархію цінностей, що домінує серед персоналу організації; по-друге, – сукупність способів їх реалізації, які переважають на певному етапі розвитку підприємства.
10	Ф. Хміль	– характер, особливості, стиль функціонування організації, що виявляються в поведінці, реакціях особистостей і соціальних груп її працівників, у їхніх судженнях, відносинах, у способах розв’язання проблем організації праці і виробництва, в устаткуванні і внутрішній естетиці, використовуваній техніці і технології тощо.
11	Е. Браун	– це набір переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, що сформувався за час життя організації і що має тенденцію прояву в різних матеріальних формах і в поведінці членів організації.
12	Д. Дреннан	– це все те, що для останньої типово: її характерні риси, превалюючи відносини, зразки прийнятих норм поведінки, що сформувалися.
13	Д. Елдрідж і А. Кромбі	– це унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, зразків поведінки і тому подібне, які визначають спосіб об’єднання груп і окремих осіб в організації для досягнення поставлених перед нею цілей.
14	В. Сате	– це набір важливих установок (що часто не формулюються), що розділяються членами того або іншого суспільства.
15	Х. Шварц і С. Девіс	– це комплекс переконань і очікувань, що розділяється членами організації. Ці переконання очікування формують норми, які в значній мірі визначають поведінку в організації окремих осіб і груп.

Джерело: сформовано автором на основі літературних джерел.

Узагальнюючи підходи до розуміння культури (філософський, антропологічний, соціологічний, інформаційно-семіотичний), Г. Захарчин запропоновано визначення організаційної культури, на основі якого вибудована концепція її розгляду та використання в практиці менеджменту. Організаційна культура трактується як система взаємовідносин, які склалися

в організації на основі прийнятих цінностей, базових уявлень і норм поведінки, необхідних для виконання її місії [32, с. 12]. Пропоноване визначення відрізняється від існуючих тим, що відображає не тільки основне ядро культури, але й активний аспект організаційної культури, оскільки цінності, норми і правила поведінки самі по собі є пасивними, якщо вони не проявляються через систему відносин. Носієм цінностей і культури є людина, яка вступає у відносини з іншими людьми, тому вони проявляються тільки в її конкретних діях [32, с. 14].

Ми підтримуємо позицію Є. Смирнова відзначає, що організаційна культура це система суспільно-прогресивних формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки персоналу даної організаційної структури, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємної співпраці і сумісності організації працівників між собою і з організацією, перспектив розвитку [32]. Оскільки це є основою елементів організаційної культури, але вважаємо, що найбільш повно зміст дефініції “організаційна культура” розкриває визначення В. Погребняка в якому наголошується, що організаційна культура – це особлива сфера організаційної реальності, яка складається з комплексів спеціалізованих і певним чином впорядкованих матеріальних і нематеріальних ресурсів і результатів праці працівників, що включають систему міжособистісних стосунків, об’єднує сукупності взаємопо’язаних організаційних явищ і процесів, у надрах яких завдяки цілеспрямованим діям персоналу відбувається перетворення вищеназваних ресурсів і часткових результатів в кінцеві продукти діяльності системи в цілому [116].

У своїх наукових працях Т. Персикова здійснює поділ на такі групи: 1) соціологічні, у яких культуру визначають “як фактор організації суспільного життя, як певну сукупність ідей, принципів, соціальних інститутів, які забезпечують колективну діяльність людей”; 2) історичні, які зазначають, що “культура є продукт історії суспільства і розвивається

шляхом передачі набутого людиною досвіду від покоління до покоління”; 3) нормативні, які вказують, що “зміст культури складають норми та правила, які регламентують життя людей”; 4) психологічні, які пов’язують культуру “із психологією поведінки і вбачають у ній соціально обумовлені особливості людської психіки”; 5) дидактичні, згідно яких культуру розглядають як суму знань, вмінь і досвіду, що є набутими протягом життя, а не вродженими; 6) антропологічні, які розглядають культуру як сукупність результатів діяльності людини, що дає можливість вивчати спосіб життя окремого індивіда чи групи у певний період часу [32, с. 70–71].

На основі проведених досліджень нами встановлено, що організаційна культура на рівні підприємства охарактеризована Т. Соломанідіною, яка зазначає, що організаційна культура – соціально-духовне поле підприємства, що формується під впливом матеріальних і нематеріальних, явних і прихованих, усвідомлюваних і неусвідомлюваних процесів і явищ, що визначають єдність філософії, ідеології, цінностей, підходів до вирішення проблем та поведінки персоналу підприємства і дозволяють організації просуватися до успіху [229].

Так, професор О. Харчишина зазначає, що в результаті сформованих вимог до визначення організаційної культури пропонує розглядати її як базовий елемент внутрішнього середовища організації, який забезпечує оптимальну внутрішню інтеграцію та зовнішню адаптацію і виступає інтегральною характеристикою рівня її розвитку; формується в результаті міжособистісної взаємодії членів організації в процесі її еволюційного розвитку та цілеспрямованого впливу керівництва; включає імпліцитну (переконання, цінності, принципи, соціально-психологічний клімат) та експліцитну (документально-нормативне забезпечення управління, символи, традиції, імідж, бренд) складові [261, с. 54].

На думку К. Шольца організаційну культуру необхідно розглядати як неявну, невидиму і неформальну свідомість організації, яка управляє поведінкою людей і, в свою чергу, формується під впливом їх поведінки [303,

с. 80]. Із зарубіжних авторів найчіткіше визначення поняття “організаційна культура” сформульовано Камерон К. та Куїн Р. На їх думку організаційна культура є відкривається у тому, що для неї цінно, який стиль її лідерства, мова та символи, процедури та повсякденні норми, а також в тому, як визначається успіх. Іншими словами, все те, що визначає унікальність характеру організації [180].

Так конструктивний аналіз теоретичних напрацювань дозволив зробити висновок, що сучасна проблематика визначення сутності організаційної культури не має однозначного вирішення в економічній літературі, що закономірно, оскільки насправді організаційна культура підприємства – це багатоаспектний і багатомірний процес. Проведені дослідження щодо тлумачення категорії “організаційна культура” виявили різноплановість та розбіжність у поглядах авторів.

Неможливо залишити поза увагою те, що дефініція організаційної культури підприємств мережевих структур з практичної точки зору визначає значну складність соціально-економічного феномену. Узагальнюючи наведені визначення, доходимо висновку, що організаційна культура – це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів. А також принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів, які склалися на підприємстві або в його підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників.

Резюмуючи вище описане, на нашу думку, *організаційна культура підприємств мережевих структур являє собою сукупність формальних і неформальних взаємовідносин, матеріальних і нематеріальних цінностей, правил та способів, дій і комунікацій між усіма учасниками діяльності підприємств мережевих структур, які працюють спільно для того, щоб впоратися з проблемами зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції.*

Отже, у зв'язку із цим відзначимо, що організаційна культура – це нова галузь знань, що входить у серію управлінських наук. Сама наукова концепція “організаційна культура” охоплює більшу частину духовного й

матеріального життя колективу організації: матеріальні цінності й моральні норми, прийняту систему формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаї й традиції, індивідуальні й групові інтереси, особливості поведінки працівників і встановлені стандарти якості продукту, що випускається. Але ніякі правила не можуть охопити всіх можливих ситуацій. Іноді працівники повинні діяти за своїм розсудом.

Отож, вплив організаційної культури підприємств мережевих структур є досить суттєвим чинником у підвищенні конкурентоспроможності сучасного підприємства мережевої компанії. Відзначаємо, що висока організаційна культура підприємств мережевих структур дозволяє досягнути так званий “управлінський прибуток”, який підприємство отримує не через відновлення технологій, устаткування, розширення асортименту, а через застосування інтелектуального капіталу й таланту працівників, краще розуміння цілей організації та її підрозділів, формування позитивного іміджу мережевих підприємств. Тому формування організаційної культури сучасних підприємств мережевих структур повинно бути представлено як програму перспективного розвитку мережевих підприємств для підвищенні її конкурентоспроможності [192].

Досліджуючи дану наукову проблематику, вбачаємо за необхідне відзначити узагальнення ідей А. Занковського [91] щодо ідентифікації функцій організаційної культури є: встановлення системи координат, що пояснює, чому організація функціонує саме таким, а не іншим способом; спрощення проблеми узгодження індивідуальних цілей із загальною метою організації; формування загального культурного простору, що включає цінності, норми і поведінкові моделі, які поділяються всіма працівниками; відтворення соціального досвіду, що допомагає людям жити і розвиватися у визначеному соціальному середовищі, зберігаючи єдність і цілісність свого співтовариства; забезпечення організаційної ефективності, могутнім стратегічним інструментом, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи й окремі індивіди на загальні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників і

забезпечити продуктивну взаємодію [76, с. 34–35]. В даному контексті нами проведено узагальнення поглядів та подано авторське бачення щодо функцій організаційної культури подано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

### Функції організаційної культури

Функція	Зміст функції
1	2
<i>Змістовна</i>	Організаційна культура є сформованою моделю поведінки прийнятих для даної організації та базою для ретрансляції цих моделей, наповнює змістом працю в організації.
<i>Виховна (освітня, розвиваюча)</i>	Культура завжди пов'язана з освітнім, виховним ефектом. Засоби удосконалення організаційних процедур, які відбуваються в організації методом спроб та помилок, треба оперативно передавати наступним поколінням, оскільки це необхідна умова прогресу.
<i>Мотиваційна</i>	Спонукає працівників активно приймати участь у справах організації. Адекватність організаційної культури уявам індивіда про працю, устрій організації, рівень заробітної плати і т. п. має на нього мотивуючий вплив.
<i>Інтегруюча</i>	Поставлені завдання, загальноприйняті в компанії процедури, історія та норми взаємовідносин її співробітників – все це розставляє персонал по “місцям”, визначає характер взаємозв'язку елементів системи, виконуючи тим самим інтегруючу функцію. Прищеплюючи певну систему цінностей, яка синтезує інтереси всіх рівнів організації, організаційна культура створює почуття ідентичності у індивідуумів та груп – її учасників. Вона об'єднує дії всіх членів організації.
<i>Охоронна</i>	Організаційна культура включає в себе специфічну систему цінностей, особливий клімат, і тим самим, створює неповторний облік організації, який дозволяє її відрізнити від інших. Ця функція служить своєрідним бар'єром для проникнення небажаних тенденцій та негативних цінностей, які присутні у зовнішньому середовищі.
<i>Нормативно-регулююча</i>	Забезпечує підтримку правил та норм поведінки членів організації.
<i>Змінююча</i>	На практиці функція проявляється при злитті та поглинанні, переході команд спеціалістів з однієї команди до іншої, появі нових лідерів та управлінських постанов, які продиктовані акціонерами, та інших подібних ситуаціях. Сильна організаційна культура, яка здібна до ефективного заміщення формальних, офіційних механізмів, дозволяє організації не прибігати до ускладнення формальної структури та збільшенню політика офіційної інформації та розпоряджень.



## Продовження 1.2

1	2
<i><b>Адаптивна</b></i>	Полегшує взаємне пристосування людей один до одного в організації. Адаптація здійснюється шляхом сукупності мір, які називаються спеціалізацією. Але можливий протилежний процес – індивідуалізація, коли організація здійснює свою діяльність таким чином, щоб максимально використовувати особистий потенціал та можливості індивідуума для вирішення власних завдань. Забезпечує вхід нових працівників до організації.
<i><b>Комунікативна</b></i>	Пов'язує людей та організації зі схожими культурами та її елементами, дозволяє вирішувати проблеми не тільки зовнішньої комунікації (яка пов'язана з усіма контактними аудиторіями – постачальниками, конкурентами, клієнтами), але й внутрішньої (яка пов'язана з підрозділами організації та окремо).
<i><b>Селективна</b></i>	Природний відсів нелояльних працівників та відбір лояльних носіїв культури відбувається на рівні взаємодії індивідуальної та організаційної культур.
<i><b>Стабілізуюча</b></i>	Здібна приводити організацію до нормального, природного стану в екстремальних, кризових умовах.
<i><b>Оптимізує</b></i>	Організаційна культура також визначає місію та стратегію організації, стримує управлінську практику в певних нормативних рамках при виконанні певної стратегії.
<i><b>Відтворювальна</b></i>	За допомогою формальних процедур, символів, ритуалів, реальної практики, а також прихильності організаційних лідерів на ціннісному рівні до відтворення процедур відбувається ретрансляція історичного досвіду організації, засобів вирішення регулярно виникаючих завдань.
<i><b>Оціночна</b> (запропоновано автором)</i>	Організаційна культура дозволяє проводити оцінку сучасного стану щодо ефективності функціонування організаційної культури підприємств мережевих структур, певну поведінку організації та її членів в умовах можливих змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Спрямована на основі оцінювання формувати алгоритм певних дій, які на основі командного духу, дозволяють вирішувати виникаючі проблеми в процесі діяльності. Дозволяє протидіяти загрозам, не втратити імідж та авторитет у нестабільних або постконфліктних умовах.

Джерело: сформовано автором на основі літературних джерел.

Ми вважаємо, що у сучасних умовах оціночна функція організаційної культури є однією з найважливіших, тому що практично підприємства мережевих структур ведуть свою діяльність в умовах сучасних викликів та небезпек, економічної нестабільності та невизначеності.

Хотілося б зауважити, сучасні підприємства мережевих структур кожні декілька років вносять серйозні зміни до організаційної культури, процедур затвердження рішень тощо, при цьому перевагу отримують ті організації, які не чекають виникнення необоротних негативних тенденцій, а поступово змінюють і оптимізують окремі функції і підрозділи, перетворюючи зміни в безперервний процес розвитку. Адже, в сучасних умовах макротрендів бізнесу необхідним є формування культур, відкритих до змін, які сприяють швидкому маневруванню, розвивають різні форми взаємодії, активізують менеджмент на основі знань, посилюють корпоративну відповідальність та моральну доброчесність.

В таких умовах функціонування важливим аспектом є те, що організаційна культура підприємств мережевих структур є стратегічним чинником розвитку підприємств мережевих структур. Ідея місії, спільне сприйняття цілей може скоординувати та прискорити діяльність у напрямі досягнення спільної мети. Усвідомлення організаційної культури дозволяє краще зрозуміти організацію, її функціонування, призначення на ринку, і не лише те, що відбувається, але й чому це відбувається. На основі цінностей формулюється місія, яка у стислому вигляді відображає сенс існування компанії. Місія описує, яку роль підприємство хоче відігравати у суспільстві, а тому вона виступає засобом позиціонування підприємства мережевих структур у зовнішньому середовищі. У формулюванні місії, як правило, враховують інтереси усіх контактних груп відносно даної мережі. Слід наголосити, що філософія компанії включає в себе місію, опис цінностей та основних принципів і формується у вигляді документа, доступного до загального користування як працівниками підприємства, так і зовнішніми суб'єктами. Якщо місія формулює сенс існування організації у стислому вигляді, то у філософії подається в розгорнутому вигляді опис основних цілей, детальна характеристика цінностей і принципів діяльності компанії. На основі проведених теоретичних досліджень нами розроблена та

систематизована структурно-логічна схема формування організаційної культури підприємств мережевих структур (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Структурно-логічна схема формування організаційної культури підприємств мережевих структур**

Джерело: сформовано автором.

Згідно даного рис. 1.1 сформовано структурно-логічні взаємозв'язки організаційної культури підприємств мережевих структур, а саме, що ефективні функції (системоутворююча, інтегруюча, регулююча, результуюча, оціночна) є економічним результатом стратегічних векторів розвитку організаційної культури підприємств мережевих структур (тактичні заходи, поточні плани, реалізація проектних рішень) та мають безпосередній вплив функціональні аспекти даних підприємницьких структур: організаційно-правовий, соціально-економічний, техніко-технологічний.

Формування різних культурних особливостей, явищ культури, що вже склалася на даних підприємницьких структурах, була викликана певними обставинами, умовами, чинниками, що діяли на цю організацію у минулому і, можливо, що продовжують діяти зараз.

На основі проведених досліджень нами встановлено, що формування організаційної структури мережевих підприємств, зважаючи на складність управління економічним розвитком підприємницьких структур являє собою багаторівневу систему взаємопов'язаних відповідних елементів. Вважаємо за доцільним акцентувати увагу на тому, що організаційна культура підприємств мережевих структур є системою, яка включає такі підсистеми, пов'язані тісними зв'язками прямого і зворотного характеру: 1) ціннісна: цінності, місія і філософія компанії; 2) символічна: герої, легенди, ритуали, символи; 3) нормативна: норми, процедури, правила, критерії та структури; 4) комунікативно-управлінська: стиль управління, система комунікацій, система управління персоналом; 5) ідентифікаційна: фірмовий стиль, імідж, бренд компанії як роботодавця та товарний бренд.

Слід відзначити, що базовою підсистемою організаційної культури мережевих підприємств є ціннісна, інші чотири перебувають у тісній залежності від неї [13]. В ній відображається найбільш успішні, життєздатні, перевірені досвідом зразки мислення, поведінки, прийняття рішень та взаємовідносин, які підтримуються і в процесі природного розвитку організації, і свідомими зусиллями керівників і власників. Саме це дає

підстави вважати, що організаційна культура підприємств мережевих структур є, по суті, найціннішим і незамінним мотиваційним ресурсом економічного розвитку.

Виходячи із розуміння організаційної культури є системою, то процес формування організаційної культури можна описати як послідовні зміни її стану, тобто зміни сукупності властивостей і характеристик, які вона має в певний проміжок часу. Стан системи характеризується множиною значень величин, які визначають поведінку об'єкта (тобто, організаційної культури), а ця множина може розглядатись як координати певної точки у  $n$ -вимірному просторі:

$$C = \{C_1, C_2, \dots, C_n\} \quad (1.1)$$

Формула (1.1) демонструє, що кожному стану організаційної культури підприємств мережевих структур відповідає точка  $C_1, C_2, \dots, C_n$ . Процес функціонування організаційної культури підприємств мережевих структур можна описати за допомогою вектор-функції, яка відповідає певному виміру у часі ( $t$ ):

$$C^T(t) = (C_1(t), C_2(t), \dots, C_n(t)) \quad (1.2)$$

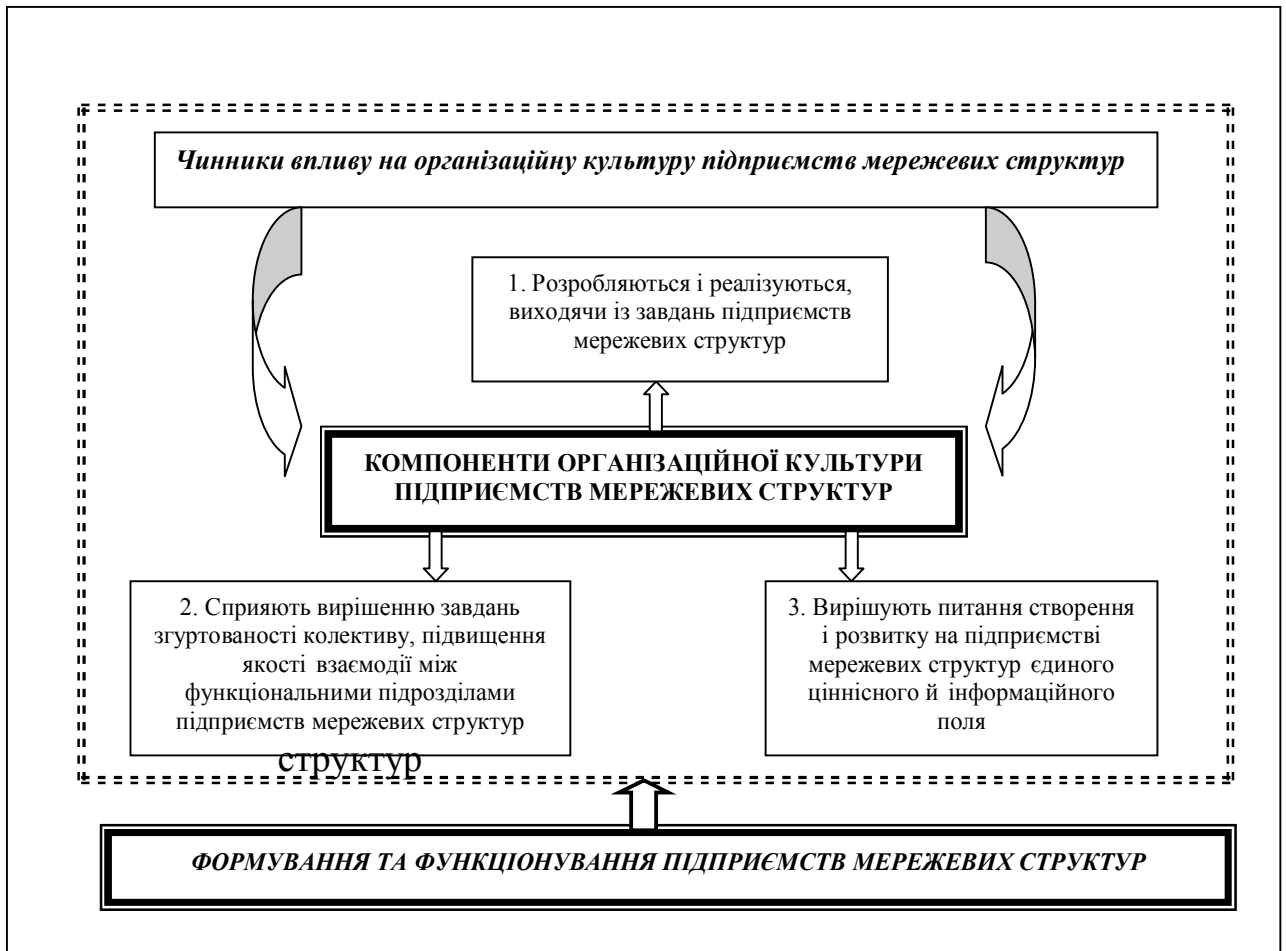
Перехід організаційної культури підприємств мережевих структур від одного стану до іншого ( $C_1 \rightarrow C_2, C_2 \rightarrow C_3$  і т. д.) є перетворенням системи, в процесі якого змінюються його характеристики. Перетворення організаційної культури підприємств мережевих структур в процесі її формування під дією фактора  $F$  може бути описане за допомогою формули:

$$C(t_1) = \begin{bmatrix} C_1(t_1) \\ C_2(t_1) \\ \cdot \\ \cdot \\ \cdot \\ C_n(t_1) \end{bmatrix} \xrightarrow{F} \begin{bmatrix} C_1(t_2) \\ C_2(t_2) \\ \cdot \\ \cdot \\ \cdot \\ C_n(t_2) \end{bmatrix} = C(t_2) \quad (1.3)$$

На основі проведених досліджень встановлено, що підвищенню актуалізації організаційної культури підприємства мережових структур в забезпеченні ефективного управління сприяють: 1) прискорення інтеграції України у світовий економічний простір; 2) високий ступінь зносу основних засобів, їх моральне старіння; 3) наявність суттєвих фінансових проблем у підприємства мережових структур, що ускладнює модернізацію основних засобів, унеможлиблює купівлю ноу-хау, патентів та ін. [94].

На основі проведених досліджень встановлено, що ключові компоненти організаційної культури підприємств все частіше розглядається керівниками підприємств мережових структур як вигідна сфера формування організаційної культури. У першу чергу компоненти організаційної культури розробляються і реалізуються, виходячи із завдань підприємницьких структур. Тому, при їх формуванні мають враховуватися такі чинники, як необхідна динаміка розвитку підприємств мережових структур; темпи розвитку; необхідні фінансові ресурси для реалізації компонентів організаційної культури. По-друге, компоненти організаційної культури сприяють вирішенню завдань згуртованості колективу, підвищення якості взаємодії між функціональними підрозділами підприємств мережових структур. По-третє, за допомогою компонентів організаційної культури вирішуються питання створення і розвитку на підприємстві мережових структур єдиного ціннісного й інформаційного поля. Слід зазначити, що ефективна реалізація компонентів організаційної культури сприяє розвитку економічного стану, підвищенню результативності діяльності підприємств

мережевих структур, а також вдосконалення діяльності та розвитку персоналу [32, с. 76–77]. На рис. 1.2 нами сформовано схему формування компоненти організаційної культури підприємств мережевих структур.



**Рис. 1.2. Структурно-логічна схема формування компоненти організаційної культури підприємств мережевих структур**

Джерело: сформовано автором.

Звертаємо увагу на те, що глобальне поширення підприємств мережевих структур дозволяє окремим економічним системам розвиватися стрибкоподібно, за рахунок розвитку внутрішніх виробничо-економічних процесів, що відкриває перехідним економікам шанс для інноваційного прориву. Це, перш за все, стосується України, де вже почався процес системних реформ. Слід відзначити, що він має включати послідовне усунення всіх видів бар'єрів для безперешкодного розвитку горизонтальних зв'язків, активне використання інтернет-технологій для формування

різноманітних мережевих альянсів в економіці. Отже, в умовах глобалізації суспільства та стрімкого поширення інформаційних комп'ютерних технологій, досягнення реалізації цілей окремих економічних структур досягається завдяки формуванню організаційної культури нового типу через запровадження принципів мережевого ефекту та положень системи мережевої взаємодії.

Насправді різні компоненти (учасники) мережі усвідомлюють свою незалежність і хочуть ділитися інформацією, кооперуватися один з одним, надавати свою продукцію або послуги для того, щоб зберігати власне місце в конкретній ціннісній ланцюга (мережі). Більш того, можна стверджувати, що логіка мережі або внутрішнього ринку передбачає створення ринкової економіки всередині компанії. У ній організаційні одиниці продають і купують товари і послуги один у одного за цінами, які встановилися на відкритому ринку [222].

Системні детермінанти організаційної культури підприємств мережевих структур дало можливість визначити її як сукупність поглядів, ідей, методів та принципів, спрямованих на прогресивний розвиток структурних компонентів. Ґрунтуючись на проведеному аналізі наукових джерел щодо ключових компонентів організаційної культури підприємств мережевих структур, виділенні їх характерних складових нами запропоновано функціональне призначення цілей забезпечення ефективності. Опіраючись на ключові принципи еволюційної теорії і теорії систем щодо взаємопов'язаності та синергії взаємного впливу компонентів соціально-економічних систем і переносячи їх у контекст формування організаційної культури підприємства як функціонально-структурованої бізнес-системи, було висловлено припущення про доцільність інтегрування у процес управління розвитком організаційною культурою також функціонального підходу. За детальним проведенням морфологічного аналізу визначено ключові компоненти організаційної культури підприємств мережевих



структур, а також сформовано структурно-логічний взаємозв'язок (рис. 1.3).



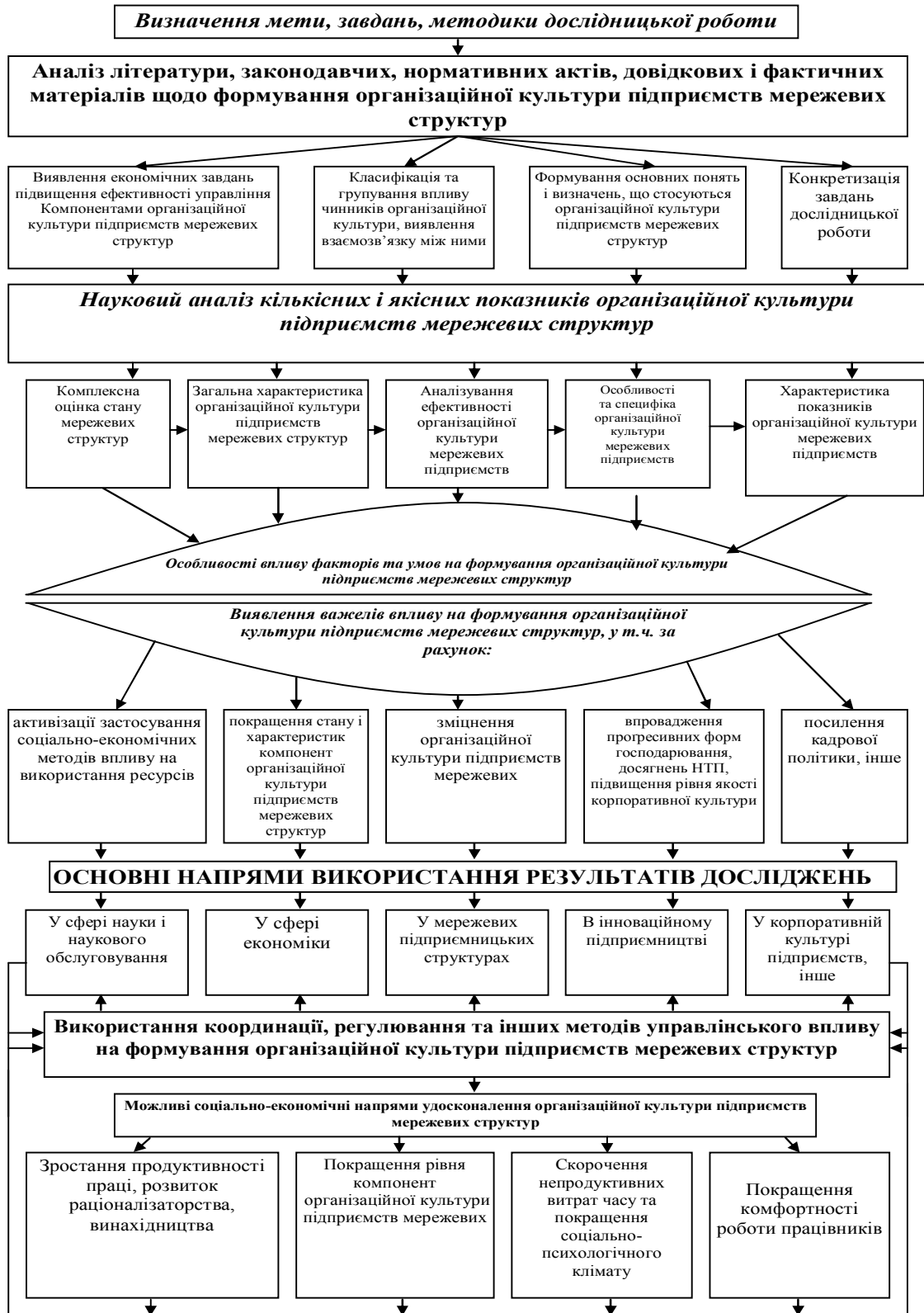
**Рис. 1.3. Ключові компоненти організаційної культури підприємств мережеских структур**

Джерело: сформовано автором на основі [32].

У вимірі стратегічного програмування зазначаємо, що підприємства мережевих структур є своєрідною системою, з притаманними їй специфічними умовами функціонування, розгалуженою системою мережевих взаємозв'язків, матеріальних, інформаційних та фінансових потоків, основним призначенням якої є продукування й просування організаційної культури даних підприємницьких структур і створення умов для ефективної практичної реалізації. Ми пропонуємо конкретну програму наукового дослідження щодо формування організаційної культури підприємств мережевих структур (рис. 1.4).

Звертаємо увагу на те, що новизна щодо формування організаційної культури підприємств мережевих структур полягає у зміні пріоритетів. Слід зазначити, що організаційна культура підприємств мережевих структур, їх перетворення й інтеграція є новою формою корпоративного управління даних підприємницьких структур, що перевершує традиційні як за рівнем творчого потенціалу, так і за ефективністю кінцевих результатів.

На основі проведених наукових досліджень встановлено, що вплив організаційної культури підприємств мережевих структур на економічну ефективність не є прямим, він опосередковується через персонал мережевої системи, що передбачає формування бажаної поведінки і компетенцій працівників, створення ефективної системи мотивації праці у відповідності до цілей та місії фірми, формування лояльності персоналу. Тільки за таких умов є можливим випуск якісної і конкурентоспроможної продукції, створення успішних брендів, забезпечення чуйного ставлення до клієнтів. Основним акцентом у формуванні організаційної культури підприємств мережевих структур є її стратегічне спрямування та направленість на персонал. Саме тому конкурентоспроможні компанії “характеризуються наявністю у них належної культури і способу мислення; виховують і утримують у себе співробітників, які володіють необхідними компетенціями; домагаються правильної поведінки своїх співробітників” [146].



**Рис. 1.4. Схема дослідження процесу формування організаційної культури підприємств мережесих структур**  
Джерело: сформовано автором.

Тому, на нашу думку, основними напрямками вирішення проблем, пов'язаних з організаційною культурою підприємств мережесих структур

повинні відзначати наступні вектори розвитку: активна участь у міжнародних виставках, семінарах, залучення міжнародного досвіду питань корпоративної культури провідних країн світу, підвищення кваліфікації працівників, підвищення продуктивності праці, наближення рівня оплати праці до показників розвинутих країн, забезпечення системи захисту конфіденційної інформації, диверсифікація постачальників, покупців. Тому на кожній системі підприємств мережевих структур повинна бути створена програма визначених дій, спрямованих на створення ефективної організаційної культури.

## **1.2. Сутність змістовно-типологічної характеристики організаційних культур**

У сучасних глобалізаційних умовах складність і багатогранність організаційної культури як економічного явища потребує систематизації підходів до її вивчення. Питанням класифікації і типології організаційної культури присвячена значна кількість наукових досліджень, частина з яких має комплексний характер, а інші стосуються лише окремих аспектів організаційної культури – соціально-психологічного клімату або гендерних проблем.

Детальне вивчення типології будуються на абстрактних уявленнях про взаємозв'язок між організаційною культурою і факторами внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств мережевих структур, а також між окремими складовими культури. Рівень абстракції є необхідною складовою процесу наукового пізнання і дає можливість віднайти відповідь на питання, чому організаційна культура влаштована так, а не інакше. Безумовно, типології організаційних культур, побудовані на основі абстракцій, дають нам можливість упорядкувати великий масив наукових дефініцій про об'єкт дослідження, проте вони не завжди адекватно описують саму організаційну

культуру та притаманну їй систему взаємозв'язків, значно спрощуючи їх.

Вважаємо за доцільним акцентувати увагу на тому, що визначення типу організаційної культури дає можливість досягнути таких практичних результатів: а) на основі знання про особливості певного типу організаційної культури можна будувати прогнози щодо поведінки окремих індивідів, підрозділів, керівництва та організації в цілому, передбачати реакцію персоналу на рішення керівництва та фактори зовнішнього середовища; б) співставлення результатів дослідження організаційної культури підприємства із середньо галузевими результатами, результатами кращих підприємств галузі дає можливість визначити напрями вдосконалення організаційної культури.

На основі проведених досліджень встановлено, що типології організаційних культур варто класифікувати їх на 4 групи: 1) типології за особливостями національно-етнічного менталітету; 2) типології на основі економічних параметрів зовнішнього середовища та його взаємозв'язку із підприємством; 3) типології на основі особливостей організації внутрішнього середовища компанії, розподілу влади, етапі життєвого циклу організації, а також відмінностей у ціннісних орієнтаціях працівників та керівників підприємства; 4) типології, які ґрунтуються на особливостях соціально-психологічного клімату у колективі [223].

Сучасні дослідники організаційної культури використовують її класифікації, які побудовані на різних ознаках. Так, наприклад, Ф. Лютен, Л. Маллінз та Т. Персікова [193] користуються класифікацією Т. Діла та А. Кеннеді. Її перевагами є те, що вона розроблялася на основі дослідження досвіду кількох сотень комерційних організацій. У якості параметрів обрані рівень ризику та швидкість отримання зворотного зв'язку. На основі цих двох параметрів були виділені наступні типи організаційної культури.

1) Культура високого ризику та швидкого зворотного зв'язку притаманна будівельним, косметичним, радіо та телекомпаніям, підприємницьким, управлінським та консалтинговим компаніям. Характерні

жорсткі установки, признається ризик типу “або все, або нічого”. Все в організації має короткостроковий характер. Ігнорується цінність співробітництва. Робітники організації з такою культурою слідкують моді, стараються жити у престижних районах, люблять словесні суперечки.

2) Культура низького ризику та швидкого зворотного зв'язку притаманна комп'ютерним фірмам, фірмам з торгівлі автомобілями, нерухомістю, магазинам масової торгівлі споживчих товарів, крупним торгівельним підприємствам. Робітники використовують командний підхід до вирішення проблем, мало чим ризикують. Висока якість обслуговування клієнта, прагнення догодити йому – є сутність цієї культури.

3) Культура високого ризику та повільного зворотного зв'язку притаманна нафтовим авіакомпаніям, виробникам засобів виробництва, архітектурним фірмам, інвестиційним банкам, метало добувним, військовим підприємствам. Робітники довго приймають рішення, ретельно їх перевіряють; володіють гарною технічною підготовкою, поважають авторитети, здібні робити відкриття наукового характеру. Такі організації схильні до короткострокових коливань економічного характеру.

4) Культура низького ризику та повільного зворотного зв'язку притаманна банкам, страховим компаніям, комунальним, фармацевтичним, фінансовим, промисловим підприємствам. Робітники дуже обережно відносяться до праці, добре організовані та пунктуальні, уважні до дрібниць, завжди слідкують встановленим правилам. В організаціях з такою культурою виникають проблеми пов'язані з оборотними засобами. Дуже багато уваги приділяється реєстрації документів, різним записам. Прагнуть до технічного удосконалення процесу праці.

У своїх наукових працях Р. Рюттінгер на основі розробок Т. Діла та А. Кеннеді запропонував типи організаційних культур із врахуванням специфіки видів діяльності.

1) Культура торгівлі, яка характерна для підприємств торгівлі та збутових організацій, маклерських фірм з продажу нерухомості, фінансових

фірм. Від робітників необхідна максимальна кількість ділових контактів з клієнтами, наполегливість у пошуку вигідних угод; заохочується висока активність, схильність до експериментів, присутність таких якостей характеру, як гумор, прагматичність, дружелюбність, вміння швидко приймати рішення та перевіряти їх на практиці, комунікабельність. Члени організації мотивовані приналежністю до успішно діючої команди та фінансовим стимулам, спостерігається орієнтація на досягнення короткострокового успіху, надання особистим зв'язкам більшої цінності, ніж зв'язкам фірми, нестійкість до труднощів, та схильність до зміни місця праці. При такій культурі робітники не можуть успішно вести діяльність в умовах інших культур.

2) Культура вигідних угод або спекулятивна культура, характерна організаціям, які проводять угоди з цінними паперами, платіжними засобами, сировиною; також елементи цієї культури проявляються у сфері шоу-бізнесу, виробництві косметики, у спорті, рекламної діяльності. Робітники мотивовані матеріальною винагородою, можливістю стати "зіркою". Вони нездібні до колективної праці, схильні до азарту.

3) Адміністративна культура характерна для організацій сфери обслуговування, сервісу, крупних підприємств, фірм, які стабільно працюють, для деяких банків та страхових компаній. Такі організації мають сильні тенденції до самозбереження та розвиваються за своїми законами. Першу увагу приділяється не результату, а формі. Рішення, як правило, всебічно осмислені та підстраховано. Характерні багато численні ритуали, чіткі правила та розпорядок. В робітниках заохочується акуратність, обережність, педантичність, покірність та адаптивність. Зв'язок між результатом та винагородою найчастіше відсутній, підвищення робітникам надається за вислугу років. Мотивація зафіксована у відповідних документах та найчастіше достатньо суб'єктивна. Тобто залежить від волі керівництва та особистих якостей робітника у сприйнятті керівника.

4) Інвестиційна (інноваційна) культура притаманна організаціям, які орієнтовані на майбутнє – нафтовим компаніям, інвестиційним банкам, будівельним компаніям, промисловим підприємствам. У робітниках ціниться терплячість, оглядність, наполегливість, вірність слову. Усі рішення ретельно перевіряються, приймаються колективно. Велика увага надається професіоналізму, досвіду, творчості.

Типологія Д. Зоненфельда перехрещується з типологією організаційних культур Т. Діла та А. Кеннеді. В його типології розрізняються чотири типи культури: 1) “клубна культура” – характеризується лояльністю, відданістю, співробітництвом, командною працею. Кар’єрний зріст відбувається повільно та поступово. Від працівника очікують, що на кожному рівні збагнути всі тонкощі даної праці та оволодіти майстерністю, тому робітники мають широкий професійний кругозір; 2) “бейсбольна команда” – тип культури, при якому ключові успішні робітники вважають себе “вільними гравцями”, за них між працедавцями ведеться активна конкуренція на ринку робочої сили. Робітників з невисокими особистими та професійними показниками швидко звільняють; 3) “академічна культура” – культура, при якій заохочується набір нових молодих робітників зацікавлених до довгострокового співробітництва та згідних повільно просуватися по кар’єрним сходам. Робітники рідко переходять з одного відділу до іншого, з одного напрямку до іншого. Ця культура обмежує широкий розвиток особистості робітника та перешкоджає внутрішньо організаційній кооперації; 4) “оборонна культура” – культура, при якій нема гарантії постійної праці, не має можливості для професійного росту, тому що компанія часто удається реструктуризації, спостерігається скорочення персоналу. Така культура згубна для працівників, але при цьому надає можливості для деяких впевнених у собі менеджерів, які люблять приймати виклик [100].

Канадські дослідники Манфред Ф. Р., Кет де Вріє і Денні Міллер прийшли до висновку, що має місце перенесення на цілу організацію психопатологічних критеріїв, властивих особам, які (критерії) і визначають



параметричний стан і розвиток культури організації. В зв'язку з цим, ними була розроблена відповідна класифікація організацій, згідно якої слід розрізняти: драматичну, депресивну, шизоїдну, параноїдальну та примусову організації.

Організації з драматичною (демонстративною) культурою найчастіше знаходяться на стадії росту, на етапі експансії ринку. Депресивний типорганізаційної культури притаманний консервативній, бюрократизованій організації, яка здібна вижити тільки за умови стабільності ринку та слабкої конкуренції. Організація з параноїдальною культурою відчуває постійний страх перед контролем, намагається підстрахуватися на усі випадки життя, стратегія не активна, а реактивна, спостерігається орієнтація на захист. Велику увагу приділяють обґрунтуванням, регламентам, інструкціям та їх ствердженню вищим керівництвом. Стиль управління в такій організації переважно бюрократичний. Компанії з примусовою організаційною культурою характеризується прагненням до уникання помилок, суворим дотриманням ієрархії, інертністю, надмірною повагою до дрібниць.

Найбільшу зацікавленість для практичної діагностики та дослідження організаційної культури представляє типологія К. Камерона та Р. Куїнна, яка охоплює ключові характеристики культур, дозволяє отримати їх якісні та кількісні оцінки. Основу типології складає рамочна конструкція конкуруючих цінностей. Розробка рамочної конструкції конкуруючих цінностей першочергово підкріплювалась дослідженням головних індикаторів ефективних організацій. Було виявлено 39 індикаторів, які визначали вичерпний набір показників організаційної ефективності. Кожний індикатор ефективності підлягав статистичному аналізу, що дозволило виділити два головних вимірника (по горизонталі та вертикалі), за якими запропоновані індикатори опинилися в одній з чотирьох головних груп: Клан, Адхократія, Бюрократія, Ринок.

Деякі фірми вважаються ефективними, якщо вони схильні до перемін, відрізняються адаптивністю та рухом уперед (наприклад, фірми Microsoft,

Nike та інші); інші організації розглядаються як ефективні, якщо вони стабільні, прогностичні та механічно цілісні (наукові інститути, університети, державні органи). Другий показник визначає критерії ефективності, які розташовані між внутрішньою орієнтацією, інтеграцією та єдністю та зовнішньою орієнтацією, диференціацією та суперництвом (внутрішня гармонія вважається ефективною у фірмах IBM, Hewlett-Packard; настрої на зовнішні фактори та конкуренцію спостерігається у фірмах Honda, Toyota).

При клановій організаційній культурі організація розглядається як дуже дружнє місце праці, де у людей багато спільного. Лідери, керівники сприймаються як вихователі, батьки. Акцент робиться на удосконаленні особистості, надається значення високому ступеню згуртованості колективу та моральному клімату. Організація заохочує бригадну роботу, участь людей у бізнесі, підвищення кваліфікації працівників.

При адхократичній організаційній культурі організація – це динамічне та творче місце праці. Люди готові ризикувати. Лідери вважаються новаторами. Відсутність централізованої влади та взаємовідносин. Акцент на індивідуальності; високий динамізм. Успіхом вважається виробництво нових, унікальних продуктів та послуг.

Ієрархічна (бюрократична) організаційна культура притаманна формалізованому та структурованому місцю праці. Спостерігається чітке слідування правилам, стандартизованим процедурам, офіційній політиці. Довгостроковим завданням організації є забезпечення стабільності та показників плавного ходу рентабельного виконання операцій. Успіх визначається у термінах надійності поставок, плавних календарних графіках та низьких витратах.

При ринковій організаційній культурі переважно орієнтація на результати, головною ціллю є виконання поставленого завдання. Працівники цілеспрямовані та змагаються між собою. Лідери – суворі керівники та вимогливі. Перспективна стратегія націлена на конкурентні дії, рішення поставлених завдань та досягнення цілей. Успіх визначається термінами

проникнення на ринок та збільшенням ринкової долі. Важливе конкурентне ціноутворення та лідерство на ринку.

В своїх наукових працях українські вчені Д. Задихайло, О. Кібенко, Г. Назарова [173, с. 278] схильні до типології, яку запропонував Р. Дафт. В основі його класифікації лежить фактор впливу зовнішнього середовища. Класифікація Р. Дафта дуже спільна з класифікацією К. Камерона та Р. Куінна.

На основі проведених досліджень особливої уваги заслуговує науковець Р. Дафт, який відзначив чотири категорії культури: адаптивна (підприємницька), стратегічна, кланова, бюрократична. В адаптивній (підприємницькій) культурі фокус знаходиться в зовнішньому середовищі, велике значення має гнучкість і адаптивність корпорації до вимог ринку. Культура створює і підтримує такі норми й переконання, які вдосконалюють уміння організації виділяти і інтерпретувати сигнали зовнішнього середовища, а потім формувати відповідну реакцію, певним чином змінюючи свою поведінку. Компанії цього типу не просто швидко реагують на зміни в навколишньому середовищі, а й самі активно змінюють його. Інновації, творчий підхід і вміння ризикувати є основними рисами цього типу культури. Стратегічна культура вимагає від організації чіткого дотримання власної стратегічної мети шляхом досягнення проміжних цілей з орієнтацією на специфічне коло споживачів у зовнішньому середовищі. Корпорації з таким типом культури можуть працювати у більш стабільному навколишньому середовищі, тому керівники можуть виразити своє бачення майбутнього стану організації через конкретні цілі, у міру досягнення яких оцінюється робота працівників. Для кланової культури характерна, як вже наводилось вище зацікавленість всіх членів організації в участі в загальній цілі. Бюрократична культура націлена на досягнення стратегічних цілей організації послідовні дії в стабільному середовищі. Організації з подібною культурою процвітають завдяки своїй внутрішній інтеграції й економічності.

Французький вчений М. Бурке запропонував наступну класифікацію

культур організації [99], яка базується на особливостях взаємодії організації із зовнішнім середовищем, її розмірів, структури та мотивації персоналу.

Культура “оранжереї” характерна для державних підприємств, які не цікавляться змінами у зовнішньому середовищі. Персонал слабо мотивований, що пов’язано із структурою підприємства, бюрократизмом, конформізмом. Ця система спрямована на збереження вже досягнутого.

“Збирачі колосків” притаманна маленьким та середнім підприємствам. Основою системи цінностей є повага до керівника. Як правило, ці підприємства знаходяться у важкому становищі, і тому не можуть мотивувати персонал.

Культура “городу” – типова модель для французьких підприємств із пірамідальною структурою. Подібні підприємства прагнуть збереження домінуючих позицій на традиційному ринку, використовуючи вже минулі моделі з мінімальними змінами. Мотивація персоналу знаходиться на низькому рівні.

Культура “французького саду” – поширена на великих підприємствах (як приклад, ІВМ, де до персоналу відношення як до гвинтів, які необхідні для функціонування системи). Мотивація персоналу на середньому рівні.

Культура “великих плантацій” характерна для великих підприємств, де є 3-4 ієрархічні рівня. Відмінною особливістю є постійне пристосування до змін у зовнішньому середовищі, тому гнучкість персоналу заохочується. Ступінь його мотивації високий.

Культура “ліани” характеризується скороченням до мінімуму управлінським персоналом, широким використанням інформатики, орієнтацією кожного робітника на потреби ринку, відчуттям відповідальності на всіх рівнях, що забезпечує високу ступінь мотивації персоналу.

Культура “косяку риби” притаманна підприємствам, які характеризуються високим маневруванням та гнучкістю, постійно змінюють структуру та поведінку в залежності від ринкових ситуацій. Особливі вимоги пред’являються до “інтелектуальної гнучкості” персоналу.

Культура “кочової орхідеї” притаманна різним рекламних агентствам та консультаційним фірмам, які використавши можливості одного ринку, переходять до іншого. Мають неформальну, постійно мінливу структуру та обмежену кількість робітників. Їх ціль – запропонувати єдиний у своєму роді товар. Ступінь мотивації персоналу відносно низька.

Голандський вчений, професор антропології, соціальний психолог Г. Хофстед з 1960 по 1980 р. дослідив національні культури 70 країнах світу. Він запропонував 5 вимірників, оскільки вони зустрічалися практично у всіх можливих комбінаціях: 1) індивідуалізм – колективізм (це ступінь, з яким люди діють як індивіди, а не як члени якоїсь групи, та навпаки); 2) дистанція влади (велика – мала) – ступінь нерівності між людьми, який вони вважають допустимим або нормальним; 3) уникання невизначеності (сильне – слабке) – ступінь прагнення людей уникати невизначеності; 4) мужність – жіночість – розподіл ролей за статевими ознаками; 5) орієнтація (довгострокова – короткострокова) – строк орієнтації діяльності людей.

При колективістській культурі взаємодія в організації основана на почутті боргу та лояльності, моральне зобов’язання по відношенню до компанії; керівники дотримуються традиційних поглядів на форми підтримки активності підлеглих, не заохочують ініціативу працівників та групову активність; соціальні зв’язки в організації характеризуються згуртованістю.

При індивідуалістській культурі працівники відстоюють свої інтереси, сподіваються тільки на себе, менеджери прагнуть лідерства, ставлять на перше місце свою самостійність. Керівники знаходяться у курсі останніх подій та методів, намагаються їх реалізувати на практиці, дотримуються сучасних поглядів на стимулювання ініціативи працівників або групової активності. Просування по службі відбувається на основі компетенції та “ринкової вартості” індивіду та оцінюється діяльність окремої особистості.

При організаційній культурі з низьким рівнем дистанції влади спостерігається тенденція до децентралізації, керівники схильні при прийнятті рішень радитись з підлеглими; працівники не бояться виражати

непогодження з керівництвом, проявляють велику готовність до кооперації. Сильний контроль оцінюється підлеглими негативно. При організаційній культурі з високим рівнем дистанції влади навпаки спостерігається тенденція до централізації. Такій культурі притаманний більш директивний та мотивуючий керівник; працівники менш схильні довіряти один одному; присутній багато численний управляючий та контролюючий персонал.

Організаційна культура з низьким рівнем уникання невизначеності характеризується стійкою мотивацією на досягнення цілей, надією на успіх; сильною орієнтацією на індивідуальні досягнення. Присутність конфлікту в організації при такій культурі – нормальна ситуація, а також суперництво та конкуренція між працівниками. Симпатії надаються індивідуальному та авторитарному рішенню. Можливе повне делегування повноважень підлеглим. В основному в штаті підприємства невеликий розрив між поколіннями.

Організаційна культура з високим рівнем уникання невизначеності характеризується низькою мотивацією на досягнення цілей, слабкою готовністю до ризику, менш сильною орієнтацією на індивідуальні досягнення. Переваги надаються чітким завданням та інструкціям. Неможливе порушення правил, конфлікт в організації небажане явище. Суперництво та конкуренція між співпрацівниками не заохочується. Низька готовність до компромісу с опонентами. Як правило, високі посади займають люди літнього віку.

Фундаментальним питанням у визначенні чоловічої чи жіночої культури виступає розподіл ролей між статями. Цей параметр організаційної культури відображає мотиваційну спрямованість персоналу на досягнення цілі або виконання завдання. Чоловік, як правило, демонструючи силу, повинен забезпечити життя сім'ї, а жінка – займатися покращенням якості життя. Тобто, чоловіча роль пристосовано до організації припускає “життя для праці”, тобто орієнтація на досягнення цілі, а жіноча роль – робота “заради життя”, тобто орієнтацію на виконання завдання. Таким чином, в

чоловічих організаційних культурах гуманізація труда розуміється як можливість бути визнаним, само реалізовуватися, зробити кар'єру. В жіночих організаційних культурах гуманізація труда розглядається перш за все як присутність постійної уваги до співробітників, гарних відносин між членами організації.

Досить цікаву типологію продемонстрували у своїх працях британські спеціалісти С. Медок та Д. Паркін систематизували сучасні організаційні структури за ознакою притаманної їм культури взаємовідносин статей. Вони навели наступну класифікацію:

“Джентльменський клуб” – ця культура ввічливих та цивілізованих людей, де жінок гуманно утримають на певних ролях. В таких структурах дуже малої кількості жінок вдається досягти управлінських посад і зробити кар'єру.

“Казарма” – ця культура спостерігається в ієрархічних організаціях з чіткою ієрархічною структурою. В основі такої культури – презирство до жінок, робітників фізичної праці та до всіх робітників, які не мають владу.

“Спортивна переодягальня” – тип ексклюзивної культури, в якій відношення між чоловіками базуються на специфічних чоловічих інтересах та уявленнях. В цій культурі не тільки дискомфортне жінкам з низьким службовим статусом, але й жінкам, які мають владу, приходиться вислуховувати нескінчені розмови про спорт та секс як у неформальних, так і у формальних ситуаціях. Переважають особисті взаємовідносини, які закінчуються драмами та гучними звільненнями.

“Сліпота” до фактору статі – тип культури, при якому переважає рівність статей, повне заперечення наявності соціально-статевих розбіжностей. Основне поняття, що жінки можуть працювати стільки ж, скільки і чоловіки. Практикується призначення жінок на нічні чергування, примушення працювати їх допізна. Для просування по кар'єрним сходам для жінки ставиться практично неможливе завдання.

“Неправдива підтримка” – тип організаційної культури, при

якому спостерігається присутність брехливих захисників жінок, так званих, “експертів з рівноправ’я”, багато численні дебати на тему жіночої дискримінації, але насправді не приймаються ніякі конструктивні рішення щодо цього питання. Жінок постійно вчать, вимагають від них активності.

“Кмітливі мачо” – тип культури, при якому працівники постійно відчують необхідність забезпечити потрібні економічні показники. Основна перевага полягає у вмінні працювати до 15 годин на добу. В цій культурі, щоб зробити кар’єру, необхідно забути про всі інші аспекти життя, і це являється перешкодою для просування жінок, оскільки, жінки, як правило, виконують більш ніж 75 % домашньої праці [16].

Взагалі, найчастіше домінуюча в організаціях культура формується під впливом вищих керівників та визначає поведінку як жінок, так і чоловіків.

С. Ханді на основі ідеологій організації Ш. Харрісона виділив чотири типи організаційної культури:

1) культура влади (“культура Зевса”) – організаційна культура, де особливу роль грає лідер, його особисті якості та здібності. У якості джерела влади використовуються ресурси, які знаходяться у розпорядженні керівника. Організація с такою культурою має ієрархічну структуру, набір персоналу та просування по службі часто відбувається за критеріями особистою відданості. Даний тип організаційної культури дозволяє організації швидко реагувати на зміни, швидко приймати рішення та організовувати їх виконання;

2) рольова культура (“культура Аполлона”) – характеризується суворим розподілом ролей та спеціалізацією учасників. Цей тип функціонує на основі системи правил, процедур та стандартів діяльності, слідкування яким повинно гарантувати її ефективність. Основним джерелом влади є не особисті якості, а положення, яке займається в ієрархічній структурі. Така організація здібна успішно працювати в стабільному оточуючому середовищі;

3) культура завдання (“культура Афіни”) – тип культури, при якому



орієнтація на вирішення завдань, реалізацію проектів. Ефективність діяльності організації з такою культурою визначається і високим професіоналізмом працівників, і кооперативним груповим ефектом. Великі владними повноваженнями в таких організаціях мають ті, хто в даний момент є експертом у провідній області діяльності та той, хто володіє максимальною кількістю інформації. Ця культура ефективна, коли ситуативні вимоги ринку являються визначальними у діяльності організації;

4) культура особистості (“культура Діоніса”) – організаційна культура, при якій об’єднують людей не стільки для вирішення якихось завдань, скільки для того, щоб вони могли досягти особистих цілей. Влада базується на близькості до ресурсів, професіоналізмі та здібності домовлятися. Влада та контроль мають координуючий характер [136].

Однією з найбільш конструктивних з точки зору використання менеджерами сучасних виробничих організацій є класифікація типів культури, запропонована Д. Коулом, та модифікована Т. Ю. Базаровим та П. В. Маліновським. Вони виділили наступні типи: органічна, підприємницька, бюрократична та партисипативна [78].

Цінності органічної культури близькі, як правило, яскравим індивідуумам. Саме ці працівники визначають довгочасність та розвиток організації. Хоча вони використовують організацію для досягнення своїх цілей, ці цілі не суперечать цілям організації, в якій вони працюють. В такій культурі тільки загальна згода працівників створить передумови використання формалізованих норм та механізмів контролю. Творчість, новизна та розвиток є сутністю даної культури. Така культура забезпечує швидку та спонтанні зміни. Характерною особливістю органічної культури є наявність сильної мотивації діяльності як творчого процесу. Слабкою стороною є високий ступінь ризику при прийнятті рішень та затягнення при отриманні результату.

Підприємницька культура об’єднує індивідуумів, які прагнуть ризикових дій та очікують швидке отримання результатів. В організації з

такою культурою все залежить від вищого керівництва, яке концентрує владу. Обмін інформацією при наявності такої культури відбувається завдяки особистим контактам. Визначено небагато норм та правил. Оскільки члени підприємницької культури високо цінують свої взаємовідносини, їх мотивацію може посилити скоріш всього визнання, похвала, ніж гроші.

Бюрократична культура – це чітко виражена рольова культура. Головна особливість – стабільність норм та правил. В організаціях з такою культурою. Довго не затримуються люди з високим рівнем індивідуальності та творчого потенціалу. Організації з таким типом культури важко адаптуються до зовнішнього середовища, оскільки будь-яка зміна завдання потребує зміни професійних зобов'язань працівника.

В організації з партисипативною культурою діяльність працівників орієнтована на конкретні результати та пошук ресурсів для їх досягнення. Схема управління в такій культурі організована у вигляді мережі, в якій ресурси з різних частин організації зосереджуються в певному її вузлі, а влада в комірках цій мережі. В партисипативній культурі високий статус мають не стільки керівники, скільки спеціалісти-експерти з високим рівнем професіоналізму. Зміни в культурі відбуваються швидко, оскільки, за умови зміни цілей діяльності старі групи ліквідуються, формуються нові.

Р. Акофф для класифікації типів організаційної культури виділив два параметри: ступінь притягнення працівників до встановлених цілей в організації та ступінь притягнення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених цілей [98, с. 2].

Корпоративний тип культури характеризується низьким ступенем притягнення робітників до постановки цілей, та до вибору засобів досягнення цілей. Консультативний тип культури характеризується високим ступенем привернення персоналу до постановки цілей організації, низьким ступенем – до вибору засобів для досягнення поставлених цілей. Притаманний інститутам соціальних та інших послуг, лікувальним та освітнім організаціям. “Партизанський” тип культури притаманний кооперативам та

творчим спілкам та характеризується низьким ступенем привернення працівників до поставлених цілей, високий ступінь – до вибору засобів.

Підприємницький тип культури визначається високим ступенем приваблення працівників до постанови цілей, високим ступенем – до вибору засобів досягнення цілей та притаманний організаціям, де відбувається управління за результатами та цілями. Для цього типу культури характерні демократичні відносини в колективі.

Деякі автори (В. Томілов, Н. Тесакова) розглядають типи культури корпорації, характерні для США. Критерієм розділу служить ступінь та особливості участі працівників в управлінні компанією [101].

Феодална культура – культура, яка підкреслює різницю між керівництвом та персоналом підприємства. Участь найманого персоналу розглядається як аналог традиційної заробітної плати. Адміністрація контролює активність працівників-власників, надання частин власності є своєрідним засобом платежу. Розмір частини власності найманого персоналу визначається інтересами керівництва підприємства. Партнерські відносини між персоналом та адміністрацією не розвинені. Права працівників-акціонерів юридично не захищені.

При інвестиційній культурі керівництво підприємства намагається видавати персоналу значну частину заробітної плати у вигляді акцій та проголошує філософію “ризикової” винагороди, тобто розмір заробітної плати встановлюється в залежності від економічних результатів діяльності компанії. Працівник-акціонер розглядається тільки в статусі тримача акцій, що значно обмежує його інвестиційну активність.

Акціонерна культура признає працівників-акціонерів компанії в якості крупного колективного власника, який здібний та має право суттєво впливати на керівництво підприємства. Для працівників є можливість мати своїх представників у раді директорів та через них приймати участь у вирішенні найважливіших питань життєдіяльності акціонерних товариств.

Підприємницька культура характерна для фірм, які розглядають свою культуру як частину загального процесу перетворення компанії у конкурентоспроможну в даній галузі та привабливу для інвесторів. Власність персоналу розглядається як особлива інвестиція, яка дозволяє сформувати менталітет працівника як економічно активного співробітника та зацікавленого, вимогливого акціонера. Головний акцент робиться ні на те, щоб працівники отримали дохід як акціонери, а на те, щоб вони брали на себе більш відповідальності та були готові піти на ризик.

За науковими поглядами Р. Блейка та Д. Мутона, в культурах організації можливі два вектори ціннісних орієнтацій: 1) орієнтація на продукцію (послугу), ефективність, економічний результат; 2) орієнтація на особистість, задоволення її потреб, реалізацію її можливостей та здібностей.

Згідно з цим вони визначили можливість існування чотирьох типів культур: 1) найбільш життєздатна, яка об'єднує сильну орієнтацію на особистість та сильну орієнтацію на економічну ефективність. Запорукою виконання праці при таких орієнтаціях є відданість людей. Взаємозалежність співпрацівників внаслідок "загальної установки" на досягнення цілей організації призводить до створення атмосфери довіри та взаємної поваги; 2) найбільш нежиттєздатна, яка об'єднує слабку орієнтацію на особистість та слабку орієнтацію на економічну ефективність. Характеризується докладанням найменших зусиль, необхідних для виконання конкретного обсягу робіт та достатніх для збереження колективізму в організації; 3) проміжна, яка об'єднує сильну орієнтацію на особистість та слабку орієнтацію економічну ефективність. Результатом уважного ставлення до потреб людей у налагодженні взаємовідносин з колегами стає дружня атмосфера та високі темпи праці в організації; 4) проміжна, яка об'єднує слабку орієнтацію на особистість та сильну орієнтацію на економічну ефективність. Ефективність виконання робіт є наслідком створення умов праці, при яких людський фактор має мінімальне значення [16].

Керівництво практично кожної сучасної компанії, розуміючи, що корпоративна культура суттєво впливає на ефективність діяльності, прагне до створення сильної організаційної культури. Кожен із вище наведених типів культури можна охарактеризувати як позитивний або негативний, сильний або слабкий в залежності від ступеню впливу на робітників, відношення до своєї професійно-трудової діяльності, до підприємства в цілому та в залежності від внутрішніх функціональних та між особистих відносин в колективі. Сильна або слабка, висока або низька організаційна культура – це якісні ознаки того чи іншого різновиду культур організації [193, с. 140].

Критерії розподілу організаційних культур на позитивні та негативні складаються із кількох складових (на основі класифікації, запропонованої С. Абрамовой та Ш. Костенчука) [101]. Культура організації позитивна, якщо вона сприяє ефективному вирішенню проблем та росту продуктивності, стимулює результативність діяльності підприємства та/або його розвиток, є джерелом прийняття грамотних управлінських рішень. Негативна культура – джерело опору та загального безладу, може перешкоджати ефективному процесу прийняття рішень, загальному функціонуванню підприємства та його розвитку.

У своїх працях Н. В. Солнцева акумулюючи наукові дослідження щодо типології організаційної культури підприємств відзначила, що сильна культура характеризується безперечністю принципів та норм, що є важливим моментом мотивації, гордістю за своє підприємство та відчуттям того, що на основі встановленого стилю спілкування можна відчувати себе компетентним, незалежним та шановним. Це виражається в бажанні досягнути поставленої цілі, бути першим на ринку або кращим в певній галузі, або, якщо, це вже досягнуто, в бажанні поширити та підтримати свої позиції. Сильна культура фактично встановлює організаційну парадигму, яка наказує, як глядіти на речі, які методи вирішення проблем використовувати і які проблеми вважати важливими. Це призводить до мінімуму

невизначеності та створює передумови для ефективної колективної праці. Сильна організація може також виступати великою перешкодою на шляху проведення змін в організації, тому вважається, що краще мати помірно сильну культуру.

Слабка культура характеризується неготовністю до конфліктів, неспроможність обговорювань протилежних точок зору, незадоволеність. Відсутні ясні уявлення про цінності та загальні переконання відносно того, як можна досягнути певного успіху в конкретній ситуації. Ставляться тільки короткострокові виробничі цілі. Керівники де мотивують і не приймають ніяких ефективних рішень щоб підвищити рівень організаційної культури. Субкультури різних підрозділів не пов'язні разом загальними цінностями та переконаннями та знаходяться у постійному конфлікті.

Так, спонтанна організаційна культура, обґрунтування якої необхідна дуже швидко, спонтанно, у зв'язку з виникненням нового напрямлення, створення нового філіалу, відділу, або значними змінами в оточуючому середовищі. Базується на поверхневих почуттях та інтересах колективу, не має чітко прописаних правил та норм поведінки, не має своїх традицій та ритуалів, тільки загальні положення. Ця культура підлягає зміні, переосмисленню. Керівники не мають часу надавати чіткі завдання, ставлять цілі, досягнення яких неможливо багатьма працівниками. Необхідні працівники з творчим підходом, які можуть самі прийняти рішення, діяти за власною інтуїцією, пропонувати своє бачення вирішення питань. Переважає матеріальна мотивація. Конфлікти виникають часто в результаті непорозумінь у професійній сфері.

Стійка – стабільна організаційна культура, яка вже склалася роками. Має свої давні традиції, має певний престиж серед споживачів, відома серед конкурентів. Вищі посади займають літні люди, які мають своє традиційне бачення на вирішення всіх питань. Основна проблема – це повна неготовність к змінам, які необхідні у зв'язку з новими потребами споживачів, найманим новим молодим персоналом та взагалі вимогами

ринку. Присутнє багато конфліктів серед членів колективу, які базуються як на особистих так і на професійних непорозуміннях, які не помічає або не хоче помічати вище керівництво. Просування по службі відбувається повільно, в результаті відпрацьованих років на цьому підприємстві, а не завдяки особистим вдачам та внеску у розвиток діяльності. Як наслідок, молоді спеціалісти звільняються, імідж поступово падає, конкуренти виграють завдяки новим методам ефективного управління організаційної культури.

Динамічна організаційна культура – культура, з якою згідна більшість членів колективу. Усі ознайомлені з основними правилами та нормами поведінки. Цілі ясні, продумані, та досяжні. Персонал ототожнює себе з невід’ємною частиною організації, відчуває свій внесок у розвиток підприємства, тому що постійно приймає участь у розробці багатьох питань, отримує нагороди, премії за добре виконану працю та творчий підхід. Проводиться багато корпоративних заходів, але керівник підтримує свою дистанцію з підлеглими. Така організаційна культура подобається багатьом працівникам, тому що дає можливість для активних комунікацій, самореалізації. Вона здібна змінюватися, завжди базується на основних стратегічних цілях компанії.

Аналіз західної та вітчизняної наукової періодики свідчить про те, що дослідниками запропонований широкий спектр підходів до типології організаційної культури, тому дуже важлива систематизація, яка покликана підвищити ефективність використання різноманітних типологій. Цікаву систематичну класифікацію проведено було доктором економічних наук, професором А. Воронковою [29, с. 31]. Автором проведено систематизацію типології організаційних культур з ціллю порівняти аналітичні та прикладні можливості існуючих підходів, визначити сферу використання (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3

## Типологія організаційних культур та їх характеристика

Класифікаційна ознака	Автори типології	Типи організаційної культури
1	2	3
<b>1. За рівнем ризику та швидкістю зворотного зв'язку</b>	Т. Діл А. Кеннеді	Культура високого ризику та швидкого зворотного зв'язку (жорсткий підхід)
		Культура низького ризику та швидкого зворотного зв'язку (“багато працюємо – добре відпочиваємо”)
		Культура високого ризику та повільного зворотного зв'язку (поставити на карту свою компанію)
		Культура низького ризику та повільного зворотного зв'язку (процес)
	Р. Рюттінгер (на основі розробок Т. Діла та А. Кеннеді)	Культура торгівлі
		Культура вигідних угод (спекулятивна культура)
		Адміністративна культура
		Інвестиційна (інноваційна) культура
<b>2. За морально-психологічним кліматом</b>	Ф. Р. Манфред, Кет де Вріє, Д. Міллер	Драматична (демонстративна)
		Депресивна
		Шизоїдна
		Параноїдальна
		Примусова
<b>3. За характером взаємодії у внутрішньому середовищі та з зовнішнім середовищем</b>	К. Камерон Р. Куїнн	Кланова організаційна культура
		Адхократична організаційна культура
		Ієрархічна (бюрократична) організаційна культура
		Ринкова організаційна культура
	Р. Дафт	Адаптивна (підприємницька)
		Стратегічна
		Кланова
		Бюрократична
	М. Бурке	Культура “крупних плантацій”
		Культура “оранжереї”
		“Збирачі колосків”
		Культура “городу”
		Культура “французького саду”
		Культура “ліани”
		Культура “косяку риби”
Культура “кочової орхідеї”		
<b>4. За статевими взаємовідносинами</b>	Г. Хофстед	Чоловіча культура
		Жіноча культура



Продовження табл. 1.3

1	2	3
	С. Медок, Д. Паркін	“Джентльменський клуб” “Казарма” “Спортивна переодягальня” “Сліпота” до фактору статі “Неправдива підтримка” “Кмітливі мачо”
<b>5. За системою розподілу влади</b>	Г. Хофстед	Організаційна культура з низьким рівнем дистанції влади Організаційна культура з високим рівнем дистанції влади
	Ч. Ханді	Культура влади (“культура Зевса”) Рольова культура (“культура Аполлона”) Культура завдання (“культура Афіни”) Культура особистості (“культура Діоніса”)
<b>6. За участю працівників в управлінні компанією, за ступенем залучення робітників до прийняття рішень.</b>	Д. Коул (запропонував) Т. Ю. Базаров, П. В. Маліновський (модифікували)	Органічна Підприємницька Бюрократична Партисипативна
	Г. Хофстед	Індивідуалістська культура Колективістська культура
<b>7. За участю працівників в управлінні компанією, за ступенем залучення робітників до прийняття рішень.</b>	Р. Акофф	Корпоративний тип культури Консультативний тип культури “Партизанський” тип культури Підприємницький тип культури
	В. Томілов, Н.В. Тесакова	Феодальна культура Інвестиційна культура Культура участі Акціонерна культура Підприємницька культура
<b>8. За ціннісними орієнтаціями</b>	Р. Блейк, Д. Мутон	Найбільш життєздатна, яка об’єднує сильну орієнтацію на особистість та сильну орієнтацію на економічну ефективність Найбільш нежиттєздатна, яка об’єднує слабку орієнтацію на особистість та слабку орієнтацію на економічну ефективність Проміжна, яка об’єднує сильну орієнтацію на особистість та слабу орієнтацію економічну ефективність Проміжна, яка об’єднує слабу орієнтацію на особистість та сильну орієнтацію на економічну ефективність
	Г. Хофстед	Культура з довгостроковою орієнтацією Культура з короткостроковою орієнтацією

Продовження табл. 1.3

1	2	3
<b>9. За ступенем впливу на робітників, відношенням до своєї професійно-трудової діяльності</b>	Д. Зоненфельд	“Клубна культура”
		“Бейсбольна команда”
		“Академічна культура”
		“Оборонна культура”
<b>10. За стадією життєвого циклу підприємства</b>	Н. Солнцева	Спонтанна
		Стійка
		Динамічна
<b>11. За об’єктами соціального розвитку підприємств мережевих структур</b>	Запропоновано автором	Оздоровчо-профілактична культура
		Інтелектуально-освітня культура
		Культурно-мистецька
		Сервісно-побутова культура
		Правові аспекти соціальної компоненти організаційної культури

Джерело: сформовано автором на основі [228].

Аналізуючи дану інформацію табл. 1.3 зазначаємо, що нами запропоновано класифікаційну ознаку за об’єктами соціального розвитку підприємств мережевих структур, яку пропонуємо розглядати у наступній редакції: *оздоровчо-профілактична культура; інтелектуально-освітня культура; культурно-мистецька; сервісно-побутова культура; правові аспекти соціальної компоненти організаційної культури.*

Отже, прорезюмувавши вище описане встановлено, що сучасні типології організаційної культури представлені широкою різноманітністю підходів до її класифікації. Саме це вказує на актуальність управління організаційною культурою, формування її в потрібному для підприємств мережевих структур в певному напрямку. Звичайно, процес формування організаційної культури й управління нею складний, вимагає значних витрат часу й зусиль, високого професіоналізму керівників. Однак сильна організаційна культура, виконуючи свої функції, забезпечить створення особливого образу підприємства, відмінного від інших. Формування ж позитивного іміджу є важливим чинником забезпечення конкурентних позицій на ринку.

Таким чином, проведений аналіз дозволив зробити висновок, що культура підприємств мережевих структур є дуже складним поняттям, яке містить у собі цілу низку субкатегорій і може розглядатися під різними кутами зору. Культура підприємства – це “другий рівень” культури, який базується на культурі суспільства і, у свою чергу, є базою для формування культури індивіда, пов’язаного з підприємством. Прояви культури також різноманітні і містять у собі такі її елементи, як фірмова символіка, формалізовані і неформалізовані норми спілкування, прийняття рішень і розв’язання конфліктів на підприємстві.

Одразу ж зауважимо, що змістовно-типологічна характеристика організаційної культури підприємств мережевих структур є необхідним елементом дослідження, однак недостатнім, позаяк формування культури даних підприємницьких структур передбачає ідентифікацію даного об’єкту дослідження, а також формулювання цілей і шляхів її адаптації до можливих викликів та загроз, що потребує ефективного управління культурою.

### **1.3. Основні підходи до управління організаційною культурою мережевої структури**

Сучасний організаційний підхід до побудови підприємств мережевих структур, що виходить за межі галузі або функціональної сфери, вже достатньо тривалий період проходить випробування в рамках його адаптації в діяльності не тільки закордонних, а й вітчизняних підприємств. Однак, підприємства мережевих структур порушує низку сформованих управлінських принципів та підходів, які для нових організаційних структур ще не уточнені і не випробувані в достатній мірі.

На основі проведених досліджень встановлено, що розуміння мережі як особливого суспільного явища виокремив теоретик концепції мережевого суспільства М. Кастельс, який визначив її як колективну взаємодію, що

пов'язує в єдине ціле об'єкти живої і неживої природи, кількість та особливості яких швидко зростають та змінюються. Ядром мережі може бути все, що здатне реалізовувати обмін даними. Причому ядру зовсім не обов'язково володіти розвинутим інтелектом, оскільки розумний результат можна отримати, правильно поєднавши не надто складні речі. Таке поєднання зовсім не змінює принцип здійснення дії і саме завдяки цьому задає нові правила поведінки [108, с. 49].

Поширення організаційних методик мережевого підприємництва обумовлює поступове зменшення частки традиційних фірмових структур. В результаті цього відбувається часткове розмивання кордонів між підприємствами, нівелюються традиційні розмежування між внутрішніми і зовнішніми членами організації, власними і чужими ресурсами, великими і малими підприємствами. Таким чином, головною особливістю підприємств мережевих структур стає відсутність встановлених регламентів, правил і процедур. Координація діяльності реалізовується через контракти, визначальною є взаємодія учасників мережі, тобто, підприємство в павутину множинних мереж і інституціонального оточення.

Однак слід відзначити, що з організаційної точки зору виокремлюють наступні різновиди мережевих підприємств: внутрішні, стабільні і динамічні [133, с. 129]. Так, внутрішні мережеві зв'язки формуються на основі взаємодії між підрозділами та є результатом внутрішнього підприємництва. Стабільні мережі характеризуються функціональним виходом за межі підприємства. Такі мережі характерні для традиційних галузей через передачу частини робіт субпідрядникам. Найбільш сучасними та інноваційними є динамічні мережі, що побудовані на принципі максимальної гнучкості. В умовах безперервних змін в гіперактивному інформаційному середовищі така мережа здатна до миттєвої перебудови та адаптації відповідно до умов ринку.

В таких умовах важливою умовою ефективного функціонування підприємств мережевих структур є врахування специфічних особливостей

соціального суспільства, в межах якого формуються інструменти, правила, процедури і прийоми, за допомогою яких “люди впливають на природу, себе та інших людей” [28, с. 10]. Реалізація таких технологій передбачає створення відповідних мереж, що модифікують соціальну та економічну структуру суспільства.

Неможливо залишити поза увагою те, що основними причинами організаційних аспектів підприємств мережових структур є: можливість використання комплементарних ресурсів для створення вартості, що більшою мірою задовольняє потреби споживачів; зменшення всіх видів витрат виробництва, насамперед трансакційних; збільшення виробництва за рахунок розширення збутової мережі; розподіл ризику та зменшення невизначеності; розширення можливостей у навчанні, обміні інформацією, знаннями та технологіями; можливість спільного фінансування інноваційних проектів; зниження обмеженої раціональності та опортунізму фірм [149, с. 93].

Встановлено, що сукупність цих та ряду інших причин та особливостей формує особливості функціонування підприємств мережових структур. На основі проведених досліджень нами сформовані основні відмінності традиційних та підприємств мережових структур та подано у наступній табл. 1.4.

Як нами зазначено в табл. 1.4 основним ресурсом підприємств мережових структур є людський капітал. Одним з найважливіших аспектів налагодження мережевої комунікації в сучасному економічному суспільстві є формування та обґрунтування напрямків розвитку системи взаємозв'язків між людьми, що визначається мірою активності стосовно включення в структури мережевого суспільства та є основним критерієм визначення рівня суспільного розвитку, стабільності та ефективності його управлінської системи.

Таблиця 1.4

## Відмінності традиційних та підприємств мережевих структур

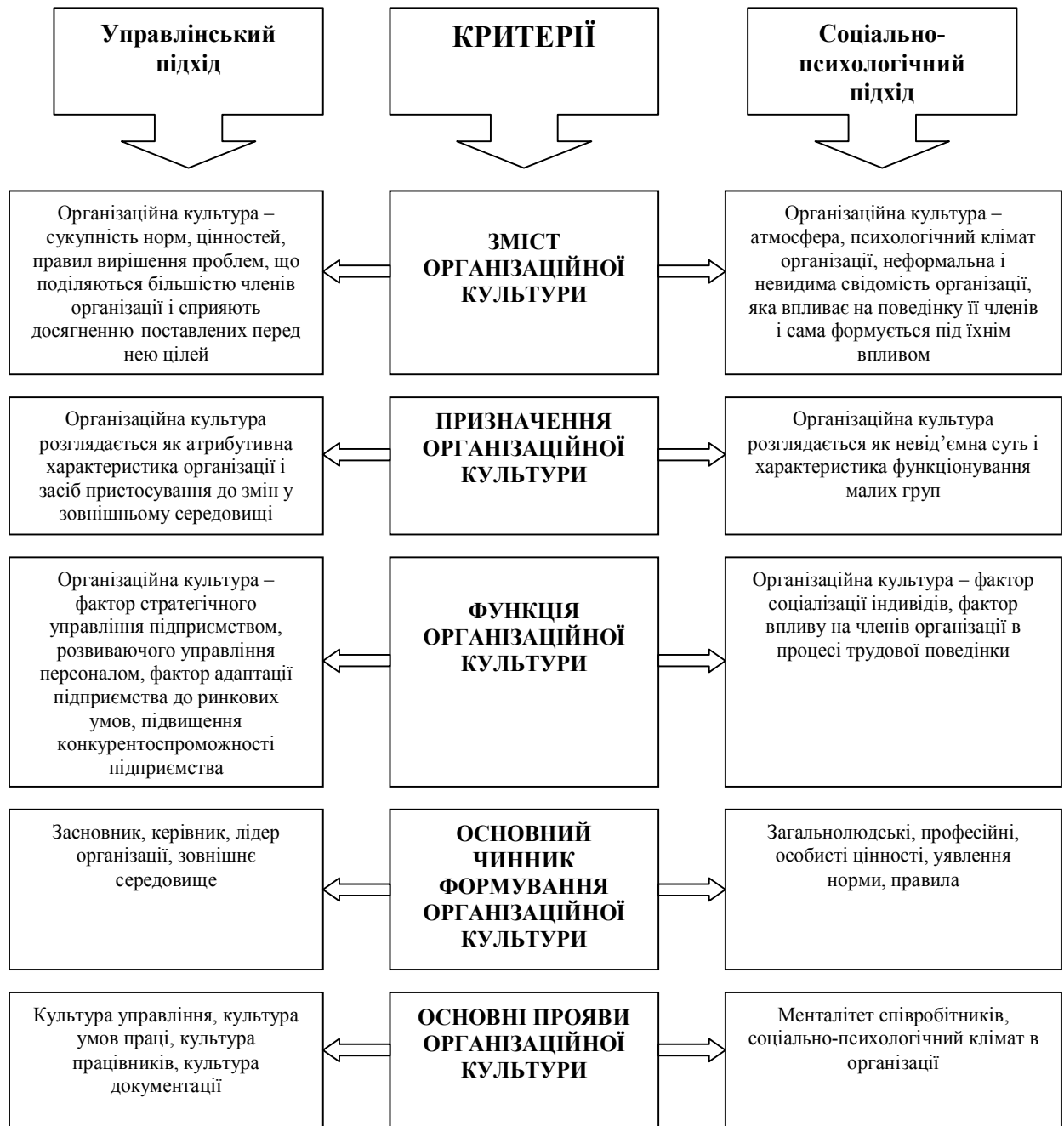
№ з/п	Критерій	Традиційне підприємство	Підприємство мережевої структури
1	<i>Основний ресурс</i>	Фінансовий	Людський
2	<i>Ключовий інструмент розвитку</i>	Капітал	Інформація
3	<i>Економічне зростання</i>	Прогнозоване	Складно прогнозоване, пов'язане зі значним впливом людського чинника
4	<i>Конкурентоспроможність</i>	Визначається розміром підприємства та його потужностями	Визначається швидкістю динаміки розвитку комунікаційних каналів
5	<i>Комунікації в середині підприємства</i>	Чітко регламентовані та ієрархічно структуровані	Значно більша свобода при формуванні комунікативних каналів
6	<i>Організація робочих процесів</i>	Стабільна	Гнучка, ситуативна
7	<i>Ієрархічна структура</i>	Багаторівнева, переважають вертикальні зв'язки	Переважають горизонтальні зв'язки
8	<i>Основний механізм координації діяльності</i>	План	Формальні і неформальні домовленості
9	<i>Роль неформальних відносин</i>	Незначна	Визначальна
10	<i>Методика розподілу прибутку</i>	Адміністративні методи	Пропорційно внеску у формування кінцевого прибутку

Джерело: сформовано автором.

Вважаємо за необхідним зазначити, що концепція організаційної культури, відповідно до наукового підходу Л. Смірсіча, передбачає розгляд на основі трьох аспектів: як незалежної складової, внесеної в організацію ззовні; як внутрішньої складової організації; як суті організації [252, с. 342]. Відповідно до першого підходу організаційна культура розглядається як система уявлень, цінностей та соціальних і економічних взаємозв'язків, які формує в людині суспільство. Другий підхід полягає у розумінні організаційної культури як системи правил, цінностей та ритуалів, що є спільними для усіх працівників. Третій підхід характеризує організаційну

культуру як концептуальну сутність організації, що визначає загальну систему цінностей підприємств мережових структур.

Оскільки організаційна культура є комплексним явищем, і стосується як об'єктів, так і суб'єктів управління, варто більш детально розглянути особливості її управлінських та соціально-психологічних компонент з позиції умов господарювання підприємств мережових структур (рис. 1.5).



**Рис. 1.5. Сутнісно-змістовна характеристика критеріїв до управління організаційною культурою підприємств мережових структур**  
Джерело: сформовано автором.

Таким чином, управлінський підхід розглядає організаційну культуру як сукупність ознак організації, що знаходять своє відображення у системі правил, норм, регламентів тощо, що за окремим винятком мають формальний характер.

Основний склад і зміст функцій елементів організаційної культури підприємств мережевих структур подано у рис. 1.6. Головною метою розвитку організаційної культури, відповідно даного підходу, є комерційний успіх підприємств мережевих структур в умовах адаптації до динаміки зовнішнього середовища. Ключовими суб'єктами досягнення даної мети є управлінські кадри та їх діяльність в умовах зовнішнього економічного та культурного середовища.

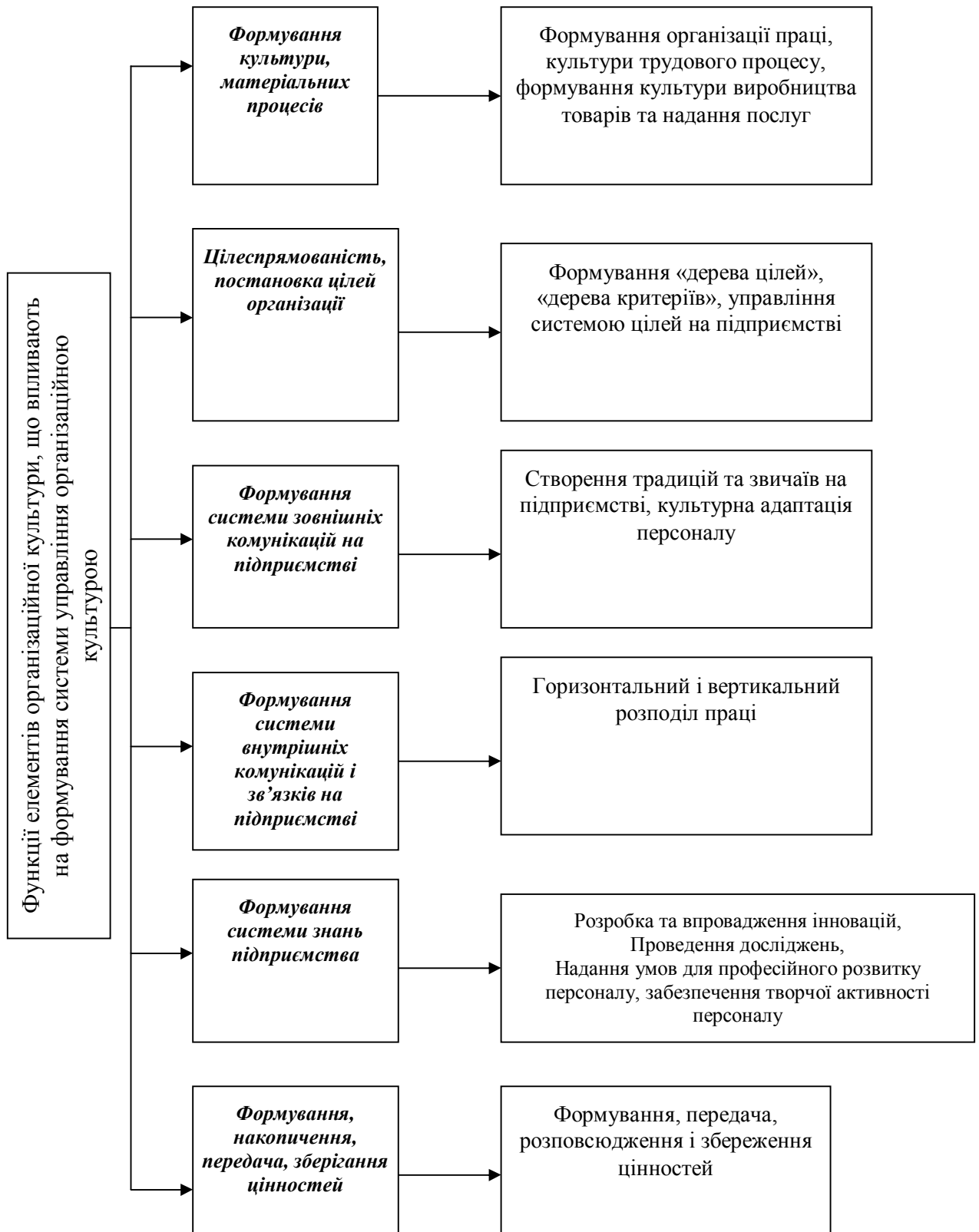
Звертаємо увагу на те, що формування організаційної культури підприємств мережевих структур відповідно до управлінського підходу передбачає реалізацію ряду первинних і вторинних механізмів.

Відзначаємо, первинні механізми організаційної культури підприємств мережевих структур передбачають:

- застосування стандартів і критеріїв оцінки та контролю;
- формування особливостей поведінки лідерів в критичних обставинах та під час організаційних криз;
- розвиток способів і критеріїв розподілу ресурсів організації;
- формування стратегії розвитку організаційного навчання і наставництва;
- розроблення критеріїв, які визначають умови винагород та стягнень;
- визначення методик і критеріїв наймання, відбору, підвищення на посаді та звільнення працівників.

Що стосується вторинних механізмів організаційної культури підприємств мережевих структур щодо управлінського підходу, то вони передбачають:





**Рис. 1.6. Склад і зміст функцій елементів організаційної культури підприємств мережевих структур**

Джерело: сформовано автором на основі [88].

- розвиток і оптимізацію структури і внутрішньої будови організації;
- формування організаційних систем і процедур;

- підтримка організаційних звичаїв та ритуалів;
- розроблення дизайну приміщень;
- збереження історії про важливі події та людей;
- формування концептуальних основ загальної організаційної філософії підприємства [252, с. 198].

На відміну від управлінського соціально-психологічний підхід до розуміння організаційної культури підприємств мережевих структур ґрунтується не на досягненні економічного результату, а на налагодженні якісної системи співробітництва та взаєморозуміння всередині малих груп. Визначальним при даному підході є психологічний мікроклімат та атмосфера в колективі, а ключовим індикатором розвитку є вплив кожного окремого індивіду на підтримку чи зміну організаційної культури підприємства. Тут основними є не нормативи чи регламентовані критерії, а загальнолюдські, особистісні, регіональні чи національні, екологічні та інші цінності. В даному аспекті важливо враховувати, що на поведінку індивіда всередині підприємств мережевих структур крім фіксованих виробничих впливають ситуаційні чинники внутрішнього середовища підприємства. Значною користю врахування даного підходу при розвитку організаційної культури підприємств мережевих структур є можливість з певною імовірністю моделювати ситуації розвитку внутрішніх комунікацій загалом, та в малих групах зокрема.

Окрім змістовного та суб'єктно-об'єктного підходу до розуміння сутності організаційної культури підприємств мережевих структур важливим є вміння управляти елементами організаційної культури в період зміни окремих елементів способу господарювання або організаційної форми загалом. Коли зміна окремих аспектів господарювання (зміна організаційної форми, злиття чи поглинання, використання франчайзингу тощо) є вимушеним кроком і має місце в системі підприємств мережевих структур, що частково чи повністю переорієнтовують свою діяльність проблематичним може бути коригування чи зміна організаційної культури як в

управлінському, так і в соціально-психологічному аспектах. Спосіб передачі корпоративних цінностей в даному випадку називається трансляцією. В даному контексті трансляція (від лат. Translatus – передавати, переносити) це передача працівникам підприємств мережових структур бачення керівництва (діючого чи нового) щодо основних правил, норм, цінностей та характеру поведінки на підприємстві. Основними каналами такої трансляції є: особистий приклад керівного складу; проведення інформаційної політики щодо роз'яснення особливостей змін організаційної культури; безпосередня робота з персоналом задля розроблення обґрунтованих коректив щодо окремих правил роботи підприємства. При цьому потрібно паралельно коригувати особливості мотиваційної політики даних підприємницьких структур. З практичної точки зору варто відзначити, що однією з базових умов успіху підприємств мережових структур є необхідність їх учасників йти на контакт, утворюючи економічні структури в межах глобального простору. Їх інтеграція в загальну економічну систему дозволить сформувати необхідну сітку каналів розподілу. В таких умовах міжособистісні рекомендації та власний досвід стає особливим комунікативним ресурсом підприємств в умовах ускладнення збуту продукції.

Продовжуючи логіку нашого дослідження варто відзначити, що з практичної точки зору застосування функціонального підходу щодо визначення організаційної культури підприємств мережових структур слід виділити функціонально відокремлені частини (підсистеми), кожна з яких містить як імпліцитні, так і експліцитні елементи.

Однією з особливостей функціонування підприємств мережових структур є можливість використання не тільки досвіду, але і готових уже сформованих виробничих, партнерських, організаційних та інших зв'язків. Однак часто це передбачає зміну філософії підприємств мережових структур та його організаційної культури, що часто може супроводжуватися рядом загроз, пов'язаних із переорієнтацією та адаптацією управлінської та

соціально-психологічної компонент організаційної культури даних підприємства до нових умов.

Слід звернути увагу на те, що організаційна культура підприємств мережевих структур є унікальним економічним явищем, яке значно виходить за межі виробничих чи партнерських зв'язків. Вона стосується усього глобального простору всередині і ззовні підприємств мережевих структур, і її формування починається уже в момент виникнення підприємницької ідеї.

Неможливо залишити поза увагою те, що організаційна культура всередині підприємств мережевих структур формується в результаті внутрішніх міжособистісних та ділових комунікацій щодо досягнення мети окремого проекту чи успіху даних підприємств загалом та стратегії вирішення супутніх проблем. Це дозволяє сформувати власні корпоративні цінності, норми поведінки, способи взаємодії тощо. Тобто однією з базових умов формування внутрішньої організаційної культури підприємств мережевих структур є спільна діяльність людей і їх комунікація для досягнення спільної мети. Формування стійких комунікативних і ментальних зв'язків створює внутрішній антикризовий потенціал, який забезпечить підприємству більшу стійкість в несприятливих умовах (наприклад за рахунок самовідданості підприємству) та інтенсивніший розвиток у сталих умовах (наприклад за рахунок активізації раціоналізаторських пропозицій на робочих місцях).

Зважаючи на масштабність і багатовекторність способів впливу на організаційну культуру, вона може формуватися як спонтанно (під впливом непередбачуваних зовнішніх чинників) так і цілеспрямовано (в результаті реалізації цілеспрямованої політики керівництва). Занадто велика частка впливу зовнішніх чинників може призвести до зниження керованості організаційної культури та, в наслідковому ефекті, зниження ефективності підприємства загалом. Оскільки випадкові зовнішні чинники є складно передбачуваними, носять частково несистемний характер, і для свого

урахування потребують розробки математичних моделей, в даному дослідженні будемо розглядати системні передбачувані чинники.

Звертаємо увагу на те, що оцінка організаційної культури підприємств мережових структур безпосередньо залежить від рівня розвитку мережі, організаційної структури управління та діяльності, функціональної, ресурсної і організаційної побудови, що вимагає їх аналізу на підставі комплексного підходу.

Якщо процес управління організаційної культури підприємств мережових структур є проєктним, рівень функціональної побудови організаційної культури має бути оцінений в першу чергу, оскільки на підставі отриманого результату можна судити про достатність його елементного забезпечення і правильності організаційної побудови механізму формування і розвитку культури підприємства (однією з причин незадовільного рівня функціональної побудови може бути неналежна організація або брак ресурсів).

Оцінка рівня функціональної побудови організаційної культури здійснюється на підставі зіставлення тих функцій-завдань, які вирішуються фактично на даній мережовій структурі, і еталонних, які повинна вирішувати організаційна культура. Для оцінки розраховується коефіцієнт рівня функціональної побудови організаційної культури  $K_{\phi n}$ . Цей показник віддзеркалює рівень відповідності фактично вирішуваних завдань організаційної культури відносно до запланованих. Чим ближче значення  $K_{\phi n}$  до одиниці, тим вище рівень функціональної побудови організаційної культури на підприємстві.

Значення  $K_{\phi n}$  побічним чином дозволяє оцінити і рівень елементної побудови. Ідеальний показник має бути рівним одиниці інакше це свідчить про нереалізацію завдань. Однією з можливих причин цього може бути некомпетентність або брак персоналу, відсутність фінансів, інформації або інших ресурсів. Тому рівень елементної побудови організаційної культури

доцільно розглядати через його забезпеченість.

Для оцінки рівня управління організаційної культури підприємств мережових структур можуть використовуватися якісні показники, такі як: рівень кваліфікації, освіта працівників, бюро управління формуванням і розвитком організаційної культури; сучасність використовуваних технічних ресурсів – комп'ютерів, принтерів, факсів, копіювальних апаратів.

Коефіцієнт кадрового забезпечення –  $K_{кз}$ , що характеризує наявність фахівців, необхідних для реалізації функціонального забезпечення організаційної культури: максимальне значення  $K_{кз}$  дорівнює одиниці.

Коефіцієнт правового забезпечення –  $K_{пз}$  показує рівень відповідності фактично наявних внутрішніх правових актів підприємств мережових структур, розпоряджень, наказів, пов'язаних з організаційною культурою необхідним. Вихідними даними для розрахунку  $K_{пз}$  є перелік наказів, розпоряджень, документів, кодексів, необхідних для успішного розвитку організаційної культури ( $A_{необх}$ ), у зіставленні з тими, що є в наявності ( $A_{факт}$ ). Чим ближче значення  $K_{пз}$  до 1, тим вищий рівень правового забезпечення організаційної культури.

Коефіцієнт інформаційного забезпечення –  $K_{із}$ , що характеризує наявність програмного забезпечення, інтернету, нормативних актів і положень, математичних і статистичних даних. Для розрахунку цього коефіцієнта складається перелік необхідних інформаційних ресурсів, і відмічаються ті, якими підприємство мережової структури фактично володіє. Максимальне значення  $K_{із}$  дорівнює одиниці.

Коефіцієнт фінансового забезпечення –  $K_{фз}$  показує рівень відповідності фактично наявного обсягу грошових коштів (на виплату заробітної плати фахівцям; премій і матеріальних заохочень персоналу; на проведення заходів, пов'язаних з реалізацією функціонального забезпечення організаційної культури підприємств мережових структур) запланованому

обсягу коштів. Максимальне значення  $K_{\phi z}$  дорівнює одиниці.

Коефіцієнт технічного забезпечення –  $K_{mz}$  показує відповідність фактично наявних технічних засобів (сучасних персональних комп'ютерів і оргтехніки) запланованим. Максимальне значення  $K_{mz}$  дорівнює одиниці. Якщо є необхідність порівняти елементний склад різних підрозділів, підприємств, можна розрахувати узагальнюючий коефіцієнт забезпеченості елементного складу  $K_{ec}$ :

$$K_{mc} = \frac{K_{kz} + K_{nz} + K_{iz} + K_{\phi z} + K_{mz}}{n} \quad (1.4)$$

де  $K_{mc}$  – узагальнюючий коефіцієнт забезпеченості мережевої системи;

$K_{mz}$  – коефіцієнт технічного забезпечення;

$K_{\phi z}$  – коефіцієнт фінансового забезпечення;

$K_{iz}$  – коефіцієнт інформаційного забезпечення;

$K_{kz}$  – коефіцієнт кадрового забезпечення;

$K_{nz}$  – коефіцієнт правового забезпечення;

$n$  – кількість коефіцієнтів, що обрані для дослідження.

Проте цей коефіцієнт забезпеченості мережевої системи має істотні недоліки: просте середнє арифметичне не може врахувати специфіку і пріоритетність того або іншого елемента, або ресурсу; середнє значення не віддзеркалює дійсну забезпеченість елементного/ресурсного складу, оскільки низьке значення однієї складової може бути компенсоване високим рівнем іншої, що дає викривлене уявлення про елементне забезпечення організаційної культури підприємств мережевих структур. Показники впливу на організаційну культуру підприємств наведені у табл. 1.5.

В сучасних трансформаційних умовах не існує єдиної унікальної методики оцінки управління організаційної культури підприємств мережевих структур.

Таблиця 1.5

## Показники впливу на організаційну культуру підприємств

№	Показники ефективності	Суб'єкт впливу	Методика розрахунку
1	Продуктивність праці	Персонал	$ПП = B / COЧ,$ де $B$ – виручка; $COЧ$ – середньооблікова чисельність персоналу.
2	Рівень розвитку персоналу на підприємстві	Апарат управління	$Pn = KT / \Phi,$ де $KT$ – кількість навчальних програм, тренінгів; $\Phi$ – загальна кількість фахівців.
3	Обсяги продажу	Персонал	Динаміка змін за роки
4	Рівень рентабельності	Персонал	$Ip = \Pi / B,$ де $\Pi$ – прибуток; $B$ – витрати.
5	Індекс динаміки адаптації персоналу до зовнішнього середовища	Апарат управління	$I_{ad} = \frac{T_{t-1} - T_t}{T_{t-1}}$ де $T_t$ – час адаптації нових співробітників у базовому періоді; $T_{t-1}$ – час адаптації нових співробітників у попередньому періоді.
6	Коефіцієнт рівня функціональної побудови	Персонал	$K_{fn} = \frac{Q_{факт}}{Q_{план}},$ де $Q_{факт}$ – кількість фактично вирішуваних завдань; $Q_{план}$ – кількість запланованих функцій.
7	Коефіцієнт кадрового забезпечення	Персонал	$K_{кз} = \frac{K_{факт}}{K_{план}},$ де $K_{факт}$ – фактична кількість трудових ресурсів; $K_{план}$ – кількість запланованих трудових ресурсів.
8	Коефіцієнт правового забезпечення	Персонал	$K_{пз} = \frac{A_{факт}}{A_{необх}},$ де $A_{факт}$ – фактична кількість правових актів; $A_{необх}$ – необхідна кількість правових актів.
9	Коефіцієнт інформаційного забезпечення	Персонал	$K_{із} = \frac{I_{факт}}{I_{необх}}$ де $I_{факт}$ – фактичний обсяг інформаційних ресурсів; $I_{необх}$ – необхідний обсяг інформаційних ресурсів.
10	Коефіцієнт фінансового забезпечення	Персонал	$K_{фз} = \frac{\Phi_{факт}}{\Phi_{план}},$ де $\Phi_{факт}$ – фактичний обсяг фінансових ресурсів мережевої системи; $\Phi_{план}$ – запланований обсяг фінансових реурів на організаційну культуру.
11	Коефіцієнт технічного забезпечення	Персонал	$K_{тз} = \frac{T_{факт}}{T_{план}},$ де $T_{факт}$ – фактична кількість технічних ресурсів; $T_{план}$ – запланована кількість технічних ресурсів.

На нашу думку, це пояснюється її міждисциплінарною і унікальною інтерактивною сутністю. Однієї оцінки економічних результатів, що цілком очевидно, зовсім недостатньо, оскільки ефективні фінансові показники



можуть пояснюватися загальним економічним зростанням, або вдалою ринковою кон'юнктурою, а зовсім не налагодженою роботою персоналу підприємств мережевих структур [32].

Вимірювання соціально-психологічних якісних параметрів, таких як: мотивація персоналу, форма організації роботи і стан взаємовідносин із зовнішнім середовищем за допомогою формул неможливо. Тому, на наш погляд, буде доцільно використовувати для цього анкетування (відповідно з ієрархічною структурою), які дозволять на основі опитування оцінити стан організаційної культури підприємства торгівлі.

Для досягнення своїх цілей підприємство повинно намагатися інтегрувати зусилля персоналу, оскільки лише при послідовній та інтегрованій діяльності підвищується ефективність. Такий вид інтеграції є ефективним джерелом стабільності та внутрішньої узгодженості на підприємстві. Механізм підвищення рівня інтегрованості підприємства полягає в системі дій, що спрямовані на прийняття персоналом ключових цінностей підприємства, уміння досягати згоди при вирішенні конфліктів між собою та зі споживачами, координації та інтеграції, які полягають в можливості підрозділів підприємства працювати спільно для досягнення загальних цілей.

Організаційна культура має вагомий вплив на персонал та діяльність підприємства в цілому. Вплив же організаційної культури на ефективність визначається насамперед її відповідністю загальній стратегії організації. Виділяється три регулятори через які, культура впливає на результативність діяльності підприємства: економічні, організаційні, соціально психологічні.

Механізм – це складний суспільно-економічний процес, який передбачає взаємодію об'єкта і суб'єкта, а багат шарова структура, що містить сукупність різних елементів, вимагає вміння розпізнати, який саме елемент найкраще працюватиме в конкретній ситуації. Досконалість механізму залежатиме від інтелекту та досвіду його творців, тобто, суб'єкта застосування механізму.

Механізм можна застосовувати в статичному та динамічному режимі і від того залежить його активність чи пасивність. Статичний режим передбачає простий набір взаємопов'язаних елементів які становлять його сутність, динамічний режим прив'язаний до часу і передбачає відповідний алгоритм формування організаційної культури. Якість функціонування будь-якого механізму, зокрема і механізму формування організаційної культури залежатиме від взаємопоєднання його складових частин та узгодженості дій його елементів.

Отже, можна зробити висновок, механізм формування організаційної культури підприємств торгівлі сприяє соціально-психологічного клімату в колективі, забезпечує міцність, життєздатність і довговічність підприємства. Під час формування організаційної культури потрібно дотримуватися пропорцій між усіма елементами культури, її аспектами, рівнями та пластами, а також враховувати мотиваційну політику, якісні та кількісні характеристики для обґрунтування доцільності її впровадження. Крім того, необхідно враховувати внутрішні і зовнішні обмеження, які гальмуватимуть цей процес і знижуватимуть загальний рівень використання потенціалу механізму.

Виходячи з викладеного, організаційно-економічний механізм формування організаційної культури підприємств торгівлі являє собою сукупність управлінських принципів, функцій, форм, методів та процесів організаційного та економічного планів, цілісна єдність яких породжує нову вищого рівня якість, що відсутня в окремих складових, і забезпечує досягнення в часі та просторі наперед визначених соціально-економічних цілей. Якісна складова проявляється у виявленні та якомога повнішому задоволенні потреб споживачів, розширенні ресурсної бази з врахуванням ринкової динаміки та мети функціонування підприємств торгівлі. Даний механізм передбачає перетворення існуючих зв'язків, елементів, інтересів, мотивацій та відношень у синергію ринкової діяльності, посередництвом якої

очікується отримання більшого ефекту у торговельній практиці, завдяки новій якості управління суб'єктом господарювання [52, с.46].

Організаційна культура (незалежно від ступеня враженості): формує певний імідж підприємства, що відрізняє його від будь-якого іншого, і впливає на його репутацію. Поступово стаючи атрибутом підприємства мережевої структури, вона забезпечує їй репутацію на ринку, а також відданість клієнтів, і партнерів; визначає ступінь об'єднання співробітників, створює умови виникнення відчуття єдності всіх членів організації, забезпечує властиві нею стандарти поведінки, додає співробітникам організаційну ідентичність, визначаючи уявлення про компанію; впливає на рівень залучення працівників в справи фірми і відданості (лояльності) їй, стимулює відповідальність працівників; формує у співробітників відчуття упевненості і гордості за підприємство, зумовлює вірогідність відходу з неї, впливає на рівень плинності кадрів. Згідно даної табл. 1.6 нами систематизовано основні методи управління організаційної культури підприємств мережевих структур: організаційні, економічні та соціально-психологічні.

Хотілося б зауважити, що формування управління організаційної культури підприємств мережевих структур повинно орієнтуватися на принципи максимальної ефективності. Змістовними є пропозиції дослідників М. Магури та М. Курбатової, які визначають п'ять таких принципів:

- ініціатором і провідником змін повинно бути вище керівництво;
- в основі змін повинно бути соціальне навчання, яке дасть персоналу зразки для наслідування;
- використання можливостей впливу на трудовий колектив через створення групових норм і цінностей;
- забезпечення емоційного впливу на персонал за допомогою широкого використання ритуалів і символів;
- зміни в організаційній культурі повинні поширитись як на вимоги до персоналу, так і на вимоги до системи управління [252, с. 100–101].

Таблиця 1.6

**Використання методів управління організаційної культури підприємств  
мережевих структур**

Назва методу	Заходи, які можуть бути здійснені у складі методу
<i><b>Організаційний</b></i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– формування системи цінностей і принципів, бачення та місії організації;</li> <li>– розробка внутрішніх нормативних документів, зокрема: кодексу організаційної культури, колективного договору, положення про розпорядок робочого дня, положення про адаптацію персоналу, положення про атестацію персоналу, положення про порядок вирішення трудових спорів та ін.;</li> <li>– забезпечення системи поширення знань (запровадження практики навчання персоналу основам організаційної культури, підвищення рівня компетенції персоналу);</li> <li>– запровадження посади менеджера, відповідального за формування і діагностику організаційної культури;</li> <li>– удосконалення організації праці (впорядкування і облаштування робочих місць, вдосконалення графіків роботи і системи організації праці);</li> <li>– проведення іміджевих заходів;</li> <li>– розвиток системи комунікацій, зокрема, ревізія і вдосконалення зовнішніх і внутрішніх комунікацій, рекламної політики;</li> <li>– репутаційний аудит та вдосконалення зв'язків з громадськістю;</li> </ul>
<i><b>Економічний</b></i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– вдосконалення матеріальної мотивації праці і трудової поведінки;</li> <li>– вдосконалення матеріальної мотивації працівників, які підвищують професійний рівень;</li> <li>– сприяння інноваційній активності персоналу;</li> </ul>
<i><b>Соціально-психологічний</b></i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– вдосконалення нематеріальної мотивації праці,</li> <li>– управління конфліктами;</li> <li>– створення сприятливого психологічного клімату;</li> <li>– демократизація стилю управління</li> </ul>

Джерело: [32, с. 33]

Отже, акцент треба зробити на тому, що результатом цілеспрямованого управлінського впливу щодо управління організаційною культурою підприємств мережевих структур можна ідентифікувати розвиток у трьох напрямках:

1. Відбуваються зміни у культурі без змін у поведінці, тобто змінюються окремі ціннісні пріоритети працівника стосовно даних підприємницьких структур, але його загальна система поведінки залишається сталою.

2. Відбуваються зміни у поведінці без змін у культурі. Така ситуація має місце, коли невелика група людей прагне змінити окремі елементи організаційної культури. В даному випадку вони частково змінюють свою систему поведінки та намагаються схилити до неї колег.

3. Зміни відбуваються в поведінці і в культурі. Ситуація має місце тоді, коли весь кадровий склад підприємства мережових структур зорієнтований на розвиток і удосконалення та спрямовує на це свої зусилля [252, с. 250].

Отже, не зважаючи на вже сформоване бачення встановлено, що організаційна культура підприємств мережових структур є важливим інструментом забезпечення організаційної, економічної та психологічної єдності колективу даних підприємницьких структур з метою підвищення ефективності його функціонування. Її досягнення та зміна передбачає ряд специфічних дій управлінського та соціально-психологічного характеру із урахуванням особливостей роботи мережової структури. На нашу думку, концептуальні засади формування організаційної культури охоплюють дослідження генезису терміна “організаційна культура”, дослідження рівнів організаційної культури, формування внутрішніх та зовнішніх елементів організаційної культури, аналіз циклу розвитку організаційної культури, а також формування етапів життєвого циклу організаційної культури відповідно до етапів життєвого циклу підприємства. Організаційну культуру формують формальні лідери, тому найважливіше, що повинен зробити керівник це сформулювати для себе основні цінності підприємства та дослідити механізм впливу організаційної культури на діяльність підприємства. Саме тому формування механізму організаційної культури підприємств мережових структур обумовлює необхідність подальшого розгляду науково-методологічних засад організаційної культури.

Конструктивний аналіз теоретичних напрацювань і наявність практичної компоненти формування організаційної культури на підприємстві активізує міжособистісні комунікації, створює високопродуктивний та ефективний трудовий колектив, забезпечує відчуття належності до організації,

участі у спільних результатах. За статистикою корпоративна культура сформована і нормалізована в 10 % компаній Великобританії, 20 % – США і 50 % – Японії [194, с. 77]. У зв'язку з чим, важливим є визначення та використання принципів, які лежать в основі формування організаційної культури (див. табл. 1.7).

Таблиця 1.7

### Принципи формування організаційної культури

Принцип	Зміст принципу
<i>Комплексність уявлень про призначення організації</i>	Культура повинна виражати не тільки відношення між членами організації, але і комплексне уявлення про призначення даної системи в цілому та її членів, зокрема її цілі, характер продукції та ринку, які визначають ефективність відповідної системи
<i>Першочерговість визначення цінностей та філософії організації</i>	Процесу формування культури в будь-якій системі повинно передувати визначення цінностей та філософії, які будуть відповідними та бажаними для даної системи
<i>Історичність</i>	Культура організації не піддається маніпулюванню, складається роками та має свою історію.
<i>Заперечення силового впливу</i>	Неможна штучно насаджати в будь-якій економічній системі зі слабкою культурою сильну, та навпаки, або корегувати її. Сильна культура, як і слабка, можуть бути ефективні в іншому – все залежить від певних умов.
<i>Комплексність оцінки</i>	Оцінка впливу культури на ефективність функціонування економічної системи повинна базуватися на комплексному підході, який передбачає врахування не тільки засобів прямого впливу культури на ефективність вказаної системи, але і врахування небачених опосередкованих шляхів.
<i>Нормативно-правового забезпечення (запропоновано автором)</i>	Процес формування культури в системі підприємств мережових структур повинен базуватися на нормативно-правових аспектах корпоративної культури, пріоритетності заходів організаційної культури, комплексне використання засобів згідно корпоративного кодексу, координація та взаємодія компонент організаційної культури в середині мережової структури, поєднання гласності та секретності, системність фахової компетентності.

Джерело: сформовано автором на основі [228, с. 63].

Структурними елементами організаційної культури підприємств мережових структур є: ясність цілей та орієнтація на їх досягнення; стиль управління; управління системою цінностей; участь робітників в процесі

прийняття рішень; відданість загальним цілям; делегування повноважень; фокусованість виробничої діяльності; внутрішня інтеграція; здібність до вирішення конфліктів; орієнтація на персонал; орієнтація на споживача; орієнтація на навчання та кваліфікацію робітників; умови праці та трудова дисципліна; організація виробництва; технічний рівень виробництва; орієнтація на зміни; рівень формальності; система винагороди [221, с. 5].

На основі проведених досліджень встановлено, що у своїх наукових працях Карлофф Б., Коновалова В., Козлов В. зазначають, що організаційна культура має 10 властивостей: соціальність, нормативно-регулюючий характер, походження від дій і намірів людини, здатність бути сприйнятою персоналом, здатність до накопичення досвіду і традицій в процесі історичного розвитку, здатність до пізнання, здатність до змін, здатність до усвідомлення і до не усвідомлення, потреба у множинності підходів до її вивчення, подвійний характер (результат і процес) [123]. Такий підхід робить ще більший акцент на соціальному характері культури організації, проте ми вважаємо, що перша і третя властивості із зазначеного переліку є тотожними за змістом.

На нашу думку, визначаючи властивості організаційної культури, слід розуміти її не тільки як соціальну за походженням, але, перш за все, як економічну за змістом і цілями систему. Узагальнюючи результати наукових досліджень варто виокремити наступні властивості організаційної культури підприємства: системність, економічний характер, соціальність, багатогранність, об'єктивність, динамічність, унікальність, неоднорідність, адаптивність та об'єднувальна властивість. Розглянемо їх докладніше.

*Системність* як властивість вказує на те, що в контексті сучасної парадигми управління організаційну культуру розглядають як систему, яка є цілісною і складається з ієрархічно підпорядкованих елементів, поєднаних прямими і зворотними зв'язками.

*Економічний характер* організаційної культури пояснює її природу і цілі. Організаційна культура як втілення певних норм, правил, традицій є

об'єктом уваги керівництва не тільки тому, що сприяє створенню здорового психологічного клімату та зменшенню рівня невизначеності. Організація не є клубом за інтересами, а тому створенню комфортних умов для персоналу не може бути самоціллю. Управління організаційною культурою має перед собою, перш за все, прагматичну економічну мету – одержання доходу або прибутку, але досягнення цієї мети здійснюється з широким використанням соціальних методів управління. Саме тому організаційну культуру вважають одним із найважливіших інструментів стратегічного управління підприємствами мережевих структур.

*Соціальність* як властивість організаційної культури вказує на те, що вона є соціальною за своїми походженням, тобто є продуктом діяльності і намірів людини. Будь-яка група людей, які постійно взаємодіють з метою досягнення певної мети, свідомо чи несвідомо створюють певну культуру, яка буде визначати прийнятні, ефективні норми поведінки, засоби досягнення мети та інші. Соціальний характер організаційної культури передбачає широке використання соціальних методів з метою її дослідження.

*Багатогранність* організаційної культури проявляється в процесі вивчення і порівняння з культурами іншими підприємств мережевих структур. Тобто організаційна культура має багато проявів, характеристик, вона є одночасно і результатом, і процесом, а тому її неможливо пізнати з допомогою одного певного методу. Глибоке вивчення організаційної культури і розробка пропозицій щодо її вдосконалення можливі лише за умови застосування цілого комплексу методів економічних досліджень.

*Об'єктивність* як властивість організаційної культури означає, що вона існує незалежно від її усвідомлення власниками, керівниками, працівниками підприємств мережевих структур. Організація як об'єднання осіб із спільними цілями автоматично в процесі свого розвитку продукує певну культуру. Якщо лідери організації не розуміють цього процесу, свідомо не впливають на формування типу культури, який буде найкращим чином відповідати зовнішнім умовам і цілям підприємства, то це суттєво



знизить шанси підприємства на перемогу у конкурентній боротьбі. Натомість цілеспрямоване формування організаційної культури, приведення її у відповідність до стратегії підприємства і умов постійно змінюваного зовнішнього середовища дає компанії додаткові конкурентні переваги. Зокрема, професор Ульріх Д. з цього приводу зазначає: “Коли компанії досягають одного технологічного рівня і можуть копіювати виробництво одне у одного; коли компанії досягають одного рівня якості і можуть копіювати властивості продукції; коли компанії досягають однакового фінансового рівня і мають рівні можливості залучення капіталу – культура і традиції корпорації стають ключовим елементом диференціації” [249, с. 200].

*Динамічність* є властивістю будь-якої культури, в тому числі і організаційної. Ця властивість означає поступовий розвиток, в процесі якого культури проходить певний життєвий цикл (цикли): зародження, становлення, розвиток, спад. Зародження організаційної культури відбувається під час створення підприємства, визначальну роль у формуванні її типу і сили відіграють власники і керівники. Стадії становлення і розвитку відбуваються під дією багатьох внутрішніх і зовнішніх факторів. Розвиток культури відбувається незалежно від того, чи здійснюється на неї той чи інший свідомий цілеспрямований вплив, але у випадку відсутності такого впливу напрям розвитку, сумісність типу культури із цілями підприємства, якісні характеристики впливу культури на ефективність діяльності підприємства важко передбачити. Стихійне становлення і розвиток організаційної культури можуть створити ситуацію, коли саме культура почне гальмувати процес зростання компаній, стане основною перешкодою на шляху посилення її конкурентоспроможності. Стихійність процесу розвитку пришвидшує стадію спаду, яка в свою чергу може призвести до занепаду всього підприємства. Необхідність врахування властивості динамічності організаційної культури в системі стратегічного менеджменту підприємства полягає в тому, що: 1) динамічний поступальний розвиток організаційної культури може відбуватись як стихійно, так під дією

цілеспрямованого впливу керівників; 2) стихійний розвиток створює високу вірогідність негативного впливу культури на результати діяльності підприємства; 3) цілеспрямований вплив на організаційну культуру дає можливість управляти процесом розвитку, віддалити у часі стадію занепаду, вживати необхідних заходів щодо внесення змін в організаційну культуру з метою підвищення конкурентоспроможності.

*Унікальність* як властивість організаційної культури означає її неповторність, неможливість повністю її відтворити в умовах іншого підприємств мережових структур. Професор Ульріх Д. пише: “Культура кожної компанії унікальна, як відбитки пальців кожної людини. Фірми, які намагаються мімікрувати і переймати традиції компаній-конкурентів, в кінцевому рахунку програють і, в кращому випадку, виявляються всього лише послідовниками” [249, с. 199].

*Неоднорідність* організаційної культури означає, що вона є не монолітним утворенням, а включає у себе певну кількість локальних культур (субкультур), які відображають колективний досвід окремих структурних підрозділів та груп працівників. Слід зазначити, що для забезпечення цілісності і позитивної спрямованості організаційної культури підприємств мережових структур є оптимальним, коли субкультури є слабшими, ніж культура підприємства в цілому, а також коли субкультури не містять в собі певних контрхарактеристик.

*Адаптивність* як властивість організаційної культури означає, що культура підприємств мережових структур має здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища, зберігаючи при цьому відносну сталість. Ця властивість може проявлятися з різною силою, тому організаційні культури прийнято поділяти на адаптивні і неадаптивні. Адаптивність є надзвичайно важливою характеристикою організаційної культури, адже саме ця властивість дає можливість підприємству пристосовуватись до змін у зовнішньому середовищі, зберігаючи при цьому важливі організаційно-

культурні характеристики, також ця властивість є основою для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

*Об'єднувальна* властивість пояснює вплив організаційної культури на свідомість працівників, внутрішні процедури і результати діяльності. Базуючись на глибинних цінностях і переконаннях, культура, по-перше, виступає фільтром на шляху до прийняття на роботу тих осіб, цінності і принципи яких є протилежними тим, що сповідаються на даному підприємстві. По-друге, організаційна культура виступає вагомим мотиваційним механізмом, об'єднуючим фактором для працівників даної мережі. В кінцевому результаті організаційна культура сприяє зростанню лояльності персоналу і підвищенню продуктивності праці [260, с. 99–100].

На основі проведених досліджень варто відзначити, що формування організаційної культури вимагає врахування еволюційного характеру її розвитку, а тому здійснюється за допомогою таких завдань: здійснення символічного керівництва (створення символічних фігур керівників, котрі втілюють кращі цінності та норми організації); концентрація зусиль на формуванні найбільш суттєвих організаційних цінностей та норм; створення та розширення в організації локальних острівців, на які розповсюджуються певні цінності; зміна поведінки співробітників через переживання реальних успіхів організації; створення знаків організаційної культури, що відображають цінності та норми.

## **Висновки до розділу 1**

Прорезюмувавши вище щодо теоретичних аспектів формування організаційної культури підприємств мережевих структур, варто виокремити основні контексти:

1. Організаційна культура підприємств мережевих структур – це сукупність формальних та неформальних взаємовідносин, матеріальних і

нематеріальних цінностей, правил та способів, дій і комунікацій між усіма учасниками діяльності підприємств мережевих структур, які працюють спільно для того, щоб впоратися з проблемами зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції. Під підприємствами мережевих структур необхідно розуміти компанії, в яких послідовність команд ієрархічної структури замінюється ланцюжком замовлень на поставку продукції та розвитком взаємовідносин з іншими компаніями.

2. Систематизацію основних функцій організаційної культури підприємств мережевих структур, дала змогу виокремити оціночну функцію. Організаційна культура дозволяє проводити оцінку сучасного стану щодо ефективності функціонування організаційної культури підприємств мережевих структур, певну поведінку організації та її членів в умовах можливих змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах. Проведення оцінки організаційної культури спрямоване на формування алгоритму певних дій, які на основі командного духу дозволяють вирішувати виникаючі проблеми в процесі діяльності, оскільки мережеві структури ведуть свою діяльність в умовах сучасних викликів та небезпек, економічної нестабільності та невизначеності.

3. Сформована та обґрунтована змістовно-типологічна характеристика організаційної культури підприємств мережевих структур передбачає доповнення її за такими об'єктами соціального розвитку, як оздоровчо-профілактична культура, інтелектуально-освітня культура, культурно-мистецька, сервісно-побутова культура, правові аспекти соціальної компоненти організаційної культури. Основними структурними елементами організаційної культури підприємств мережевих структур є: ясність цілей та орієнтація на їх досягнення; стиль управління; управління системою цінностей; участь робітників у процесі прийняття рішень; відданість загальним цілям; делегування повноважень; фокусованість виробничої діяльності; внутрішня інтеграція; здібність до вирішення конфліктів; орієнтація на персонал; орієнтація на споживача; орієнтація на навчання та

кваліфікацію робітників; умови праці та трудова дисципліна; організація виробництва; технічний рівень виробництва; орієнтація на зміни; рівень формальності; система винагороди.

4. Розроблений структурно-функціональний підхід до формування організаційної культури підприємств мережевих структур в контексті функціонального забезпечення, а саме: системоутворюючих, інтегруючих, регулюючих, результуючих, оціночних функцій. Необхідною умовою забезпечення організаційної культури підприємств мережевих структур є результат стратегічних векторів розвитку організаційної культури з урахуванням безпосереднього впливу функціональних аспектів: організаційно-правового, соціально-економічного, техніко-технологічного, що є основою для прийняття обґрунтованих проєктних управлінських рішень в контексті конкурентоспроможності мережевих структур зі сформованою компонентою організаційної культури.

5. У роботі визначено, що організаційна культура підприємств мережевих структур є системою, яка включає такі підсистеми, пов'язані тісними зв'язками прямого і зворотного характеру: ціннісна: цінності, місія і філософія компанії; символічна: герої, легенди, ритуали, символи; нормативна: норми, процедури, правила, критерії та структури; комунікативно-управлінська: стиль управління, система комунікацій, система управління персоналом; ідентифікаційна: фірмовий стиль, імідж, бренд компанії як роботодавця та товарний бренд.

6. На основі проведених досліджень встановлено, що підвищенню актуалізації організаційної культури підприємства мережевих структур в забезпеченні ефективного управління сприяють: прискорення інтеграції України у світовий економічний простір; високий ступінь зносу основних засобів, їх моральне старіння; наявність суттєвих фінансових проблем у підприємства мережевих структур, що ускладнює модернізацію основних засобів, унеможлиблює купівлю ноу-хау, патентів та ін.

7. У роботі визначено, що організаційна культура підприємств мережевих структур щодо управлінського підходу застосовується на основі первинних механізмів (застосування стандартів і критеріїв оцінки та контролю; формування особливостей поведінки лідерів в критичних обставинах та під час організаційних криз; розвиток способів і критеріїв розподілу ресурсів організації; формування стратегії розвитку організаційного навчання і наставництва; розроблення критеріїв, які визначають умови винагород та стягнень; визначення методик і критеріїв наймання, відбору, підвищення на посаді та звільнення працівників) та вторинних механізмів (розвиток і оптимізацію структури і внутрішньої будови організації; формування організаційних систем і процедур; підтримка організаційних звичаїв та ритуалів; розроблення дизайну приміщень; збереження історії про важливі події та людей; формування концептуальних основ загальної організаційної філософії підприємства).

8. У роботі доведено, що основними напрямками вирішення проблем, пов'язаних з організаційною культурою підприємств мережевих структур повинні відзначати наступні умови: активна участь у міжнародних виставках, семінарах, залучення міжнародного досвіду питань корпоративної культури провідних країн світу, підвищення кваліфікації працівників, підвищення продуктивності праці, наближення рівня оплати праці до показників розвинутих країн, забезпечення системи захисту конфіденційної інформації, диверсифікація постачальників, покупців. Тому на кожній системі підприємств мережевих структур повинна бути створена програма визначених дій, спрямованих на створення ефективної організаційної культури.

Основні результати дослідження за першим розділом дисертації опубліковані у працях: [35]; [36]; [40]; [43]; [45]; [46]; [50]; [54]; [291]; [294], [додатки И, К].

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕДУМОВ ОЦІНЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ МЕРЕЖЕВИХ СТРУКТУР

#### **2.1. Особливості сучасного стану та тенденцій розвитку мережевих структур у вітчизняній економіці**

В умовах турбулентності економічних процесів аналізування вітчизняних та зарубіжних емпіричних досліджень показує на той факт, що на практиці існує значне різноманіття мережевих форм економічної співпраці господарських суб'єктів. Класифікація та опис процесів об'єднання компаній у мережі ускладнюється рядом особливостей, зокрема різноманітністю організаційних меж та наявністю значної кількості модифікацій у механізмах координації та контролю. Крім того, функціонування підприємств мережевих структур має свої специфічні властивості в різних країнах, зумовлені рівнем економічного розвитку, особливостями державного регулювання бізнес-середовища, рівнем організаційної культури підприємств, радіусом довіри між господарюючими суб'єктами тощо. Слід відзначити, що з практичної точки зору науковці класифікують мережі за різними критеріями, основними з яких є: тип інтеграції (вертикальна, горизонтальна, діагональна); принцип управління (централізований, ринковий); рівень стабільності взаємовідносин; наявність внутрішньої конкуренції; рівень свободи при входженні в мережу; розмір компаній, які складають мережу; цільові завдання міжфірмової мережі тощо.

Існуючі в зарубіжній науковій літературі класифікації мереж не повністю охоплюють усі особливості діючих нині в Україні міжфірмових мереж компаній. Це пояснюється істотними економічними, політичними, соціальними та культурними відмінностями між вітчизняним підприємницьким середовищем та розвинутими ринковими економіками

західного типу. Зазначене зумовлено передусім історичним минулим країни та відсутністю тривалого досвіду ринкової взаємодії економічних агентів [252, с. 74–76].

Аналіз підприємств мережевих структур у вітчизняній економіці доцільно розпочати з дослідження форм господарських об'єднань, поширених на практиці, оскільки вони мають юридично визначені організаційно-правові форми. Їх утворення, як правило, відбувається для досягнення певної мети, наприклад: розвитку спеціалізації та кооперації виробництва, організації спільних виробництв, реалізації цільових програм, науково-технічних та будівельних проектів тощо. В Україні діяльність господарських об'єднань регулюється Господарським, Цивільним кодексами, декретами та постановами Кабінету Міністрів, що діють в окремих галузях економіки, а також спеціальними законами, наприклад, Законом України “Про холдингові компанії в Україні”. Господарські об'єднання діють на основі установчого договору або статуту, який затверджують їхні засновники. Передбачені вітчизняним законодавством об'єднання господарських суб'єктів можна розподілити на два види: 1) утворені з організацій, які зберігають статус юридичної особи незалежно від організаційно-правової форми об'єднання, наприклад асоціації, корпорації, консорціуми, концерни; 2) утворені групою суб'єктів господарювання – юридичних осіб, пов'язаних між собою відносинами економічної чи організаційної залежності у формі участі в статутному капіталі або управлінні (асоційовані підприємства), а також на основі права власності на холдингові корпоративні пакети акцій (часток, паїв) двох або більше корпоративних підприємств, наприклад холдингові компанії. Таким чином вітчизняне законодавство визнає можливість формування об'єднань організацій, які регулюються на основі повної добровільності та на основі контролю-підпорядкування, що впливає з прав власності на пакети акцій та участі в статутному капіталі.



Перша група об'єднань передбачає, що організація, яка добровільно до нього входить і зберігає статус юридичної особи, може добровільно вийти з об'єднання на визначених статутом умовах, крім того, має право бути членом інших об'єднань, а також одержувати в установленому порядку частину прибутку від діяльності та інформацію, пов'язану з його інтересами. При цьому, на наш погляд, господарські об'єднання, що відбуваються на добровільній основі, також слід розподілити на дві групи залежно від типу координації спільної діяльності: заснованої на довірчих відносинах або на централізації управління та координації.

До господарських об'єднань, що добровільно координують свою діяльність на основі відносин партнерства та довіри, належать асоціації та консорціуми. Ці форми найближчі до ринкових мереж, які є об'єктом нашого дослідження, оскільки вони не передбачають повної централізації управління. Так, зокрема, асоціація, згідно з Господарським кодексом, створюється з метою постійної координації господарської діяльності підприємств, що об'єдналися, шляхом централізації лише однієї або кількох виробничих та управлінських функцій, розвитку спеціалізації та кооперації виробництва, організації спільних виробництв на основі об'єднання учасниками фінансових та матеріальних ресурсів для задоволення переважно господарських потреб учасників асоціації. При цьому асоціація не має права втручатися в господарську діяльність підприємств-учасників асоціації [215]. Така організаційно-правова форма в сучасних умовах найбільше гарантує економічну безпеку підприємств у разі їх участі, наприклад, у кластерних об'єднаннях. Така форма застосовується у випадках, якщо передбачається довгострокова взаємодія підприємницьких структур. Якщо координація спільної діяльності необхідна для досягнення певної спільної господарської мети, зокрема реалізації цільових програм, науково-технічних, будівельних проєктів тощо, доцільнішою формою є консорціум. Як правило, він використовує централізовані кошти учасників чи кошти, що надходять з

інших джерел, для фінансування відповідної програми. Після реалізації програми та досягнення мети консорціум припиняє свою діяльність.

Наступна група господарських об'єднань – це об'єднання, що передбачають у тій чи іншій формі централізацію управління. До них правомірно можна віднести концерни та корпорації. Компанії, що їх утворюють, добровільно приймають рішення про делегування ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності органам управління у випадку корпорації та повну централізацію функцій науково-технічного, виробничого інвестиційного фінансового, зовнішньоекономічного управління на основі фінансової залежності – у випадку концерну.

Згідно конструктивного аналізу теоретичних напрацювань та наявності практик встановлено, що розвиток внутрішньої та зовнішньої конкуренції все активніше спонукає підприємців різних галузей економіки України до пошуку можливостей зменшення ризиків та витрат ринковими методами, зокрема установам партнерських відносин та формуванням індивідуальних і мережевих компетенцій. Установлення таких форм кооперації допомагає адаптуватися до ринкових бар'єрів, шляхом об'єднання ресурсів для спільного розроблення та впровадження інновацій, підтримки ринкових брендів, освоєння нових ринків тощо. Дослідження показало, що в сучасному підприємницькому середовищі України спостерігається досить активне формування мереж. Їх континуум представлений широкою варіацією форм, що відрізняються за складом учасників, способами управління, формами координації, власністю на головні активи тощо (рис. 2.1) [186].

Неможливо залишити поза увагою те, що для економічно розвинутих країн переважає тенденція до формування міжфірмових мереж на ринкових принципах з використанням децентралізованих механізмів координації діяльності учасників будуються на партнерській довірі, то в українській економіці домінують ієрархічні мережі з централізованим управлінням.



**Рис. 2.1. Форми функціонування в економіці України мережевих структур**

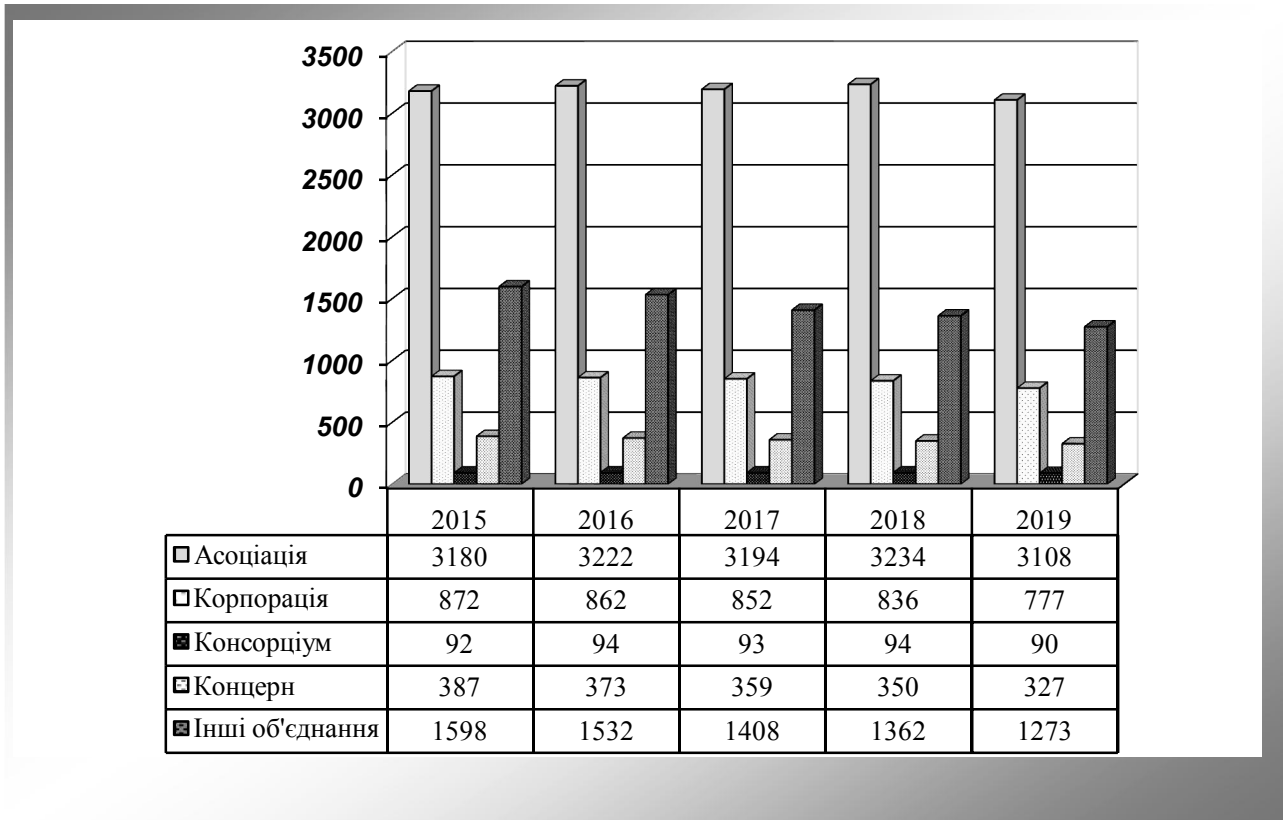
Джерело: 186, с. 118.

Як правило, вони формуються з підприємств, що належать повністю чи частково одній особі, сім'ї чи вузькому колу друзів. Частково такі мережі є залишками старих ієрархічних структур, що були створені та функціонували ще в радянській економіці, зокрема йдеться про такі холдинги й групи компаній, як Метінвест, ДТЕК, Рошен, Нафтогаз України. Проте сформувалися й такі, що структур є продуктом уже сучасної економіки, і ґрунтуються на використанні зарубіжного досвіду, наприклад, франчайзингові та корпоративні торгові мережі.

Спеціалісти відзначають, що вітчизняні компанії, які є партнерами в стратегічних альянсах отримують певні переваги у вигляді доступу до ресурсів та нових ринків, завантаження виробничих потужностей, освоєння інноваційних технологій, зокрема управлінських, набуття досвіду сучасного ведення бізнесу. Але отримання максимальних синергетичних ефектів є проблематичним через відставання в рівні освоєння технологій вітчизняних компаній від їх зарубіжних партнерів, а також через негативний вплив таких

чинників, як бюрократія, корупція, недосконалість законодавства та судової системи, потенційні можливості до маніпуляцій [182].

В рамках аналітичної оцінки проведемо кількісну динаміку розвитку господарських об'єднань за 2015-2019 рр. (рис. 2.2, табл. 2.1).



**Рис. 2.2. Динаміка кількості видів господарських об'єднань підприємств України 2015-2019 рр.**

Джерело: сформовано на основі даних[72].

**Таблиця 2.1**

**Відносна динаміка кількості видів господарських об'єднань підприємств України за 2015-2019 рр., %**

Види господарських об'єднань	2015 порівняно з 2014	2016 порівняно з 2015	2017 порівняно з 2016	2018 порівняно з 2017	2019 порівняно з 2018
Асоціація	1,8	1,3	-0,9	1,3	-3,9
Корпорація	0,7	-1,1	-1,2	-1,9	-7,1
Консорціум	0	0,2	-1,1	1,1	-4,3
Концерн	-0,8	-3,7	-3,8	-2,5	-6,6
Інші	-2,2	-4,1	-8,1	-3,3	-6,5

Джерело: сформовано на основі даних[72].

На основі рис. 2.2 та табл. 2.1 за 2015-2019 рр. можна відзначити, що об'єднання підприємств, механізми координації яких ґрунтуються на довірі партнерів, лише в 2017 р. продемонстрували незначне падіння - 0,9 (асоціації) та - 1,1 % (консорціуми). За весь аналізований період спостерігалось скорочення всіх видів господарських об'єднань підприємств, що пояснюється кризовими явищами в економіці та втратою частини промислового потенціалу України у зв'язку з військовими діями. При цьому скорочення кількості асоціацій та консорціумів було порівняно найменшим - 3,9 та - 4,3 % відповідно у 2019 р. На наш погляд, зазначений факт свідчить про більший рівень гнучкості зазначених форм та їх здатність краще адаптуватися в кризових ситуаціях порівняно з централізовано керованими об'єднаннями.

У практичній діяльності немає галузевих та міжгалузевих мереж, які будувалися б за таким самим принципом. Серед діючих у вітчизняній економіці структур, близьких за своїми ознаками до мережевих, є стратегічні партнерства у формі стратегічних альянсів. Як правило, вони формуються між великими вітчизняними та іноземними компаніями у формі спільних підприємств, угод з дистрибуції та постачання, субпідряду. Позитивною тенденцією є поява альянсів, спрямованих на розвиток та впровадження науково-технічних розробок. В Україні найбільш поширені стратегічні альянси в металургії, автомобілебудуванні, фармацевтичній, харчовій та хімічній промисловості, страхуванні та фінансах. Так, типовим прикладом найвідоміших вітчизняних стратегічних альянсів є наступні угоди:

- корпорації “Богдан” з компаніями Isuzu Motors Limited, Hyundai Motor Company, концерном MAN SE;
- ПАТ “Фармак” із швейцарським партнером Eli Lilly;
- ЗАТ “Фармацевтична фірма “Дарниця” з групою компаній Schering AG;
- “Єврокар” зі Skoda Auto, Volkswagen Group;
- ДК Укргазвидобування з Royal Dutch Shell [20, 82, 89, 124, 247].

Вважаємо за необхідним також відзначити, що інтеграція підприємств у формі консорціуму, як правило, відбувається на горизонтальному рівні для координаційної економічної діяльності з метою виконання спільного проекту, отримання великого замовлення тощо. Суттєву роль при його утворенні відіграє можливість поділу ризиків у процесі реалізації проекту між учасниками. При укладанні угоди визначається частка кожного учасника у витратах та очікуваному прибутку. Учасники консорціуму зберігають за собою свою економічну самостійність повною мірою та можуть брати участь одночасно в інших консорціумах.

З практичної точки зору ми можемо з впевненістю сказати, що в Україні консорціуми найбільше поширені у сфері будівництва, інформації та телекомунікацій, а також професійній науковій та науково-технічній діяльності. У фінансовій сфері типовими прикладами є консорціуми банків, що кредитують масштабні інвестиційні проекти. Значне поширення консорціумів у сфері будівництва зумовлено, з одного боку, появою великих, унікальних інженерних і промислових об'єктів, а з іншого – зростанням рівня конкуренції на підрядному ринку, що потребує від будівельних компаній підвищення економічної ефективності і надійності [209]. Частина консорціумів, що функціонують у сфері професійної наукової та технічної діяльності України, також пов'язана з будівництвом. Зокрема, в Україні діють два консорціуми, які проводять свою діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, два займаються консультуванням з питань комерційної діяльності та керування, а один консорціум функціонує у сфері архітектури.

У вітчизняній практиці консорціуми в будівництві використовуються для спільної підготовки тендерної заявки; консолідованого забезпечення банківської гарантії підряду; спільного страхування об'єкта; розподілу відповідальності за ризики, не пов'язані безпосередньо з діяльністю підрядника; спільного виконання будівних робіт тощо. При цьому істотне значення має об'єднання обороту учасників консорціуму, що дає змогу пройти кваліфікаційні вимоги по великих проектах (у тому числі й ті, що

фінансуються міжнародними фінансовими установами). Слід зазначити, що досить часто інтеграція в консорціумах носить обмежений характер, особливо тоді, коли вони організуються насамперед для того, щоб виграти тендер. Далі, в ході будівництва, кожен підрядник діє досить автономно, спираючись на власні ресурси. Доходи консорціуму розподіляються між учасниками відповідно до обсягу вартості виконаних будівельно-монтажних робіт.

У контексті досліджуваної проблематики варто відзначити, що ефективність діючих в Україні консорціумів пояснюється перевагами, які отримують підприємства при їх створенні, а саме:

- можливість залучення дешевих кредитних ресурсів за рахунок включення в консорціум фінансових структур;
- можливість укладення вигідних цінових угод за рахунок включення в консорціум постачальників матеріалів та конструкцій;
- розподіл між учасниками консорціуму економічних ризиків за проектом;
- ефективніше використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів компаній за рахунок економічної інтеграції, зниження собівартості;
- можливість отримання кращих замовлень за рахунок об'єднання авторитету та кваліфікації учасників консорціуму.

Для малих та середніх за розміром субпідрядних організацій створення консорціумів – це практично єдиний шлях прямого виходу на замовника. Вітчизняні консорціуми, на відміну від західних, як правило, стійкі, стабільні за складом.

На основі проведення аналізування сучасного стану господарських об'єднань підприємств з 2019 р. в контексті їхнього розподілу за видами економічної діяльності показав, що в Україні найбільша їх кількість зосереджена в: професійній науковій та технічній діяльності – 38,4 %; наданні інших видів послуг – 22,2 %; діяльності у сфері адміністративного та

допоміжного обслуговування – 6,4 %; оптовій та роздрібній торгівлі – 5,7 %; сільському господарстві – 4,4 %; будівництві – 4,4 % (табл. 2.2, рис. 2.3).

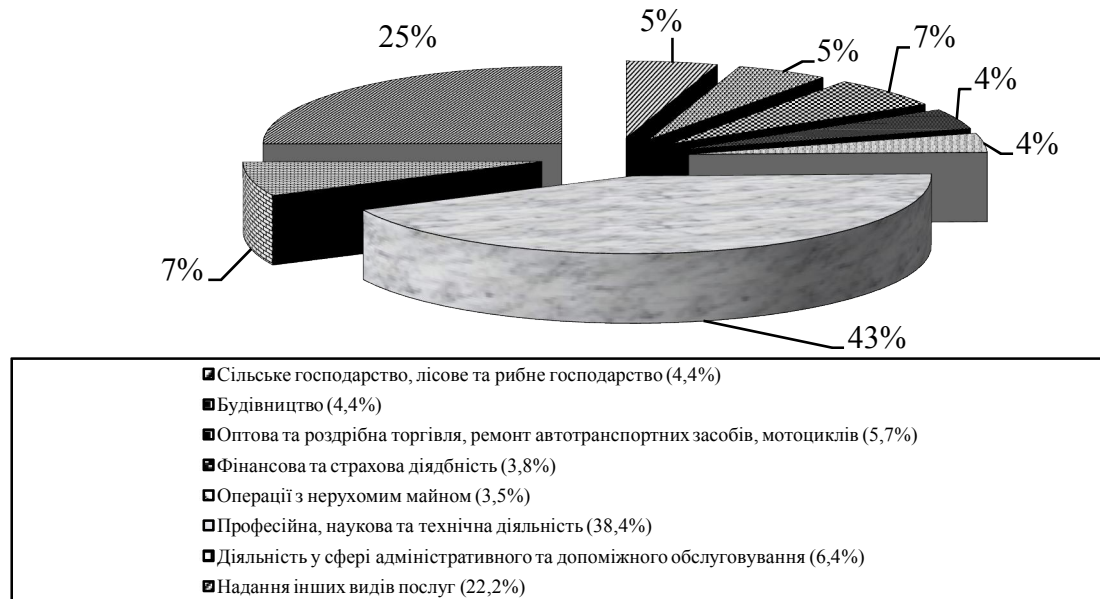
Таблиця 2.2

**Структурний розподіл господарських об'єднань підприємств  
України за видами економічної діяльності в 2019 р., од.**

Вид економічної діяльності	Асоціація	Корпорація	Консорціум	Концерн	Інші об'єднання	Усього	Частка господарських об'єднань щодо загальної кількості, %
Сільське господарство, лісове та рибне господарство	53	5	-	-	27	85	4,4
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	1	2	1	1	1	7	0,4
Переробна промисловість	14	22	2	4	15	57	2,9
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиціонування повітря	2	2		1	1	6	0,3
Водопостачання, каналізація, поводження з відходами	1	2		1	1	5	0,3
Будівництво	13	45	8	13	7	86	4,4
Оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів, мотоциклів	37	34	2	17	20	110	5,7
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	7	4		2	6	19	1,0
Тимчасове розміщення й організація харчування	2	3			4	10	0,5
Фінансова та страхова діяльність	39	18	3	3	10	73	3,8
Інформація та телекомунікації	25	10	6	2	5	48	2,5
Операції з нерухомим майном	34	16		9	9	68	3,5
Професійна наукова та технічна діяльність	455	117	5	25	140	742	38,4
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	83	5	1	2	32	123	6,4
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	16			1	10	27	1,4
Освіта	7	1	1		2	11	0,6
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	7	1			3	11	0,6
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	9	3		1	2	15	0,8
Надання інших видів послуг	362	3			65	430	22,2

Джерело: сформовано на основі даних[72].





**Рис. 2.3. Структура об'єднань підприємств України за видами економічної діяльності в 2019 р., %**

Джерело: сформовано на основі даних [72].

Аналіз даної проблематики наукового дослідження вказує на той факт, що функціонування асоціацій – досить поширене явище в таких видах економічної діяльності, як дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки, там діє 52 асоціації; у комплексному обслуговуванні об'єктів – 77 од.; у сфері консультування з питань комерційної діяльності й керування – 151 од.; у сфері діяльності головних управлінь (хед-офісів) – 128 од.; у сфері права – 52 од.; у сфері діяльності холдингових компаній – 31 од.

Як бачимо, господарські об'єднання підприємств, механізми управління яких ґрунтуються на добровільній координації діяльності на основі партнерських довірчих відносин, на сьогоднішній день в Україні здебільшого функціонують у сфері різноманітного консалтингу (правового, інженерного, комерційного, управлінського тощо), управлінського обслуговування, а також захисту та лобювання спільних інтересів. Зазначене засвідчує, що вітчизняне ділове середовище перебуває на початковому етапі

формування ринкових мережеских відносин. Підтвердженням є й те, що в промисловості діє загалом 64 господарських об'єднань, з них лише сім у добувній, а решта – 57 у переробній промисловості, серед них переважають корпорації та інші види об'єднань. Констатований факт говорить про низьку зацікавленість підприємців у виробничих об'єднаннях підприємств, що здійснюються в зазначених вище організаційно-правових формах, проте не означає відсутності потреби у виробничій інтеграції загалом.

Вважаємо доцільно акцентувати увагу на тому, що у законодавчо закріплених визначеннях поняття “група компаній” близьке до поняття “асоційоване підприємство”, але не є повністю тотожним йому, оскільки учасники асоційованого підприємства відзначаються певною залежністю між собою, в той час як учасники групи компаній (бізнес-групи), як показує практика, можуть взагалі не мати ні господарської залежності, ні господарських взаємовідносин. Таким чином, поняття “група компаній”, що дуже часто трапляється в господарській діяльності, ширше та багатогранніше порівняно з поняттям “асоційоване підприємство”.

Так наприклад, за формою власності підприємства-учасники групи компаній (бізнес-групи) можуть бути різними – від приватних, до акціонерних. Вибір може залежати від історичних передумов, завдань оптимізації оподаткування, забезпечення фінансової безпеки тощо. Бізнес-групи можуть бути й такими, до яких входять компанії, що повністю чи частково належать державі.

Науковці у своїх дослідженнях відзначають, що компанії, які входять до групи, можуть мати різних власників чи співвласників. Проте найстійкішими вважаються ті, що складаються з компаній, які на 100 % належать одній особі або одній сім'ї. Досить часто трапляються також ситуації, коли група компаній контролюється власником та його близькими родичами чи друзями, які мають міноритарні частки в капіталі. Якщо між ними виробилися партнерські стосунки, то група компаній може проіснувати досить довго та ефективно. В інших ситуаціях, особливо за наявності значної

кількості власників із суперечливими інтересами, такі структури не відзначаються тривалим та успішним функціонуванням через неспроможність виробити механізми узгодження інтересів та відсутність ділової довіри.

Групи компаній складаються із сукупності об'єднаних господарських суб'єктів і можуть розглядатися як своєрідні прості мережі компаній. Організація, координація та контроль їхньої діяльності може мати різний ступінь централізації і будується на праві власності на активи підприємств. Крім того, в переважній більшості компанії учасниці хоча і є юридично самостійними господарськими суб'єктами, все ж перебувають під загальним контролем власника. Незважаючи на зазначене, вважаємо, що в сучасних умовах ці господарські утворення можна розглядати як об'єкт ринкових мереж, тому що, по-перше, в них формуються мережі ділових, кооперативних взаємозв'язків у різних сферах господарювання; по-друге, саме в їхньому середовищі виробляються механізми партнерської взаємодії та довіри, оскільки до них можуть входити різні власники, незважаючи на те, що вони часто міноритарні. Навіть у разі розпаду групи компаній чи зміни суб'єкта власності в переважній більшості випадків виробничі та комерційні взаємовідносини мережі компаній залишаються і вони продовжують співпрацювати, при цьому координуючи свою діяльність уже на основі ринкових механізмів.

Отже, в умовах сьогодення однією з форм міжфірмових мереж в Україні можна вважати групи компаній (бізнес-групи), в яких координація та контроль діяльності учасників здійснюється на основі права володіння активами.

Підстави для виникнення груп компаній (бізнес-груп), а саме функціонування підприємств мережевих структур в Україні – господарські та мотиваційні. Господарські пов'язані з економічною необхідністю та доцільністю поділу бізнесу. Зокрема, йдеться про доцільність поділу на декілька юридичних суб'єктів, наприклад, зростаючого бізнесу; реєстрацію

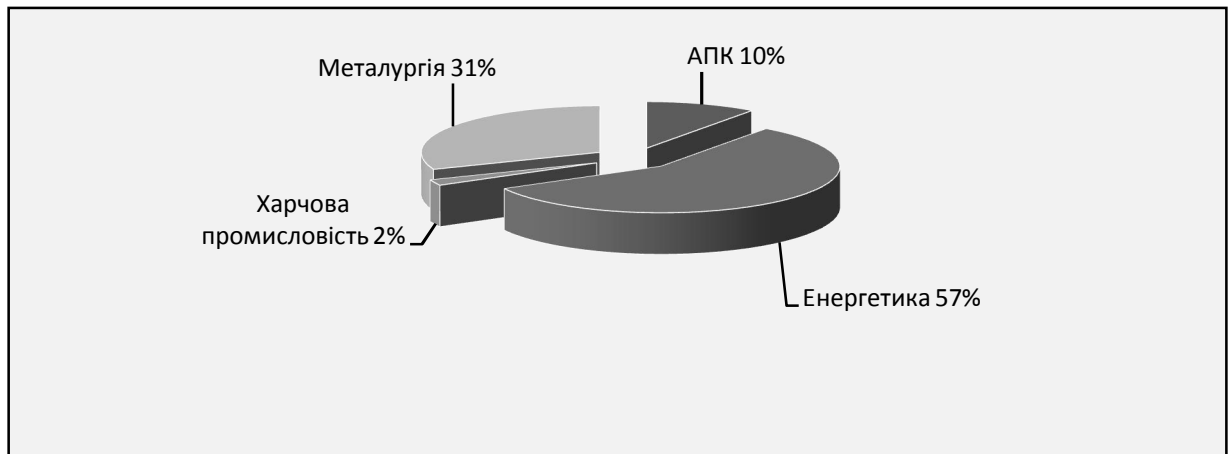
декількох господарських суб'єктів для оптимізації оподаткування; відкриття дочірніх компаній у випадках ведення підприємницької діяльності в різних регіонах; розширення бізнесу за рахунок купівлі нових компаній; заснування нових суб'єктів у разі виходу на ринок з новим видом товарів чи послуг тощо. Мотиваційні підстави пов'язані з бажанням власника чи групи власників визначити свій бізнес саме як групу компаній. Це бажання повністю добровільне, оскільки діюче законодавство ніяким чином не зобов'язує до цього.

Так з практичної точки зору спеціалісти відзначають чотири основних мотиви власників підприємств мережевих структур, що спонукають їх до визначення свого бізнесу, як групи компаній: бажання впорядкувати свої активи і представляти їх спільно; намагання отримати додаткову вигоду від синергії взаємодії; оптимізація управління і виділення управляючої компанії; бажання підвищити вартість власних активів через позиціонування їх як групи взаємодіючих компаній. Динаміку діяльності найбільших бізнес-груп та холдингів подано в табл. 2.3. та рис. 2.4.

Таблиця 2.3

**Динаміка фінансових результатів діяльності найбільших холдингів та бізнес-груп в Україні в 2018-2019 рр.**

Холдинг/група	Чистий дохід, млн. грн.			Чистий прибуток, млн. грн.	
	2018 р.	2019 р.	Абсолютна зміна в 2019 р.	2019 р.	Абсолютна зміна в 2019 р.
Метінвест холдинг	163968	166610	-1,59	-24072	2507
Нафтогаз України	112762	74412	51,54	-25096	-89954
Енергоринок	109406	90548	20,83	1672	22
ДТЕК	93622	91946	1,82	-37399	-19648
Кернел Груп	31116	19381	60,55	905	-230
Нібулон	11782	9262	27,21	-2006	-1950
Миронівський хлібородукт	10763	8250	30,46	-5156	-6201
Рошен	10574	7220	46,46	1962	1592
Інтерпайт	7208	8199	-12,09	-2576	-2389
Авангард	5518	6617	-16,61	-3801	-424



**Рис. 2.4. Структура 10 найбільших холдингів/бізнес груп України за видами економічної діяльності в 2019 р., %**

Джерело: сформовано на основі [246].

Практичний досвід господарювання показує, що підприємства мережових структур в Україні діють практично в усіх галузях, хоча найбільші з них зосереджені в АПК, харчовій промисловості, металургії (рис. 2.4). В таких умовах функціонування варто відзначити, що взаємодіють дані підприємницькі структури залежить від того, за яким принципом відбувалось об'єднання: вертикальним (доповнення), горизонтальним (аналогії), змішаним (інвестиційним).

Неможливо залишити поза увагою те, що підприємства мережових структур можуть об'єднуватися в бізнес-групу по ланцюгу створення вартості, тобто за принципом доповнення бізнес-процесів. Такий ланцюг може включати як основні виробництва, так і обслуговуючі та додаткові. Підприємства мережових структур можуть охоплювати весь ланцюг створення вартості або лише певні його ланки. Головною метою створення такої мережі компаній полягає в отриманні додаткових вигод у вигляді синергетичного ефекту, який утворюється внаслідок взаємодії комплементарних компаній. Деякі дослідники називають такі групи компаній послідовними. Створення підприємств мережових структур також може відбуватися за горизонтальним принципом, коли об'єднуються подібні (аналогічні) одна одній компанії. Такий спосіб формування групи компаній

найчастіше виникає в умовах, коли компанія сформувала бізнес-модель і, успішно працюючи на певному ринку, вирішує поширити свій бізнес в інші регіони. При цьому йдеться про “тиражування” аналогічних компаній лише на різних ринках. Це може відбуватися як шляхом створення нових компаній, так і шляхом купівлі вже діючих компаній і поширення в них успішної бізнес-моделі. Економічна ефективність створення даних підприємницьких структур полягає в отриманні ефекту масштабу, який генерується за рахунок організації спільної закупівлі сировини, матеріалів тощо, а також отримання великих замовлень. Крім того, в таких структурах можуть бути утворені спеціалізовані підрозділи в яких централізуються важливі для всіх функції: управління продуктовим портфелем, маркетинг, управління персоналом, реклама тощо. Близькими до такого принципу формування та функціонування, хоча й із цілим рядом своїх особливостей, є франчайзингові мережі.

Також слід зазначити, що підприємства мережевих структур можуть формуватися також за змішаним принципом, коли до них включаються суб’єкти як доповнявальні, так і аналогічні відносно один одного. Такий сценарій може розвиватися у випадку, коли була побудована успішна горизонтальна бізнес-група, яка в певний момент часу вирішує, що її результати можуть істотно поліпшитися, якщо розширити її певними комплементарними компаніями. Наприклад, досить часто група компаній, яка займається мережевим ритейлом одягу, доповнює свою групу компаніями по його виробництву, або навпаки. Можливі варіанти, коли спочатку була сформована вертикальна група підприємств мережевих структур навколо ланцюга вартості, яка вирішила розширити свій бізнес за рахунок тиражування своєї бізнес-моделі. Найчастіше успішні вертикальні (комплементарні) підприємства мережевих структур розширюються за рахунок формування власної ритейлової мережі або мережі постачальників.

Характеризуючи особливості управління підприємств мережевих структур, що функціонують в економіці України, варто зазначити, що всі

вони розрізняються за мірою централізації управління, яка може бути сильно або слабо вираженою. Отже, акцент треба зробити на тому, що підприємства мережових структур із сильною централізацією характеризуються наявністю чіткої спільної мети діяльності, яку формулює управляючий центр. Ним може бути як головна компанія, навколо якої формується група, так і спеціально створена управляюча компанія, яка бере на себе керівні функції. У групі із сильною централізацією компанії мають спільні підприємницькі цілі, загальний фінансовий контроль, уніфіковані стандарти управлінського обліку та звітності, а також організаційної культури. Діяльність підприємств мережових структур із сильною централізацією будується як єдиний бізнес-процес, де окремі підприємства є його складовими. Взаємодія компаній у таких структурах може бути різною, але всі вони направлені на оптимізацію управління загальним бізнес-процесом.

Проте досить часто в підприємствах мережових структур спостерігається досить слабка централізація управління. Це може пояснюватися різними причинами, головними з яких будуть: відсутність економічної доцільності (в разі формування групи незв'язаних господарськими зв'язками компаній); стадія формування бізнес-групи (на початкових етапах централізація слабша); рівень професіоналізму управлінської команди (невміння побудувати чітку управлінську структуру); мотивація власників (купівля бізнесів з наміром їх перепродажу).

У підприємствах мережових структур зі слабкою централізацією компанії функціонують відособлено одна від одної, кожна має свої управлінські стандарти та організаційну культуру. Єдиний управлінський центр хоча й існує, але має слабкий вплив на дані підприємницькі структури, спільна мета та місія є розмитими поняттями. При цьому маючи спільного власника, вони, як правило, мають з його боку спільний фінансовий контроль. Це означає, що окремі стандарти, зокрема фінансового управління,

можуть поширюватися на всі компанії мережі. У деяких групах може спостерігатися стандартизація управління персоналом, рекламою тощо.

Аналіз діяльності підприємств мережевих структур в економіці України дає підстави стверджувати, що порівняно з розрізненими бізнесами групи компаній мають певні особливості навіть якщо вони функціонують в одній сфері економічної діяльності. Перша з них стосується необхідності встановлення певних обмежень в управлінні окремої компанії з метою узгодження її діяльності з інтересами інших учасників та групи загалом. Для того, щоб підприємства мережевих структур мали змогу генерувати синергетичний ефект, компанії, що до неї входять, незважаючи на свою формальну самостійність (наявність власних статутів, власного керівництва, рахунків у банках тощо) мають обмежувати свою операційну самостійність. Неповна операційна самостійність компаній, що поєднана зі статусом самостійного суб'єкта підприємництва, є першою управлінською особливістю досліджуваних підприємств. Межа операційної самостійності учасників визначається політикою управляючої компанії.

Інша важлива особливість функціонування підприємств мережевих структур – це необхідність налагодження гармонійної взаємодії між учасниками групи для ефективного досягнення цілей. Ефективно діючі підприємства мережевих структур формують свою підприємницьку модель як єдиний ланцюг бізнес-процесів. Окремі компанії є його складовими, особливо коли підприємство мережевої структури побудовані за вертикальним принципом. Проте в горизонтальних та змішаних підприємствах мережевих структур також можуть бути окремі спільні ланки (логістика, реклама, підбір персоналу, звітність тощо), робота, яких має бути чітко узгодженою. Забезпечення цієї узгодженості, як показує практика, є найскладнішим завданням і для управляючої компанії, і для окремих суб'єктів. Саме в цих вузлах ланцюга бізнес-процесу виникає найбільше напруження між керівниками. Пояснення складності в формуванні гармонійної взаємодії в системі підприємств мережевих структур може



включати різні причини. Найпоширенішими серед них є: незадовільне організаційне розроблення загального бізнес-процесу, відсутність чітких стандартів, які регламентують його оптимальне забезпечення; проблеми в комунікаціях; різні стилі керівництва; недостатня поінформованість персоналу; різне розуміння загальних цілей підприємства мережевої структури, місця і ролі компанії в групі; намагання першочергового задоволення власного інтересу; відсутність довіри.

Особливості в діяльності підприємства мережевих структур можна виявити також у фінансових взаємовідносинах компаній. Оскільки в таких структурах існує один власник чи група спільних власників, то фінансовий контроль в системі підприємства мережевої структури учасниками гарантовано присутній у всіх різновидах груп компаній. Найчастіше він здійснюється через запровадження уніфікованої фінансової звітності, бюджетування, контролю за грошовими потоками, вибору видів кредитування та банків-партнерів. Важливим елементом є також проведення узгодженої цінової політики. Отже, учасники підприємств мережевих структур хоча й мають юридичну самостійність, проте у переважній більшості випадків, не формують і не здійснюють самостійної фінансової політики.

Неможливо залишити поза увагою те, щоб підприємства мережевих структур могли б бути ефективними, а бізнес-процеси мали ознаки єдності, узгодженості та спрямованості на загальну мету, керуюча компанія повинна забезпечити впровадження в мережі єдиних корпоративних цінностей та єдиного корпоративного (організаційного) стилю. Іноді вирішити це завдання можна, змінивши певні регламенти, інструкції чи менеджерський склад. Проте досить часто воно виявляється надзвичайно складним, оскільки підприємства мережевих структур часто суттєво різняться своїми цінностями, нормами та стилем. Особливо, коли вони розташовані в географічно віддалених регіонах. Власні ці контексти створюють відмінності, в основі яких лежить різниця в організаційній культурі, ментальності,

традиціях. Отже, наявність єдиної корпоративної культури являється однією із основних ознак підприємств мережевих структур, що діють на сучасних трансформаційних ринках.

Усі вище описані особливості вказують на те, що одним з головних умов ефективної роботи підприємств мережевих структур є вміння будувати партнерські відносини. Саме тому вище керівництво підприємств мережевих структур має бути представлена фахівцями, які є не лише високопрофесійними спеціалістами, а одночасно й спеціалістами з навичками побудови партнерських відносин на основі ділової етики та довіри. Слід відзначити, що топ-менеджмент має бути представлений фахівцями, які усвідомлюючи важливість рентабельної діяльності мережі, одночасно розуміючи необхідність узгодження та координації цієї діяльності задля досягнення спільних цілей групи. Вміння керівництва підприємств мережевих структур домовлятися та йти на поступки перетворюється на важливий підприємницький ресурс, без якого неможливо досягти успіху. На сучасних вітчизняних підприємницьких структурах цей ресурс є досить дефіцитним, що й створює складності в діяльності підприємницьких об'єднань, особливо коли йдеться про міжфірмові мережі з низькою централізацією, механізм координації в яких побудований на довірі.

Аналізування виробничо-господарської практики підприємств України засвідчує, що особливого поширення також набувають мережеві організаційні структури, до яких залучається велика кількість господарських суб'єктів, що не є пов'язаними між собою участю в капіталі один одного і не знаходяться в умовах корпоративного підпорядкування. Такі організаційні структури можуть бути оформлені юридично, але досить часто вони також являють собою мережі не пов'язаних постійними юридичними відносинами підприємств зі стабільними чи динамічними зв'язками. В Україні переважають корпоративні торгові мережі, які формуються на засадах адміністративного управління і являють собою ієрархічні централізовані структури. Як правило, це горизонтальні мережі, утворені з роздрібних

магазинів. Проте сучасні торгові мережі намагаються розширити свою операційну діяльність і традиційну торгівлю доповнюють організацією власного виробництва та власних торгових марок. На основі проведених досліджень на основі опитування встановлено, що керівників супермаркетів відзначають, що асортимент продукції власного виробництва становить більш ніж 400 найменувань і забезпечує 20 % у загальному обсязі товарообороту супермаркету [245, с. 272]. Головними перевагами включення в мережу бізнес-одиниць, що реалізують продукцію власного виробництва, полягає в зростанні прибутку від продажів за рахунок зниження витрат на закупівлю товарів, а також формування лояльності покупців.

Слід відзначити, що торгівля в мережевих структурах – це одна з найважливіших сфер економічної діяльності, від якої значно залежить якість життя населення, розвиток економіки та її конкурентоспроможність на міжнародній арені. Звертаємо увагу на те, що на те торгівля мережевих структурах забезпечує кінцеву стадію процесу товарно-грошового обміну. Взаємозв'язок обміну у контексті продажу та з особистим споживанням продукції, опосередковує процес відтворення, впливає на обсяги і структуру товарної пропозиції на ринку продовольчих та непродовольчих товарів, стабілізує його, а головне, забезпечує життєво важливі потреби людей продуктами харчування та промислової продукції в тому числі [96, с. 47].

Торгівельна діяльність в мережевих структурах сьогодні загалом стає однією з галузей та сфер економіки, яка найбільш динамічно розвивається. Наукові дослідження вказують на той факт, що у сфері торгівлі України відбулись відчутні позитивні зміни. Адже, визначилася стійка тенденція до реального зростання обсягу товарного товарообороту, що є результатом розширення та активізації внутрішнього споживчого ринку. Темпи зростання роздрібного товарообороту в мережевих структурах істотно перевищують темпи зростання валового внутрішнього продукту. Зазначаємо, що існують позитивні зміни в структурі товарообігу [205].

Одночасно розвитку торгівлі підприємства мережових структур притаманна низка недоліків: темпи зростання роздрібного товарообігу значно відстають від темпів зростання реальних доходів домогосподарств внаслідок погіршення споживчих настроїв; дві третини роздрібного ринку споживчих товарів та послуг продовжують залишатися в “тіні”; фізична маса товарів не зростає; розвиток роздрібної торгівлі йде нерівномірно як на регіональному, так і за окремими сегментами споживчого ринку [75, с. 250–252].

Слід відзначити, що за сучасних соціально-економічних умов господарювання, розвиток торгівлі підприємства мережових структур України значною мірою залежить від кількості об’єктів роздрібної торгової мережі, форм їх організації та спеціалізації, рівня забезпеченості ним населення.

Так, найпріоритетнішими регіонами розвитку роздрібної торгівлі підприємств мережових структурах в Україні є Донецька, Дніпропетровська області, Харків, Одеса, Львів та Київ. Неможливо залишити поза увагою те, що лідером за темпами розвитку торговельних мереж в Україні виступає м. Київ, що обумовлено вищим, порівняно з населенням України, рівнем доходів мешканців столиці.

Динамічний розвиток торгівлі в мережових структурах підтверджується статистичними даними Державного комітету статистики України, з яких спостерігається, що оборот роздрібної торгівлі має тенденцію до зростання. Оборот роздрібної торгівлі мережових структур України в січні-вересні 2019 року зріс в порівнянних цінах на 16 % в порівнянні з січнем-вереснем 2018 року. В номінальному вираженні роздрібний товарооборот за дев’ять місяців 2019 року склав 578,2 млрд. грн.

Щодо обсягу обороту роздрібної торгівлі мережових структурах, варто відзначити, що в Україні у січні 2019 року проти аналогічного місяця минулого року (у порівняльних цінах) зріс на 14,2 % і становив 58,622 млрд. грн. Водночас найбільше зростання відзначено у Запорізькій області – на 18,8 %, до 2,83 млрд. грн. і у Вінницькій області – на 17,7 %, до 1,7 млрд.

грн.. Оборот роздрібної торгівлі у 2019 році проти 2018 року (у порівняльних цінах) зріс на 15,9 % – до 804,3 млрд. грн. Зростання обороту роздрібної торгівлі в Україні в січні 2019 року проти січня 2018 року становило 13,8 % [234, с. 220].

Як уже зазначалося вище, торгова мережа може мати різні види, зокрема, вона може існувати у вигляді групи компаній, наприклад, група компаній “Фуршет”, у вигляді господарського об’єднання підприємств типу холдинг (Торгово-промисловий холдинг “Фоззі Груп”) або представляти собою юридичну особу в організаційно-правовій формі товариства (ТОВ “АТБ-маркет”, ТОВ “Квіза-Трейд” тощо). Крім того, вони різняться за своїм походженням, зокрема, можуть бути іноземними, як Ашан та Метро або вітчизняними.

На основі проведених досліджень встановлено, що в оптовій торгівлі України мережі не набули значного поширення, хоча виключенням є компанії “Метро Кеш Енд Керрі Україна”, яка пропонує оптові закупівлі для представників роздрібної торгівлі, ресторанно-готельного бізнесу, сервісних компаній та офісів, а також мережа Fozzy Cash&Carry, яка співпрацює з оптовими покупцями та навіть створила для них власні торгові марки, зокрема BTM EXTRA. Переважна більшість великих торгових мереж представлена продовольчим ритейлом. У секторі реалізації одягу та взуття найбільшими в Україні є торгові мережі “Спортмастер” та “Антошка”, які працюють у спеціалізованих сегментах товарів для спорту та для дітей відповідно. Динаміку розвитку найбільших підприємств мережевих структур країни представлено в табл. 2.4.

Неможливо залишити поза увагою те, що підприємства мережевих структур в Україні є надзвичайно динамічними та розвивається під впливом низки чинників, зокрема купівельної спроможності споживачів, стану товарозабезпечення, розвитку матеріально-технічної бази, інституціональних перетворень, концентрації та конкуренції.

Таблиця 2.4

**Динаміка розвитку підприємств мережевих структур України  
за 2018-2019 рр.**

Компанія	Торговельна мережа	Кількість бізнес-одиниць у мережі 2019 р.	Чистий дохід, млн. грн.		Приріст доходу в 2019 р. порівняно з 2018 р., %	Чистий прибуток, млн. грн.	
			2018 р.	2019 р.		2018 р.	2019 р.
ТОВ “Фоззі-Фуд”	АТБ	800	32453	38605	19	-286	2362
Метро Кеш Енд Керрі Україна	Сільпо	263	27409	35023	28	-406	-1406
Епіцентр К	МЕТРО	23	8043	10174	27	-1969	-2001
Auchan Groupe	Епіцентр	43	19071	22707	19,06	379	1810
ТОВ “Фудмережа”	Гіпермаркет Ашан	11	6666	8865	33	-291	-196
ТОВ “Омега” (VARUS)	Велика кишеня	100	4004	6109	53	3	0
ПАТ “Фоззі Груп”	VARUS	59	2985	5415	81	-63	-68
Експансія ТМ “Fozzy”	Фора	240	3973	5160	30	-39	-8
ТОВ “Таврія Плюс”	Fozzy cash&carry	10	4449	5078	14,15	-200	-255
ТОВ “ЕКО”	Космос	58	3969	4843	22,03	7	12
Український рітейл	ЕКО-маркет	114	3969	4760	20	-441	-338
Група рітейлу Україна	Брусничка	98	2889	3630	26	-115	-439
Група рітейлу Україна	Караван	8	1627	3302	103	-690	14
ТОВ “Новус-Україна”	NOVUS	30	2323	3036	31	67	271
ТОВ “Спортмастер Україна”	Спортмастер	25	1281	1320	3,06	-59	48
Family Corporation RedHead	Антошка	41	947	1048	10,64	-63	10

Джерело: сформовано автором на основі статистичних даних [75].

В останні роки структура торгівельної діяльності підприємств мережевих структур значно покращується, зменшується частка

неорганізованої торгівлі, розвивається мережа дискаунтерів та гіпермаркетів, з'являються представники іноземних роздрібних торгівельних мереж.

Слід відзначити, що при аналізуванні діяльності підприємств мережових структур в галузі торгівлі країни відзначено основні особливості функціонування: поряд із незначним скороченням мережі підприємств-юридичних осіб продовжує розвиватися мережа роздрібної торгівлі та ресторанного господарства, яка належить фізичним особам-підприємцям; спостерігаємо стійку тенденцію до зростання питомої ваги підприємств роздрібної торгівлі в загальному обсязі роздрібного товарообороту підприємств України; на сьогодні в Україні все ще є підприємства торгівлі де збереглися застарілі уявлення про ефективну структуру управління та організаційну культуру. Проте останніми роками у багатьох підприємствах мережових структур організаційна культура вдосконалювалася і тепер в їх діяльності можна спостерігати кардинальні зміни починаючи від структури управління до манери спілкування з клієнтами.

На підставі загального аналізу стану ринку торгівлі підприємств мережових структур в Україні можна виділити наступні тенденції його розвитку.

1. Регіональна експансія та глобалізація. Сучасна торгівля характеризується великою фінансовою потужністю, що обумовлює переважно екстенсивний шлях її розвитку, оскільки збільшення обсягів продажів суттєво обмежене колом покупців, враховуючи транспортний та часовий фактор. Саме тому характерною ознакою сучасного етапу розвитку торгівлі підприємств мережових структур є постійне збільшення кількості об'єктів, формування торгових мереж спочатку – у межах міста, потім – регіону та країни в цілому.

2. Зміна форматних пріоритетів споживачів. Останніми роками активізувався розвиток підприємств мережових структур, які розташовані в центральній частині міст і на житлових масивах (формат “магазин біля

будинку”). Це пояснюється переважно тим, що великі формати неефективні для щоденних покупок.

3. Посилення уваги до цінової гнучкості. Ціна товару, як відомо, є однією з детермінант успіху підприємств мережевих структур. Сучасний споживач у своїй поведінці всі більше орієнтується на зниження своїх витрат.

4. Розширення додаткових послуг. Підвищення привабливості магазинів можливе не лише за рахунок цінової політики, а й шляхом збільшення контурів обслуговування, надання покупцям найбільш широкого переліку супутніх послуг. Це обумовлює суттєве зростання значущості сервісної політики в процесі управління діяльністю підприємств мережевих структур.

5. Підвищення якості товарного асортименту. При формуванні асортименту провідні світові компанії спираються на результати вивчення запитів покупців і враховують новітні тенденції, що притаманні поведінці сучасного покупця [75].

Отже, з метою забезпечення розвитку функціонування підприємств мережевих структур країни необхідно перш за все усунення бар'єрів, які гальмують розвиток даних підприємницьких структурі являється досить складним завданням, оскільки передбачає комплекс заходів, які носять не лише організаційно-управлінський, а й інституціональний характер.

Продовжуючи логіку нашого дослідження варто відзначити, що підприємства мережевих структур функціонують відособлено одна від одної, кожна має свої управлінські стандарти та організаційну культуру. Єдиний управлінський центр хоча й існує, але має слабкий вплив на компанії, спільна мета та місія є розмитими поняттями. При цьому маючи спільного власника, вони, як правило, мають з його боку спільний фінансовий контроль. Це означає, що окремі стандарти, зокрема фінансового управління, можуть поширюватися на всі компанії групи. У деяких групах може спостерігатися стандартизація управління персоналом, рекламою тощо.



З практичної точки зору підприємства мережевих структур повинні мати певні особливості залежно від міри централізації управління. У підприємницьких структурах з незв'язаними компаніями централізація управління відсутня, оскільки немає економічної доцільності в її побудові, адже отримати синергетичний ефект від компаній, які ні вертикально, ні горизонтально не мають господарських взаємозв'язків неможливо. Підприємства мережевих структур, які все ж можуть у таких бізнес-групах існувати, виконують роль збирачів інформації для керівництва, виконують аналітичні функції, можуть запроваджувати єдину фінансову звітність для компаній.

Аналіз діяльності підприємств мережевих структур в економіці України дає підстави стверджувати, що порівняно з розрізненими бізнесами групи компаній мають певні особливості навіть якщо вони функціонують в одній сфері економічної діяльності. Перша з них стосується необхідності встановлення певних обмежень в управлінні мережевої компанії задля узгодження її діяльності з інтересами інших учасників та групи загалом. Для того щоб група могла генерувати синергетичний ефект, підприємства мережевих структур, що до неї входять, незважаючи на свою формальну самостійність (наявність власних статутів, власного керівництва, рахунків у банках тощо) мають обмежувати свою операційну самостійність. Неповна операційна самостійність компаній, що поєднана зі статусом самостійного господарюючого суб'єкта є першою управлінською особливістю груп компаній. Міра операційної самостійності мережевих компаній визначається політикою управляючої компанії.

На основі проведених досліджень також встановлена, ще одна особливість функціонування підприємства мережевих структур – це необхідність налагодження гармонійної взаємодії між учасниками групи для ефективного досягнення цілей. Ефективно діючі підприємства мережевих структур вибудовують свою підприємницьку модель як єдиний ланцюг бізнес-процесів. Окремі підприємницькі структури є його складовими,

особливо коли група компаній побудована за вертикальним принципом. Проте в горизонтальних та змішаних групах також можуть бути окремі спільні ланки (логістика, реклама, підбір персоналу, звітність тощо), робота яких має бути чітко узгодженою. Забезпечення цієї узгодженості, як показує практика, є найскладнішим завданням і для управляючої компанії, і для окремих суб'єктів. Саме в цих вузлах ланцюга бізнес-процесу виникає найбільше напруження між керівниками. Пояснення складності в формуванні гармонійної взаємодії в системі підприємств мережвих структур може включати різні причини. Найпоширенішими серед них є: незадовільне організаційне розроблення загального бізнес-процесу, відсутність чітких стандартів, які регламентують його оптимальне забезпечення; проблеми в комунікаціях; різні стилі керівництва; недостатня поінформованість персоналу; різне розуміння загальних цілей групи, місця і ролі компанії в групі; намагання першочергового задоволення власного інтересу; відсутність довіри.

Особливості в діяльності підприємств мережвих структур можна виявити також у фінансових взаємовідносинах досліджуваних компаній. Оскільки в таких структурах існує один власник чи група спільних власників, то фінансовий контроль над компаніями учасниками гарантовано присутній у всіх різновидах груп компаній. Найчастіше він здійснюється через запровадження уніфікованої фінансової звітності, бюджетування, контролю за грошовими потоками, вибору видів кредитування та банків-партнерів. Важливим елементом є також проведення узгодженої цінової політики. Отже, учасники системи підприємств мережвих структур хоча й мають юридичну самостійність, проте у переважній більшості випадків, не формують і не здійснюють самостійної фінансової політики.

Для того щоб група компаній могла бути ефективною, а бізнес-процес мав ознаки єдності, узгодженості та спрямованості на загальну мету, управляюча компанія має забезпечити запровадження в усіх компаніях єдиних корпоративних цінностей та єдиного корпоративного стилю. Іноді

вирішити це завдання можна, змінивши певні регламенти, інструкції чи менеджерський склад. Проте досить часто воно виявляється надзвичайно складним, оскільки підприємства мережевих структур часто суттєво різняться своїми цінностями, нормами та стилем. Особливо, коли вони розташовані в географічно віддалених регіонах. Це породжує відмінності, в основі яких лежить різниця в культурі, ментальності, традиціях. Проте, якщо керівництво підприємств мережевих структур не приділяють належної уваги формуванню єдиної корпоративної культури, то побудувати ефективну групу з єдиним стилем та єдиним бізнес-процесом не вдасться. Отже, наявність єдиної корпоративної культури – це ще одна ознака групи компаній, що діють в сучасних умовах макротрендів бізнесу.

Слід звернути увагу на те, що усі вище охарактеризовані особливості вказують на те, що одним з головних умов ефективної роботи підприємств мережевих структур є вміння будувати партнерські відносини. Саме тому вище керівництво мережевої компанії має бути представлена фахівцями, які є не лише високопрофесійними спеціалістами, а одночасно й спеціалістами з навичками побудови партнерських відносин на основі ділової етики та довіри. Топ-менеджмент має бути представлений фахівцями, які усвідомлюючи важливість рентабельної діяльності у власних компаніях, одночасно розуміючи необхідність узгодження та координації цієї діяльності задля досягнення спільних цілей групи. Вміння керівництва бізнес-груп домовлятися та поступатися перетворюється на важливий підприємницький ресурс, без якого неможливо досягти успіху. На сучасних вітчизняних підприємствах цей ресурс є досить дефіцитним, що й створює складності в діяльності підприємницьких структур, особливо коли йдеться про міжфірмові мережі з низькою централізацією, механізм координації в яких побудований на довірі.

Аналіз господарської практики підприємств України засвідчує, що особливого поширення набувають мережеві організаційні структури, до яких залучається велика кількість господарських суб'єктів, що не пов'язані між

собою участю в капіталі один одного і не знаходяться в умовах корпоративного підпорядкування. Такі організаційні структури можуть бути оформлені юридично, але досить часто вони також являють собою мережі не пов'язаних постійними юридичними відносинами підприємств зі стабільними чи динамічними зв'язками.

Саме тому варто звернути увагу на функціонування франчайзингових структур, які являють собою мережі аналогічних (подібних) компаній, що об'єднані за горизонтальним принципом і в яких обов'язково присутня головна компанія, яка передає право на використання знаку для товарів і послуг; фірмового найменування; спеціалізованого обладнання, технологічного процесу чи право на виробництво товарів та надання певних послуг іншій фірмі. Остання, в свою чергу, бере на себе зобов'язання використовувати стандарти роботи, що існують у головній фірмі і виплачувати винагороду. Така бізнес-схема дає можливість, не змінюючи структури власності і не залучаючи позикового капіталу, значно збільшити ринкову пропозицію товарів чи послуг і як результат – прибутки.

Встановлено, що франчайзингова форма мереж є досить привабливою для вітчизняних підприємств мережевих структур. В сучасних трансформаційних умовах розвиток франчайзингу в Україні протидіють основні фактори впливу, основними з яких є: недосконалість законодавчої бази, відсутність у вітчизняних підприємців досвіду роботи в рамках франчайзингу, несумлінне ставлення до виконання договірних зобов'язань і порушення прав інтелектуальної власності, низький рівень розвитку банківського кредитування та інші.

Продячи аналізування даної наукової проблематики, доведено, що у 2015 та 2019 роках спостерігалось скорочення кількості франчайзерів на 35 та 1 % відповідно. Проте навіть у 2015 р., коли кількість франчайзерів скоротилась, кількість власників франшиз продовжувала зростати. Спеціалісти вважають, що в 2019 р. позитивну роль для франчайзингової діяльності встановлено, що для виживання компаній у цей період залежало

від їхньої здатності впроваджувати істотні вдосконалення в свої бізнес-процеси. Опитування керівників підприємницьких структур було проведене Комерційною службою США спільно з “Franchise Group” та Асоціацією ритейлерів України, показало, що збільшення обсягу загального щорічного доходу у франчайзерів відбувалося завдяки введенню нових продуктів або послуг (59 % респондентів), вдосконаленню позиціонування на ринку (45 % респондентів), підвищенню оперативної ефективності на рівні окремих об’єктів (42 %). Загалом протягом досліджуваного періоду кількість франчайзерів зростала.

Досліджено, що у цілому франшизи в Україні виявилися стійкими до кризових явищ. До такого висновку дійшли Комерційна служба США і компанія Franchise Group, які, за сприяння Асоціації ритейлерів України, провели дослідження та оприлюднили спільний аналітичний звіт. Згідно з даними звіту, зараз на українському ринку функціонують понад 19 тисяч франчайзингових точок лише в торгівлі, а їхній річний валовий дохід перевищує \$1,5 трлн.

Слід відзначити, що стійкість франчайзингової моделі підприємств мережових структур підтверджують статичні дані про те, що серед усіх українських підприємств 78 % приватних підприємців припиняють роботу на ринку після 7 років, а після 10 років роботи на ринку залишаються лише 17 %. У підприємствах мережових структур, які працюють за договорами франчайзингу, ці показники набагато оптимістичніші – лише 9 % підприємців припиняють роботу через п’ять років, а близько 90 % зберігають ринкові позиції після 10 років роботи.

У структурі франчайзингових підприємств мережових структур компаній за видами економічної діяльності переважають: роздрібна торгівля, діяльність у сфері ресторанного бізнесу та громадського харчування, надання споживчих послуг. На основі проведених досліджень встановлено, що 431 компанія (77 %) активно розширює свої мережі за рахунок відкриття як

власних, так і франчайзингових об'єктів, 134 (23 %) компанії сьогодні мають тільки власні точки і знаходяться в активному пошуку партнерів.

Звертаємо увагу на те, що більшість франчайзингових підприємств мережних структур, які працюють в Україні, складаються на більш ніж 70 % з франчайзингових точок, тобто з компаній, які є юридично та господарсько самостійними суб'єктами, пов'язаними з головною компанією договором-концесією.

Основною умовою переваги функціонування франчайзингових підприємств мережних структур в усіх сферах пояснюється, з одного боку, привабливістю франчайзингу як бізнес-моделі, що забезпечує зниження витрат та ризиків, а з іншого – домінуванням декількох операторів на ринку, що має ознаки олігополії.

Наукові дослідження вказують на той факт, що зокрема в сегменті роздрібною торгівлі більше ніж 60 % торгових точок працюють під брендом п'яти найбільших франчайзерів в системі мережних компаній: “Наша Ряба” (2600 франчайзингових точок), “Гаврилівські курчата” (1300), “Цифротех” (801), “Том Фарр” (247) і “Наш Край” (161 точка).

Що стосується сектору послуг, то слід відзначити майже 60 % франчайзингових торгових точок працюють під брендами трійки провідних франчайзерів: “Нова Пошта” (2060 франчайзингових точок), “Універсальна” (1800) і “Експрес-клінінг” (400 точок).

Так, у сфері громадського харчування та ресторанного бізнесу найбільший гравець “Фаст Фуд Системз” контролює майже 10 % торгових точок через три франшизи: “Піца Челентано” (163 франчайзингові точки), “Картопляна Хата” (21) і “Яппі” (4 точки).

Франчайзингова діяльність підприємств мережних структур має дещо обмежену самостійність у визначенні стратегії та стандартів діяльності, але вона має значну свободу в операційній діяльності і являють собою незалежних підприємців, які на партнерських засадах співпрацюють між собою та головною компанією. Отже, франчайзингові підприємства

мережових структур, що активно розвиваються в різних галузях економіки України, являють собою специфічний тип мережевої системи, які близькі за своїми ознаками до ринкових міжфірмових мереж, оскільки складаються із самостійних суб'єктів, які мають можливість незалежного прийняття рішення з широкого кола господарських питань, специфіка координації діяльності яких полягає в наявності чітких умов співпраці, що пропонуються головною компанією – франчайзером через умови договору.

Аналіз стану франчайзових мережових системи у сфері функціонування легкої промисловості вказує на те, що частина вітчизняних виробників, яка досягла певних успіхів у формуванні власного бренду, намагається побудувати свою торгову мережу саме за допомогою франчайзингу. Переважна більшість пропонованих на ринку франшиз – це франшизи на продаж дизайнерського одягу, взуття та аксесуарів, що виробляються українськими виробниками. Найуспішнішими з них є торгові марки: Дюна-Веста (12 власних точок та 13 франчайзингових точок), Andre Tap (відповідно 7 і 19), Orange (5 і 7), Пара Solo (1 і 7), Валері-Текс (2 і 6), W.E. (24 і 5 точок). Звертаємо увагу на те, що зазначені компанії мають власне виробництво, яке, як правило, ґрунтується на оригінальних дизайнерських розробках. Для просування виготовлених товарів на вітчизняному ринку виробники застосовують у практичній діяльності новий різновид франчайзингу – магазинів модного одягу. Таким чином, можна спостерігати виникнення та формування вітчизняних міжфірмових 110 мереж, що мають ознаки вертикального типу об'єднання, оскільки включають виробничі, дизайнерські та збутові компанії, що входять у єдиний ланцюг створення цінності.

Слід відзначити, що саме формування саме мережових систем дає виробникам товарів легкої промисловості ряд переваг, які полягають у зменшенні витрат на збут, здатності швидко оновлювати асортимент, можливості підсортувати той вид продукції, який швидко продається, тісно спілкуватися зі споживачами для врахування їхніх потреб.

Особливої уваги заслуговує один з таких проєктів – це магазини модного підліткового одягу, українського виробництва торгової марки ПАРА SOLO, яка випускає 6 основних колекцій за рік: осіння, зимова, весняна, літня, шкільна, святкова. Окрім цього, кожного тижня йде підсортування нових моделей одягу. Одяг ПАРА SOLO добре конкурує на ринку надання даних послуг з відомими європейськими брендами, оскільки в ньому відображені світові модні тенденції. Крім того, він продається в магазинах формату високого рівня фірмового стандарту, виготовлений з якісної сировини, але при цьому різниця у вартості у моделей досягає майже 40-50 %. Також, на відміну від багатьох європейських виробників, є можливість вчасно постачати саме ті види продукції, які користуються попитом (1,2 доби).

На основі проведених досліджень, встановлено, що крім описаного виду мереж, на вітчизняному ринку в секторі продажу одягу, взуття та відповідних аксесуарів активно розвиваються горизонтальні франчайзингові мережі як вітчизняного, так і зарубіжного походження, які формуються з торгових підприємницьких структур, що займаються виключно реалізацією продукції різних брендів.

Неможливо залишити поза увагою те, що діючі в легкій промисловості франчайзингові проєкти мають ті самі проблемні аспекти, що й в інших сферах економічної діяльності. Вони зумовлені особливостями економічної природи такого феномену, як міжфірмова мережева система підприємницьких структур. Для її успішного функціонування необхідна така екосистема, яка органічно поєднувала б економічні, законодавчі, соціальні та культурні компоненти, які в загальній системі функціонування дали б змогу забезпечити, найвищі показники функціонування. Оскільки підприємства мережевих структур в більшості випадків являють собою сукупність незалежних суб'єктів, які координують свою діяльність для досягнення певних цілей, то ефективність таких відносин напряму залежить від досконалості правових регуляторів. Адже в разі виникнення конфліктів



мережеві структури лише в юридичний спосіб можуть захистити себе від проявів опортуністичної поведінки. Саме тому стримування розвитку франчайзингових мереж в Україні зумовлено насамперед проблематикою правового регулювання, які проявляються в протиріччях між законодавчими актами, неможливості притягти до відповідальності суб'єкта, який недобросовісно виконує свої договірні зобов'язання та порушує права інтелектуальної власності.

В таких умовах функціонування особливістю роботи за схемою франчайзингу є використання франчайзі комерційної інформації (ноу-хау) та ділової репутації франчайзера. Діюче нині нормативно-правове забезпечення України відносить ці поняття до об'єктів інтелектуальної власності, які не підлягають реєстрації і надання можливості їх використання відбувається за договором концесії. Так, захист ноу-хау та ділової репутації, згідно із законодавством, може відбуватися в різний спосіб, що зумовлює необхідність чіткого формулювання умов забезпечення франчайзингового договору з метою уникнення проблем у разі необхідності правового захисту прав на зазначені об'єкти.

В сучасних умовах на вітчизняному ринку домінують українські франшизи. Вони контролюють 66 % ринку, інші 34 % представлені іноземними компаніями з країн Західної та Східної Європи, США, Китаю. Неможливо залишити поза увагою те, що у зв'язку з падінням курсу національної валюти, зниженням купівельної спроможності, зростанням інфляції тощо вітчизняні компанії більшу зацікавленість проявляють до ліцензій, ціна яких виражена в гривнях, а також до тих, які не потребують використання імпортного обладнання.

Міжнародні компанії з великою обережністю обирають собі українських партнерів і віддають перевагу підприємствам мережевих структур власними силами, вкладаючи засоби в будівництво, купуючи функціонуючі об'єкти чи орендуючи їх. Таким чином, український ринок франчайзингу, на думку спеціалістів, є одним з найскладніших, що

пояснюється зазначеною вище недосконалістю вітчизняного законодавства щодо франчайзингової моделі бізнесу та особливостями вітчизняної підприємницької ментальності. Негативними ознаками останньої є схильність вітчизняних підприємств мережевих структур до порушень, насамперед, прав інтелектуальної власності та низький рівень економічної довіри.

Слід зазначити, що основним сегментами, в яких розвиваються франчайзингові підприємства мережевих структур в Україні, є ресторанний та готельний бізнес, продаж споживчих товарів, авто-послуги, бізнес-послуги, послуги на ринку нерухомості, побутові послуги.

Неможливо залишити поза увагою те, що важливим стримуючим фактором розвитку франчайзингу в Україні є низький рівень банківського кредитування. В економічно розвинутих країнах більшість фінансових установ мають відділи, які займаються фінансуванням такої моделі підприємництва, адже вона вважається найбільш вдалою моделлю “start up” бізнесу.

За даними Міжнародної асоціації франчайзингу (IFA), середня рентабельність інвестицій за перші 10 років роботи для звичайних незалежних підприємств становить близько 300 %, а для підприємств, що працюють на умовах франчайзингу, – понад 600 %. Крім того, кількість банкрутів серед франчайзингових підприємств становить менше ніж 10 % протягом перших трьох років роботи, в той час як серед незалежних підприємств – близько 90 %.

Досліджено, що у цілому на ринку банківських послуг України представлено одиничні цільові програми фінансування франчайзингу. Більшість банків кредитують франчайзингові проєкти не за окремими спеціальними банківськими програмами, а у вигляді короткострокових індивідуальних кредитів для забезпечення бізнесу. Причинами такої ситуації є підвищений ризик неповернення кредитних ресурсів у умовах сучасних трансформацій, а також часто відсутність практичного франчайзингового

досвіду в позичальника. Банківськими пріоритетами при фінансуванні франчайзингу є середні та великі компанії аграрного сектора; міжнародні компанії; вітчизняні компанії зі стабільними фінансовими показниками та позитивною діловою репутацією. Нині лише один вітчизняний банк має у своєму портфелі спеціально призначений для франчайзингу банківський продукт. Йдеться про АБ “Укргазбанк”, який надає кредити на придбання франшизи за заздалегідь обумовленому бізнес-плану в розмірі не більше ніж 70 % від вартості проєкту терміном до трьох років за програмою “Вдалиий старт”. Варто також звернути увагу на той факт, що всі банківські установи вимагають ліквідну заставу, наприклад, депозит, нерухоме майно, нове обладнання тощо. При цьому практично не береться до уваги вартість репутації бренду, оскільки методики його оцінювання вважаються надзвичайно суб’єктивними.

Міжнародний досвід засвідчує, що франчайзингова модель є порівняно більш успішною і фінансово стійкою навіть в умовах кризових явищ. Це означає, що франчайзингові підприємства мережевих структур в Україні будуть надалі розвиватися. Спеціалісти прогнозують, що зараз основними франчайзинговими сегментами, де є певні перспективи для розвитку, можуть стати ті, які випускають продукцію в середньому і нижче ціновому сегменті, не потребують дорогого іноземного обладнання, номінують стартові інвестиції в гривні й передбачають тривалі терміни їх повернення. За сферами діяльності традиційно найперспективнішими вважаються сфера роздрібної торгівлі, сфера ресторанного бізнесу та надання споживчих послуг, особливо для дітей.

Світовим трендом у розвитку франчайзингових мереж є все більше їх розгалуження та зростання економічної вагомості. Міжнародна Франчайзингова асоціація (IFA) прогнозує, що в найближчі роки бізнес на основі франчайзингу в США зростатиме швидшими темпами, ніж економіка в цілому. Оскільки Україна є частиною світової економіки, то всі зазначені тенденції будуть спостерігатися і в національній економіці. Зусилля держави

мають спрямовуватися на усунення перешкод, що існують на шляху формування та ефективного функціонування франчайзингових мереж, насамперед у законодавчій та фінансовій сферах.

Аналізуючи розвиток мереж компаній в економіці, варто відзначити, що одним з найпоширеніших їх видів є корпоративна торгова мережа. За визначенням спеціалістів, вона являє собою “сукупність бізнес-одиниць, основним видом діяльності яких є торгівля, що поєднані спільними зовнішніми та функціональними характеристиками, мають корпоративну стратегію розвитку, єдиний центр управління, який спрямовує їхню діяльність на одержання максимально можливого прибутку та реалізацію стратегічної мети й належить одному або кільком власникам” [186, с. 88].

Наукові дослідження дали змогу стверджувати, що в сучасному підприємницькому середовищі України спостерігається досить активне формування мережевих систем, їх континуум представлений широкою варіацією форм, що відрізняються за складом учасників, способами управління, формами координації, власністю на головні активи тощо. Якщо для економічно розвинутих країн переважає тенденція до формування міжфірмових мереж на ринкових принципах з використанням децентралізованих механізмів координації діяльності учасників, що будуються на партнерській довірі, то в українській економіці домінують ієрархічні мережі з централізованим управлінням.

Як правило, вони формуються з підприємств мережевих структур, що належать повністю чи частково одній особі, сім'ї чи вузькому колу друзів. Частково такі підприємства мережевих структур є залишками старих ієрархічних структур, що були створені та функціонували ще в радянській економіці, зокрема йдеться про такі холдинги й групи компаній, як Метінвест, ДТЕК, Рошен, Нафтогаз України. Проте сформувалися й такі, що продуктом уже сучасної економіки, і ґрунтуються на використанні зарубіжного досвіду, наприклад, франчайзингові та корпоративні торгові мережі.

Встановлено, що у практичній діяльності немає галузевих та міжгалузевих підприємств мережових структур, які будувалися б за таким самим принципом. Серед діючих у вітчизняній економіці структур, близьких за своїми ознаками до мережових, є стратегічні партнерства у формі стратегічних альянсів. Як правило, вони формуються між великими вітчизняними та іноземними компаніями у формі спільних підприємств, угод з дистрибуції та постачання, субпідряду. Позитивною тенденцією є поява альянсів, спрямованих на розвиток та впровадження науково-технічних розробок.

В Україні найбільш поширені стратегічні альянси в металургії, автомобілебудуванні, фармацевтичній, харчовій та хімічній промисловості, страхуванні та фінансах. Спеціалісти відзначають, що вітчизняні підприємства мережових структур, які є партнерами в стратегічних альянсах отримують певні переваги у вигляді доступу до ресурсів та нових ринків, завантаження виробничих потужностей, освоєння інноваційних технологій, зокрема управлінських, набуття досвіду сучасного ведення бізнесу. Але отримання максимальних синергетичних ефектів є проблематичним через недосконалість в освоєнні технологій вітчизняних компаній від їх зарубіжних партнерів, а також через негативний вплив таких чинників, як бюрократія, корупція, недосконалість законодавства та судової системи, потенційні можливості до маніпуляцій.

Прорезюмувавши вище описане, слід відзначити, що усунення бар'єрів, які гальмують розвиток мережових структур господарських суб'єктів, є досить складним завданням, оскільки передбачає комплекс заходів, які носять не лише організаційно-управлінський, а й інституціональний характер [186].

## **2.2. Прагматизм оцінки міжфірмових взаємозв'язків підприємств мережевих структур в умовах макротрендів бізнесу**

Продовжуючи логіку нашого дослідження варто відзначити, що з позиції теорії систем, підприємства мережевих структур можуть бути сформовані з різних складових елементів, які поєднані різноманітними зв'язками. Це робить дані підприємницькі структури категоріями такого самого порядку спільності, що й сама система, відрізняючись від неї лише більшою конкретизацією за однією ознакою – зв'язками, їхньою якістю та структурою. На основі проведених досліджень встановлено, що взаємозв'язки можуть бути виділені із загальної системи елементів і мають бути покладені в основу ідентифікації підприємств мережевих структур. В рамках аналітичної діагностики та оцінки функціонування підприємств мережевих структур зводиться до встановлення переліку критеріїв (індикаторів), за якими можна оцінювати найбільш важливі властивості мережі на основі існуючих господарських взаємозв'язків та визначення певних їхніх меж, за якими можна кваліфікувати їх як мережеві. Таким чином, якщо певна характеристика виявленого взаємозв'язку перевищує певну межу і відтворюється протягом тривалого часу, то досліджувану групу підприємства мережевих структур з великою ймовірністю можна вважати мережевою структурою. Тому ми можемо з впевненістю сказати, що взаємозв'язки не повинні бути надзвичайно жорсткими, оскільки в такому випадку вони будуть властиві ієрархічно-централізованим структурам, що не відповідає об'єкту нашого дослідження. Суб'єкти мережі мають зберігати свободу в прийнятті рішень, а також мати альтернативи у виборі мережевих партнерів [276].

На основі проведених досліджень нами встановлено, що основні ключові характеристики міжфірмових відносин, форми та цілі співпраці в системі підприємств мережевих структур. Досліджено, що більшість мережевих компаній прагнуть підтримувати довгострокові відносини,

середня тривалість яких становить п'ять років. Науковці відзначають, висока ймовірність опортуністичної поведінки господарюючих суб'єктів спонукає підприємства мережевих структур утримувати напрацьовані та перевірені часом бізнес-відносини. Це дає можливість установлювати досить часто неформальні взаємовідносини. Наукові дослідження вказують на той факт, що 46 % власників малого бізнесу зазначили, що в більшості випадків вони не укладають правових угод при здійсненні спільних робіт; 57 % відзначили, що вони завжди укладають угоду, при цьому ця процедура супроводжується тривалими переговорами. Цей факт, з одного боку, свідчить про низький рівень стандартизації взаємовідносин мережевих партнерів, а з іншого – про ментальні особливості українських підприємців, які полягають у проблематичності досягнення ділового консенсусу; 65 % представників компаній серед найбільших проблем у відносинах з партнерами назвали “складність домовитися та узгодити інтереси”. При цьому підприємствам мережевих структур складніше знайти нових споживачів, ніж замінити постачальників. Серед мережевих підприємств головними бізнес-партнерами були названі виключно постачальники та споживачі. У відносинах з ними 88 % готові задля збереження налагоджених та довготривалих відносин змінювати певні умови співпраці, наприклад, графіки постачань, платежів, надавати певні знижки тощо. Лише 12 % керівників не вважають за необхідним йти назустріч споживачам, оскільки не бажали нести додаткових витрат.

Слід відзначити, що підтримка міжфірмових відносин на ринку дає змогу їхнім учасникам отримувати продукт високої якості, а також розраховувати на певну лояльність партнерів у критичних ситуаціях. Так, процеси адаптації, які відбуваються між учасниками мережі, сприяють установленню більш тісного взаємозв'язку між ними. Саме тому основою міжфірмової співпраці з практичної точки зору, варто виокремити чотири складові: єдність та спільність бізнес-інтересів; дотримання спільних з партнером моральних цінностей; ділові та професійні якості партнера; досвід

співпраці в минулому. Метою міжфірмової взаємодії – отримання додаткової економічної вигоди, зокрема знизити витрати.

Згідно з проведеними дослідженнями, серед пріоритетних напрямів співпраці в системі підприємств мережових структур кластері було відзначено:

- а) об'єднання логістичних потоків для зменшення витрат на транспорт, складування, охорону тощо;
- б) тимчасове об'єднання виробничих можливостей задля отримання більших замовлень;
- в) співпраця задля взаємного обміну знаннями та інформацією, здійснення спільних інновацій;
- г) співпраця задля виходу на новий ринок (ЗО);
- д) спільна реклама та маркетингова підтримка;
- е) фінансування та участь у спільних проектах;
- є) лобіювання спільних інтересів задля отримання державних преференцій;
- ж) співпраця задля збільшення виручки через перехресні продажі.

На основі проведених досліджень, варто відзначити, що сучасні керівники підприємств мережових структур при прийнятті управлінських рішень більше спираються на власний досвід та ділову інтуїцію, ніж на результати спеціально організованих ринкових досліджень та формальні звіти про ринкову ситуацію. Доведено, що більшість керівників надають перевагу тактиці рефлексивного реагування на ситуацію та інтерактивній поведінці, швидко реагуючи на нові можливості мережевої системи. Маркетинговий аналіз мережевої системи проводиться здебільшого у випадках розроблення бізнес-плану для залучення зовнішнього інвестора.

Продовжуючи логіку нашого дослідження, варто відзначити, що повноцінне формування міжфірмових відносин у системі підприємств мережових структур відбуватися лише за наявності певного рівня довіри між усіма партнерами. Проте для більшості вітчизняних підприємств міжфірмова



кооперація, побудована лише на партнерських довірчих відносинах, є надзвичайно ризиковою справою, оскільки у більшості випадків керівники підприємницьких структур слабо довіряють своїм партнерам і вважають, що в критичній ситуації вони будуть більше схильні діяти на власний інтерес, ніж на загальний. Опортуністична поведінка господарюючих суб'єктів у середовищі вітчизняного бізнесу призводить до того, що найпоширенішими є міжфірмові мережі з централізованим управлінням та контролем через механізми власності.

Досліджено, що особливістю довіри в економічних взаємовідносинах є насамперед її раціональний зміст, тобто спрямованість на отримання певних вигод чи уникнення певних втрат. Виявлення довіри партнеру в економічних відносинах завжди пов'язане із очікуванням збільшення власних вигод і здебільшого не є інтуїтивним, а ґрунтується на аналізі певної інформації, що стосується безпосередньо діяльності контрагента та інституційного середовища.

Тому слід відзначити, що господарські суб'єкти в різних економічних ситуаціях можуть проявляти різну схильність до кооперативної поведінки, що впливає на встановлення довірчих відносин в системі підприємств мережевих структур. Так, в умовах економічного зростання більшість економічних суб'єктів схильні демонструвати поведінку, яка сприяє формуванню довіри до них, оскільки такі дії економічно вигідні в період зростання ринку. В інший же час, зокрема в умовах кризи, ті самі суб'єкти можуть вдаватися до некооперативних дій, і метою такої поведінки буде мінімізація збитків за рахунок партнерів.

Незважаючи на багатоваріантність та нелінійність, процес формування економічної довіри між партнерами в системі функціонування підприємств мережевих структур, для яких домінуючими є раціональні мотиви, завжди містить такі складові елементи:

– аналіз ділової репутації партнера (його порядності, чесності, вміння дотримуватися угод, існуванні певної системи цінностей тощо);

- збирання та аналіз усієї доступної (економічної, соціальної, правової, етичної) інформації про партнера, оцінювання його сучасних досягнень;
- врахування психологічних почуттів щодо можливості встановлення довірчих взаємовідносин на основі свого попереднього життєвого досвіду;
- аналіз ситуаційного та нормативно-правового контексту, ефективності правової та судової систем, що діють у суспільстві [146, с. 105].

На основі міжнародного досвіду варто відзначити, що економічна довіра між учасниками відіграє ключову роль в системі функціонування підприємств мережевих структур, вона є важливою передумовою виникнення мережевої кооперації, однак, основи її формування та стабільності є неоднаковими в різних країнах. Наприклад, у європейських країнах деперсоніфікована та інституційна економічна довіра ґрунтується на правовій системі, в азійських країнах, зокрема в Індії, основою довіри в мережевих системах є сімейні та кровні зв'язки, які існують між великим колом осіб, що зумовлено особливостями проживання та демографією. На відміну від Індії, в Україні великі сім'ї з високим рівнем особистої довіри через демографічні фактори не відіграють значної ролі в економічних відносинах, а отже, не можуть стати основою міжфірмових мереж. Таким чином, їх формування має ґрунтуватися на таких моделях, які містили б у собі механізми компенсації недостатності економічної довіри.

Слід відзначити, що передумови формування довірчих відносин лежать здебільшого за межами економічних відносин, передусім у сферах культури, політики та права, а також в особливостях економічної історії. Правові відносини, що регулюють господарську діяльність міжфірмових мереж в Україні також не повністю врегульовані, оскільки немає закону, який регламентував би їхнє функціонування [146, с. 115].

Вибір системи індикаторів оцінювання міжфірмових взаємозв'язків та встановлення їх верхніх та нижніх меж дасть змогу на основі статистичного оброблення вихідної інформації зробити чіткі висновки щодо наявності чи відсутності мережевої структури. Крім того, індикативний аналіз може бути

використаний також для оцінювання динаміки мережі, встановлення її типу та дослідження трансформаційних процесів. На основі індикативного аналізу можна робити висновки щодо поточного стану групи компаній, у якому вона перебуває: розпаду на окремі організаційні фрагменти чи поглиблення інтеграційних відносин.

З практичної точки зору варто відзначити, що підприємства мережевих структур можуть мати різну конфігурацію, що передбачає включення різнорідних елементів, які забезпечують найвищий рівень синергії. Такі елементи в кожному конкретному випадку матимуть свій унікальний перелік, який забезпечує отримання синергії лише в конкретній ситуації. Сумарний синергетичний ефект залежатиме не від того, з яких елементів складається мережа підприємницьких структур, а від характеру та якості зв'язків між ними. Дослідники мереж досить часто виділяють “жорсткі” та “м'які” взаємозв'язки. Як правило, для підприємств мережевих структур, що складаються з незалежних господарських суб'єктів, характерні гнучкі економічні форми взаємодії, які забезпечують високу адаптивність до ситуації. Проте вони не повинні бути занадто “м'якими”, оскільки в такому випадку не забезпечуватиметься довгострокова взаємодія і мережа набуватиме ознак тимчасового союзу для реалізації поточних господарських інтересів.

Таким чином, взаємозв'язки в підприємствах мережевих структур визначаються не лише економічними чинниками, а й соціальним та інституційними характеристиками внутрішньомережевого середовища, зокрема рівнем довіри між керівництвом, який залежить від тривалості партнерських відносин, їх регулярності, стійкості, сили взаємодії тощо. Саме ці характеристики визначатимуть особливості як конфігурації даних підприємницьких структур, так і механізму координації та здатності до відтворення спільної діяльності.

Неможливо залишити поза увагою те, що важливою якісною характеристикою функціонування підприємств мережевих структур є

наявність у ній як регламентованих, так і нерегламентованих правил взаємодії, які реалізуються через соціальні, переважно неформальні, відносини. Чим вищий індикатор рівня довіри, тим частіше взаємозв'язки матимуть неформальні ознаки, а прийняття рішень набуватиме рутинного характеру.

Слід відзначити, що для дослідження якості ділових взаємозв'язків між підприємствами мережевих структур з метою підтвердження чи заперечення існування мережі, нами було проведено аналіз взаємодій у групі незалежних компаній, що функціонують у торгівельній діяльності України. У цій галузі функціонує близько 550 компаній різних за формою власності, організаційно-правовим устроєм, розміром. Для дослідження було відібрано групу з восьми компаній: ТОВ “Теко-Трейд”, ТОВ “ФОЗЗІ-Груп”, ТОВ “АТБ-маркет”, ТОВ “ЕКО-маркет”, ТОВ “Караван”, ТОВ “Квіза-Трейд”, ТОВ “ПЕРФЕКТ”, ТОВ “МЕТРО”. Їхня ділова взаємодія була оцінена за допомогою попередньо сформованої сукупності індикаторів, які подано в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Індикатори оцінювання діяльності підприємств  
мережевих структур**

Назва індикатора	Індикатор	Характеристика індикатора	Формула обчислення
1	2	3	4
<b>Тривалість ділових взаємозв'язків</b>	$I_1$	Відношення кількості довгострокових (більше 3х років) ділових угод компанії з учасниками мережі до загальної кількості фактичних угод компанії за певний період	$I_1 = \frac{y_d}{y_\phi}$
<b>Стійкість взаємозв'язків</b>	$I_2$	Кількість угод, реалізованих з одним партнером з мережі до загальної кількості фактичних угод компанією за певний період	$I_2 = \frac{y_{o.p.}}{y_\phi}$

## Продовження табл. 2.5

1	2	3	4
<b>Міра рутинізації взаємодії</b>	$I_3$	Відношення кількості угод, укладених компанією без попередніх переговорів до загальної кількості угод, укладених компанією в межах мережі за певний період	$I_3 = \frac{Y_{б.п.}}{Y_{ф.м.}}$
<b>Густина взаємозв'язків</b>	$I_4$	Відношення кількості парних взаємодій компанії з учасниками мережі до загальної кількості всіх можливих за певний період	$I_4 = \frac{ПВ}{Y_M}$
<b>Регулярність локальних взаємодій</b>	$I_5$	Відношення кількості партнерів, з якими співпраця здійснюється на постійній основі до загальної кількості компаній у мережі	$I_5 = \frac{ПП}{KM}$
<b>Сила ділових взаємозв'язків</b>	$I_6$	Відношення кількості взаємозв'язків, зумовлених наявністю спільної власності до, числа компаній у мережі	$I_6 = \frac{ВЗ_В}{KM}$
<b>Тіснота взаємодії</b>	$I_7$	Відношення кількості спільних проєктів, у яких брала участь компанія, до загального числа спільних проєктів, реалізованих у мережі за певний період	$I_7 = \frac{СП_K}{СП_M}$
<b>Рівень взаємозв'язків, побудованих на довірі</b>	$I_8$	Відношення кількості неформальних угод з партнерами по мережі до загальної кількості угод компанії за певний період	$I_8 = \frac{Y_H}{Y_\Phi}$
<b>Рівень інвестиційних взаємозв'язків</b>	$I_9$	Відношення обсягу інвестування в активи партнерів по мережі до загального обсягу інвестування компанії за певний період	$I_9 = \frac{I_{а.п.}}{I_\Phi}$
<b>Комплементарність взаємозв'язків</b>	$I_{10}$	Відношення кількості компаній-партнерів по вертикальній взаємодії до загальної кількості компаній у мережі	$I_{10} = \frac{K_{в.в.}}{KM}$

Джерело: [261, с. 17].

Індикатори підбиралися і розраховувалися таким чином, щоб можна було оцінити економічні, соціальні та інституційні складові міжфірмових взаємовідносин з позицій таких якісних характеристик, як тривалість, тіснота, стійкість та формальність. Перелік запропонованих індикаторів містить також оцінки комплементарності та сили взаємозв'язків.

Варто зазначити, що перший індикатор покликаний оцінити відносну міру домінування вертикальних зв'язків, а другий – оцінити силу взаємовідносин з позицій наявності спільного володіння майном. Обидва індикатори дають змогу встановити переважаючий тип відносин координації та контролю в системі підприємств мережевої структури. Якщо зазначені індикатори наближаються до одиниці, то це означає, що мережа орієнтована на відносини вздовж ланцюга створення вартості, а також є централізованою на основі перехресних чи спільних володінь активами.

Усі представлені індикатори можуть змінюватися в діапазоні  $0 < I_n < 1$ . Чим ближче індикатор наближається до значення 1, тим упевненіше можна стверджувати, що наявні взаємовідносини носять мережевий характер, і навпаки. В цілому, на наш погляд, ідентифікувати наявність міжфірмової мережі можна за умови, якщо не менше восьми індикаторів лежать в діапазоні  $0,5 < I_n < 1$ . Аналіз функціонування досліджуваних підприємств мережевих структур показав, що, незважаючи на існування певних господарських взаємозв'язків, на даний момент їх не можна кваліфікувати як мережеві (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Вихідні дані для оцінювання рівня міжфірмових відносин підприємств мережевих структур**

Показники	Компанії							
	ТОВ "АТБ-маркет"	ТОВ "ЕКО-маркет"	ТОВ "Караван"	ТОВ "Теко-Трейд"	ТОВ "МЕТРО"	ТОВ "ФОЗЗІ-Груп"	ТОВ "ПЕРФЕКТ"	ТОВ "Квіза-Трейд"
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Кількість довгострокових (більше 3-х років) ділових угод компанії з учасниками мережі	5	4	2	2	2	6	2	1
Загальна кількість фактичних угод компанії за один рік	195	135	55	34	143	289	46	35

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Кількість угод, реалізованих з одним партнером з мережі	13	5	4	4	3	15	2	1
Кількість угод, укладених компанією без попередніх переговорів у межах мережі	5	4	1	1	2	-	1	2
Загальна кількість угод, укладених компанією в межах мережі за один рік	22	13	10	3	3	25	8	5
Кількість парних взаємодій компанії з учасниками мережі	8	14	8	5	4	16	5	3
Загальна кількість всіх можливих взаємодій в мережі	59	59	59	59	59	59	59	59
Кількість партнерів, з якими співпраця здійснюється на постійній основі	4	3	2	3	3	5	4	3
Загальна кількість компаній в мережі	8	8	8	8	8	8	8	8
Кількість взаємозв'язків, зумовлених наявністю спільної власності	0	0	0	0	0	0	0	0
Кількість спільних проектів, у яких брала участь компанія	0	0	0	0	0	0	0	0
Загальна кількість спільних проектів здійснюваних, у мережі за рік	0	0	0	0	0	0	0	0
Кількість неформальних угод з партнерами по мережі	3	4	1	2	4	3	4	3
Обсяг інвестування в активи партнерів по мережі за рік	0	0	0	0	0	0	0	0
Загальний обсяг інвестування компанії за рік	0	0	0	0	0	0	0	0
Кількість компаній-партнерів по вертикальній взаємодії в мережі	2	0	0	0	0	2	0	0

Джерело: сформовано автором.

В рамках аналітичної діагностики та оцінки міжфірмових відносин підприємств мережових структур встановлено, що середні оцінювальні індикатори компаній знаходяться в межах до 0,2, що засвідчує тимчасовість і

нестійкість зв'язків, їх зумовленість поточними ринковими інтересами (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Результати оцінювання індикаторів системи  
мережевих організаційних відносин**

Підприємства мережевих структур	Індикатори оцінювання										I
	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	
ПМС1 - М	0,03	0,08	0,39	0,23	0,48	0	0	0,03	0	0,35	0,22
ПМС 2 - М	0,03	0,05	0,55	0,31	0,35	0	0	0,04	0	0	0,20
ПМС 3 - М	0,03	0,09	0,23	0,20	0,23	0	0	0,03	0	0	0,06
ПМС 4 - М	0,09	0,26	0,6	0,06	0,35	0	0	0,04	0	0	0,21
ПМС 5 - М	0,03	0,06	0	0,35	0,6	0	0	0,02	0	0,35	0,21
ПМС 6 - М	0,05	0,07	0,26	0,08	0,48	0	0	0,21	0	0	0,28
ПМС 7 - М	0,05	0,05	1	0,05	0,35	0	0	0,29	0	0	0,26
ПМС 8 - М	0,06	0,06	1	0,06	0,35	0	0	0,29	0	0	0,26

*ПМС – підприємства мережевих структур; М – мережа*

*Джерело: розраховано автором.*

Конструктивний аналіз даних напрацювань вказує на той факт, що дана методика аналізу взаємозв'язків на основі індикаторів можна застосовувати для компаній різних галузей підприємств мережевих структур. Залежно від ситуації перелік індикаторів може змінюватися, скорочуватися чи доповнюватися новими. Недоліки методики: 1) необхідність використовувати для розрахунку масив ділової інформації, збирання якої виявляється проблематичним для керівників та менеджерів компаній через значні витрати часу на це; 2) побоювання розголосити комерційну інформацію. Переваги методики – простота в обчисленні індикаторів та досить висока точність оцінки.

Отож, розвиток внутрішньої та зовнішньої конкуренції все активніше спонукає керівників підприємств мережевих структур України до пошуку можливостей зменшення ризиків та витрат ринковими методами, зокрема установленням партнерських та мережевих взаємовідносин. Установлення



таких форм кооперації допомагає адаптуватися до ринкових бар'єрів шляхом об'єднання ресурсів для спільного розроблення та впровадження інновацій, підтримки ринкових брендів, освоєння нових ринків тощо. Якщо для економічно розвинутих країн переважає тенденція до формування міжфірмових мереж на ринкових принципах з використанням децентралізованих механізмів координації діяльності учасників, що будуються на партнерській довірі, то в українській економіці домінують ієрархічні мережі з централізованим управлінням [115, с. 124–125]. Адже, підприємства мережевих структур є новою моделлю перерозподілу інтелектуальних і виробничих ресурсів, що дозволяє їй суб'єктам мінімізувати часові та матеріальні витрати на адаптацію до умов ринку [259].

У контексті досліджуваної проблематики можна стверджувати, що процес оптимізації підприємств мережевих структур пов'язаний з економічним симбіозом підприємств. Слід звернути увагу на те, що економічний симбіоз у результаті формування мережевої структури – це союз економічних суб'єктів господарювання, який припускає стійкий тип взаємодії, що приносить кожному з них економічну вигоду (ефект), яка формується в процесі їх функціонування. В основі такого оптимального поєднання завжди лежить очевидна взаємна вигода обох сторін: 1) великі підприємства вносять у функціонування малих відомий елемент стабільності та планованості; вони визначають особливий мікроклімат функціонування малого бізнесу як своєрідний амортизатор дії ринкової стихії; 2) середні підприємства виконують частину функцій великих підприємств, концентруючись на питаннях збуту і постачання, розробці та впровадженні новацій, підвищенні якості виробів і т. ін.

В таких умовах функціонування економічний симбіоз визначається більш широким спектром мети підприємств мережевих структур. Цільовими векторами розвитку підприємницьких структур умовно можна розподілити на дві групи:

1) необхідність раціонального поділу виробничо-економічних функцій підприємств мережевих структур і вдосконалення організації виробництва;

2) специфічна мета, зумовлена необхідністю виживання в складних умовах української економіки, що реформується.

Так, за практичної точки зору при оцінці ефективності підприємств необхідною умовою стійкого існування мережевої структури в ринковому середовищі можна описати наступним чином:

$$\sum_{i=1}^n (w_i - c_i) \geq \Omega - \sum_{i=1}^n E_i \quad (2.1)$$

де  $w_i$  – зниження трансакційних витрат  $i$ -го підприємства в результаті об'єднання;

$c_i$  – затрати  $i$ -го підприємства, пов'язані з його знаходженням у загальній структурі;

$\Omega$  – заданий деякий поріг стійкості мережевої структури до впливу зовнішнього середовища (що відображає, наприклад, прогнозовану середню величину її можливих втрат під впливом ринкової кон'юнктури);

$E_i$  – емерджентний (синергетичний) ефект від мережевої структури.

Необхідна умова стійкого існування підприємств мережевої структури в ринковому середовищі: синергетичний ефект має покривати можливі збитки від коливань ринкової кон'юнктури.

Слід відзначити, що достатня умова стійкого функціонування підприємств мережевих структур описується наступним чином:

$$w_i - c_i \geq \tilde{\varphi}, \quad i = \overline{1, n} \quad (2.2)$$

де  $\tilde{\varphi}$  – (поріг автономії), що характеризує середній розмір економічної вигоди  $i$ -го підприємств мережевих структур, за якої його перебування в мережевій структурі стає для нього привабливим.

Це означає, що величина додаткової вигоди має бути достатньою для кожного малого підприємства, що входить до складу мережевої структури. У разі невиконання хоча б однієї з цих умов (виходу хоча б одного підприємства з утвореного альянсу) мережева структура стає нестійкою і припиняє своє існування.

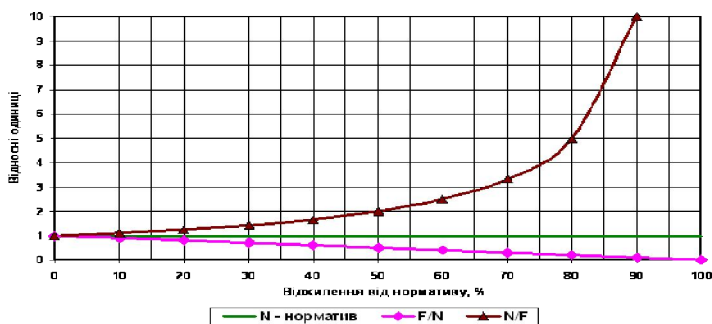
Неможливо залишити поза увагою те, що під економічним механізмом формування синергетичного ефекту мережевих взаємодій будемо розглядати такий  $k$ -й напрям спільної діяльності підприємств мережевих структур, для якого виконується  $w_{ik} - c_{ik} \geq \varphi_{ik}$  для кожного  $i = \overline{1, n}$ , де  $\varphi_{ik}$  – поріг привабливості  $k$ -го напрямку діяльності для  $i$ -го підприємства:

$$w_{ik} = \sum_{l=1}^L W_{ikl}, \quad c_{ik} = \sum_{l=1}^L C_{ikl}, \quad (2.3)$$

де  $W_{ikl}$  і  $C_{ikl}$  – доходи і витрати за  $l$ -м способом взаємодії відповідно [219].

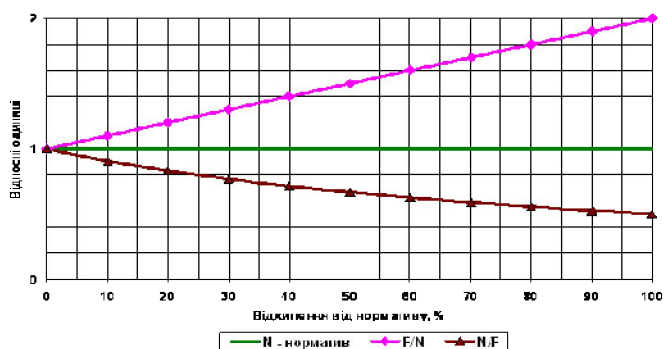
На основі вище проведених розрахунків виокремлено, що в процесі оцінювання ефективності підприємств мережевих структур, необхідно враховувати функції якими моделюються часткові показники (індикатори), що позитивно впливають на загальний рівень проектних рішень суб'єктів господарювання є лінійними (фактичне значення фактора ділиться на нормативне), а функції, які негативно впливають на загальний рівень проектних рішень нелінійними (нормативне значення фактора ділиться на фактичне). Зокрема, відхилення в кращу сторону для “негативних” показників суттєво домінують у порівнянні з відхиленнями для “позитивних”

показників (рис. 2.5), а також у порівнянні з відхиленнями у гірший бік як для “негативних” так і “позитивних” показників (рис. 2.5-2.6). Слід зазначити, що результати даної оцінки були проведені на прикладі ТОВ “ТЕКО-ТРЕЙД” та продемонстровано на нище сформованих рисунках.



**Рис. 2.5. Значення часткового показника при зменшенні фактичного значення від нормативного ТОВ “ТЕКО-ТРЕЙД”, %**

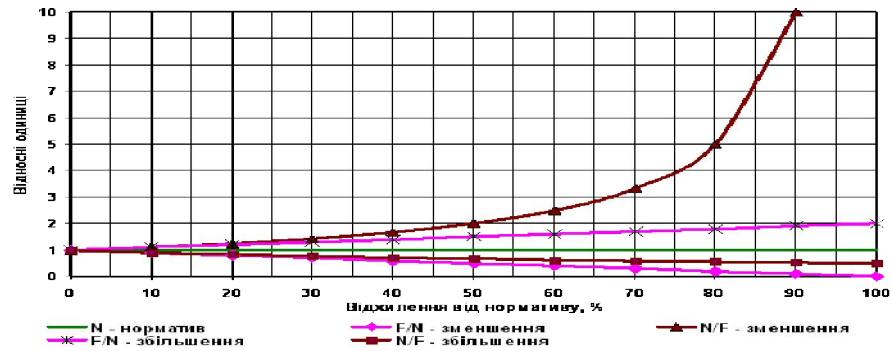
Джерело: сформовано автором.



**Рис. 2.6. Значення часткового показника при збільшенні фактичного значення від нормативного ТОВ “ТЕКО-ТРЕЙД”, %**

Джерело: сформовано автором.

При цьому, відхилення у гірший бік для “позитивних” показників майже в два рази перевищують відхилення для “негативних” показників (рис. 2.7).



**Рис. 2.7. Значення часткового показника при відхиленнях його фактичного значення від нормативного ТОВ “ТЕКО-ТРЕЙД”, %**

Джерело: сформовано автором.

Аналогічно відхилення у кращу сторону для “позитивних” показників майже в два рази перевищують відхилення для “негативних” показників у гірший бік (рис. 2.7).

Звертаємо увагу на те, що в рамках даних наукових досліджень, акцент треба зробити на тому, що реалізація економічного механізму забезпечує ефекти оцінювання, які перевищують поріг мінімальної привабливості для системи підприємств мережових структур. При цьому сукупність економічних механізмів вважається системоутворюючою (що забезпечує економічний симбіоз підприємств мережових структур), якщо виконуються необхідна і достатня умови економічного симбіозу. Тобто, сукупна дія економічних механізмів забезпечує, по-перше, необхідний поріг стійкості  $\Omega$ , а по-друге, долає інерційний поріг автономії економічних агентів  $\tilde{\varphi}$ . [121].

Залежно від виду ресурсів (способу взаємодії), що спільно використовуються в системі підприємств мережових структур, економічний механізм може мати декілька різновидів:

а) організаційно-розподільний (сумісне використання оргтехніки, засобів зв’язку й обчислювальної техніки, штату секретарів-референтів і т. ін.);

б) виробничо-розподільний (сумісне використання резервів матеріально-виробничих ресурсів і устаткування, що утворилися);

в) інформаційно-розподільний (обмін інформацією про найвигідніші напрями роботи, ринки збуту і т. ін.).

Важливо відзначити згідно проведеного аналізу найбільш поширені на підприємства мережевих структур є нерозвиненими і слабкими взаємодіями. Набагато рідше зустрічаються мережеві структури з розвинутою системою взаємозв'язків. Причини цього полягають у тому, що, по-перше, через недосконалість законодавчої бази, яка регулює підприємницькі відносини, коло вирішуваних в них питань не завжди легітимний та юридично визначений; по-друге, такого роду об'єднання вимагають значно вищого рівня довіри взаємовідносин, якого за наявності загальної взаємної недовіри підприємницьких структур в умовах економічної кризи достатньо важко досягти.

Слід відзначити, що мережеві структури, що засновані на горизонтальних взаємних зв'язках, створюють ефект синергії, стимулюючи творчу взаємодію ланок, що входять у мережу. Головні переваги функціонування підприємств мережевих структур – креативність, гнучкість і мультиплікативний ефект.

На основі проведених досліджень встановлено, що у даних підприємств мережевих структур значно краще налагоджений рух інформаційних потоків між учасниками мережі, вони кооперуються один з одним, постачають продукцію для того, щоб утримувати певне місце у ціннісному ланцюзі. Важливою перевагою мережевих організацій є добровільне об'єднання на договірних умовах. Як показує досвід, така поведінка учасників мережі не тільки покращує кінцеві результати, але і сприяє виконанню контрактних зобов'язань. Мережі являють собою об'єднання організацій, засноване на кооперації та взаємне володіння акціями учасників групи – виробників, постачальників, торговельних і фінансових компаній.

Отже, підприємства мережевих структур в умовах функціонування макротрендів бізнесу мають ряд переваг та недоліків функціонування, які відіграють важливу роль для ефективного побудови мережі та її успішного

функціонування. До переваг функціонування підприємств мережевих структур можна віднести наступні імперативи:

- зростання довіри знижує транзакційні витрати і невизначеність, збільшує передбачуваність у формі відомих очікувань;
- інтенсивний інформаційний потік збільшує виникнення нових можливостей в бізнесі: доступ до нових технологій, розширення ринків збуту;
- добровільне і довготривале співробітництво забезпечує компаніям гнучкість, посилює їх сприйнятливість до інновацій і орієнтованість на кінцевого споживача;
- взаємний вільний доступ до ресурсів, які перебувають у власності учасників мережі;
- можливе скорочення витрат виробництва і реалізації продукції;
- стратегічні партнерства можуть замінити процеси злиття і поглинання, які є більш витратною і ризикованою моделлю розвитку.

Що стосується негативних наслідків щодо специфіки функціонування підприємств мережевих структур можна віднести наступні імперативи:

- зростання монополізму та зменшення конкуренції на ринку;
- зниження ефективності діяльності при відсутності чіткої консолідації цілей учасників мережі та уповільнення процедур прийняття рішень;
- зростання залежності, обмеження дій окремих суб'єктів і надалі втрата підприємством самостійності;
- зниження гнучкості управління;
- розмивання меж між організаціями за рахунок ускладнення зв'язків між учасниками мережі;
- зростання транзакційних витрат як результат зростання інвестицій у підтримку і розвиток міжфірмових відносин, які можуть виявитися неефективними [277].

Прорезюмувавши вище описане слід відзначити, що на основі проаналізованих переваг та недоліків створення та функціонування

підприємств мережевих структур, можна ідентифікувати наступні умови ефективного формування міжфірмових взаємовідносин, а саме: визначення та узгодження цілей партнерів, розробки в процесі інтерактивної взаємодії стратегії формування та розвитку взаєминами, організації контролю та моніторингу ефективності взаємовідносин.

### **2.3. Дослідження факторів впливу на формування організаційної культури підприємств мережевих структур**

В сучасних трансформаційних умовах при наростанні кризових явищ, посилення невизначеності та динамічності економічної ситуації вимагає від підприємств мережевих структур посилення уваги до питань ідентифікації факторів впливу на формування організаційної культури підприємств мережевих структур, з метою виявлення та нейтралізації можливих загроз, небезпек та ризиків, здатних негативним чином вплинути на стан та результати їх діяльності.

У сучасних умовах розвитку потрібні рішучі дії, значні зусилля, ретельна організаційна робота для приведення виробничих відносин в системі функціонування підприємств мережевих структур у відповідність з макроекономічними перетвореннями. Сучасні дослідження вказують на той факт, що є необхідність посилення уваги керівництва до використання внутрішніх факторів розвитку підприємств мережевих структур, зокрема, до формування організаційної культури. На основі чого виокремлюються найбільш успішні, життєздатні, перевірені досвідом зразки мислення, поведінки, прийняття рішень та взаємовідносин, які підтримуються і в процесі природного розвитку підприємницьких структур, і свідомими зусиллями керівників і власників. Саме це дає підстави вважати, що культура мережевих структур за своєю суттю є найціннішим і незамінним мотиваційним ресурсом економічного розвитку [232]. На основі проведених



досліджень, нами виокремлено, що на організаційну культуру підприємств мережеских структур впливають як фактори зовнішнього, так і внутрішнього характеру (рис. 2.8).



**Рис. 2.8. Фактори впливу на формування організаційної культури підприємств мережеских структур**

Джерело: сформовано автором.

Так науковці О. О. Шубін і М. О. Гладкий, наголошували, що організаційна культура за своєю суттю є складним та багатоплановим явищем, на формування якого впливає ціла низка факторів. У складі зовнішніх чинників автори вважають доцільним виокремити: фактори макросередовища та мікросередовища [275]. На нашу думку, їх розподіл має досить об'єктивний та правомірний характер в площині теорії менеджменту.

Тому серед чинників зовнішнього макрорівня, що впливають на організаційну культуру, нами виділено наступні:

– національний фактор (культура, менталітет, релігія), який формують національні звичаї, виховання, етикет, властиві різним національним спільнотам, що впливають на організаційну культуру, що, в свою чергу, є своєрідним колективним програмуванням поведінки співробітників і їх груп.

У своїх наукових працях Н. М. Науменка відзначає, що національний менталітет треба розглядати як специфічний фактор формування організаційної культури, вплив якого є особливо важливим завдяки специфіці модусів господарської поведінки, закладених у ньому.

Особливо вагомим цей чинник є для підприємств мережевих структур, персонал яких включає фахівців різних національностей та представників релігійних конфесій, або для підприємств, які виходять на міжнародний ринок. Успіх підприємств мережевих структур залежить від того, наскільки їм вдалося ліквідувати розбіжності у відносинах різних національностей, з різними культурними традиціями, а також:

– інституціональний фактор проявляється у політичній, економічній, соціальній ситуації, що впливають на рівень життя населення, специфіку умов для ефективного господарювання підприємств в даній країні. В рамках державного управління даються основні ідеологічні установки. Законодавчі нормативно-правові акти прямо або опосередковано регламентують відповідні положення організаційної культури, зокрема, в сфері вимог до організації праці, забезпечення харчування та місць відпочинку (кімнат та зон відпочинку), вимог до зовнішнього вигляду, можливих санкцій і заохочень;

– науково-технічний прогрес як фактор зовнішнього середовища впливає на всі сфери життєдіяльності людини. Стрімкий розвиток інформаційних технологій, а також поява нових ринкових сегментів створює стимул для підприємства змінювати акцент у своїй діяльності та вимагає використовувати нові методи організації управління та виробництва, управління персоналом, зокрема, підготовки персоналу до роботи в нових умовах, розробки нових програм підвищення кваліфікації та перепідготовки;

пошуку працівників, які володіють новими спеціальностями або перепідготовці власних співробітників.

Вважаємо за доцільним акцентувати увагу на тому, що національна культура, політика, правова система, економічна ситуація – це ті сфери, на яку підприємства мережевих структур практично немає впливу. Але вплив цих факторів як на підприємство, так і на окрему людину досить відчутний. Саме вони формують ціннісні характеристики, як окремої особистості так і суспільства в цілому, що безпосередньо впливає на якісні характеристики особистості (рівень освіти, кваліфікації, дисциплінованість, відповідальність, ініціативність, цілеспрямованість, самостійність, рішучість, гнучкість у спілкуванні та інші).

З практичної точки зору, серед зовнішніх факторів мікрорівня нами узагальнено:

– споживачі, постачальники, фінансово-кредитні установи, що пов'язані на засадах ділового партнерства, та визначають особливості та специфіку підприємницької діяльності у сучасних умовах, формуючи нову культуру взаємин з постачальниками, кредиторами, яка заснована на довірі та позитивній репутації. Сучасний споживач диктує умови на ринку, саме тому для підприємств-виробників все більшого значення набувають способи залучення споживачів для участі чи висловлення думки при створенні власної торгової марки, розробки фірмового стилю та формуванні бездоганного іміджу.

Культура відносин з фінансовими інститутами (банківські службовці, аудитори, дебітори, кредитори, фінансові консультанти, брокери) повинна сприяти можливості отримання кредиту, страхування угод, проведення розрахунків з постачальниками і споживачами, а також надання соціальних гарантій персоналу на засадах ґрунтовних соціально-трудова відносин [232];

– власники, інвестори, акціонери, спонсори визначають стратегічні тенденції підприємства мережевих структур. Вплив власників виявляється в

їх позиції відношення до організаційної культури. Однак, неможливо залишити поза увагою те, що в Україні, нажаль, відносини між власниками та керівництвом характеризуються непрозорістю, прагненням не залежати один від одного, не рахуватися із думкою один одного, саме тому організаційна культура повинна буди орієнтованою на підвищену увагу до власників і сприяти розвитку системи мотивації персоналу. Вплив інвесторів на організаційну культуру полягає в тому, що грошові потоки будуть вкладатися лише в розвиток того підприємства, яке має позитивну репутацію.

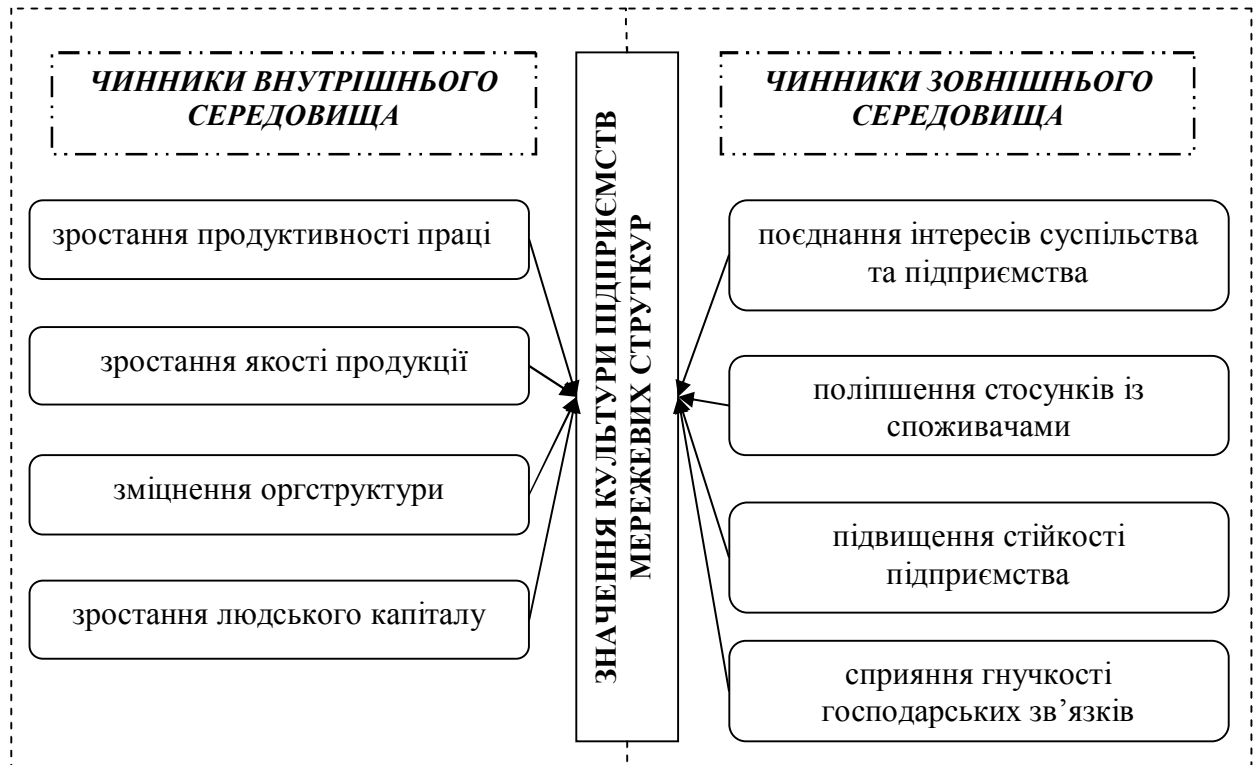
Вважаємо за доцільним зазначити, що при формуванні організаційної культури підприємств мережевих структур слід враховувати:

– конкуренти, громадські організації, державні установи, ЗМІ. Сучасні економічні тенденції визначають різну ринкову кон'юнктуру для всіх учасників бізнесу. В таких умовах функціонування підприємств мережевих структур, потребує виробництва товарів чи послуг, які завжди відповідатимуть сучасним потребам, що можливо за дотримання кількох умов: проведення досліджень, впровадження інновацій, творчого підходу персоналу до своєї роботи. Слід відзначити, що всі фактори зовнішнього середовища тісно взаємопов'язані між собою, оскільки сприяють інтеграції внутрішнього середовища підприємства [14].

Зовнішнє середовище значно впливає на формування організаційну культуру підприємств мережевих структур, проте, як свідчить практика, можуть мати культури, які значно відрізняються одна від одної.

Отже, з практичної точки зору на основі проведених досліджень доведено, що є чинники впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ результати представлено на рис. 2.9.

Так, О. В. Харчишина у своїх наукових працях наголошує на тому, що характер факторів впливу на формування організаційної культури підприємств мережевих структур є різним в залежності від етапу життєвого циклу підприємства.



**Рис. 2.9. Чинники впливу на організаційну культуру підприємств мережевих структур**

Джежело: сформовано автором на основі [135].

У процесі еволюції відбувається зміна впливу факторів і переосмислення культури, тобто фактори можуть посилювати чи послаблювати, або взагалі нейтралізувати дію інших чинників діяльності підприємства. Так, на етапі зародження підприємства ключову роль у формуванні організаційної культури підприємств мережевих структур відіграють засновники, які визначають набір цінностей, переконань, цілей, місії, підприємства, яким необхідно дотримуватися.

У контексті досліджуваної проблематики можна стверджувати, що керівництво формує і реалізовує організаційну культуру підприємств мережевих структур.

Водночас слід особливо наголосити, це явище правомірно впливом факторів внутрішнього середовища, серед яких:

– особистість керівника (лідера). Е. Шейн відзначає, що лідерство одночасно є джерелом виникнення і підтримки культури. Основні переконання, світогляд, ідеали лідера переймаються співробітниками та підприємством в цілому;

– рівень компетенції персоналу проявляється у сприйнятті ним цінностей, норм поведінки, традицій, внутрішнього регламенту, прояві творчого підходу та ініціативності з його боку, як і в якій кількості необхідні заходи для навчання, переміщення, атестації, підвищення кваліфікації тощо;

– розмір підприємств мережевих структур як правило визначає тип формування організаційної культури. Так, малі, середні та великі підприємства мережевих структур різняться пріоритетними цілями. Свою специфіку мають також зовнішні і внутрішні зв'язки та система взаємовідносин на відповідних підприємствах. Для великих підприємств мережевих структур важливе місце займає питання консолідації персоналу, ієрархії управління, культурної адаптації (інкультурації) нових працівників. Великі підприємства мережевих структур у більшості випадків інертніші ніж малі, тому організаційна культура останніх менш формальна;

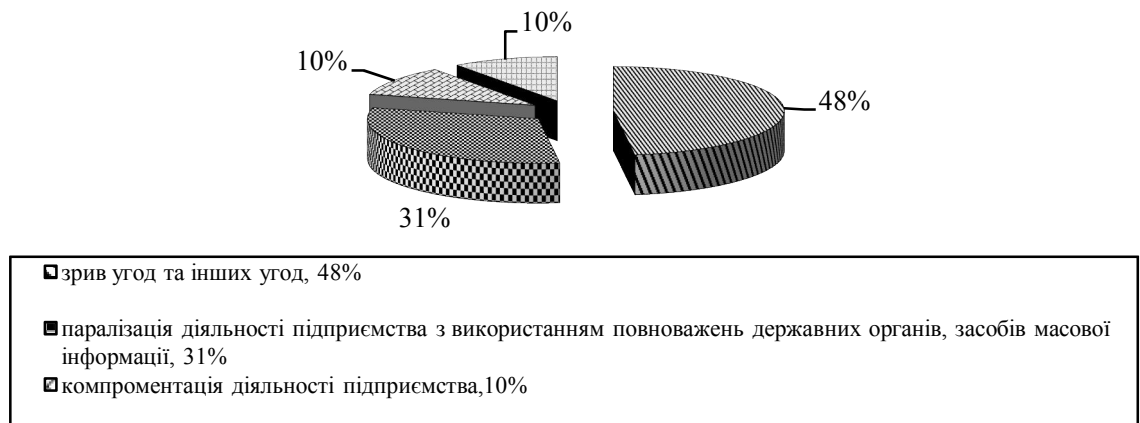
– сфера діяльності підприємств мережевих структур, як правило, залежить від специфіки галузі суб'єктів господарської діяльності мережевих структур. Для сектора високих технологій необхідними є інновації і швидкість; у сфері обслуговування і туризмі організаційна культура буде спрямована на споживача, а у сфері екологічно небезпечного виробництва – на дотримання безпеки;

– стадія життєвого циклу підприємства виражає динамічну властивість організаційної культури підприємств мережевих структур, адже вона формується з моменту створення і спостерігається до моменту старіння, трансформуючи свої типи і характеристики;

– технологія є чинником, що знаходиться у тісному взаємозв'язку з організаційною культурою підприємств мережевих структур. Якщо на підприємстві застосовується сучасна технологія, можна стверджувати про

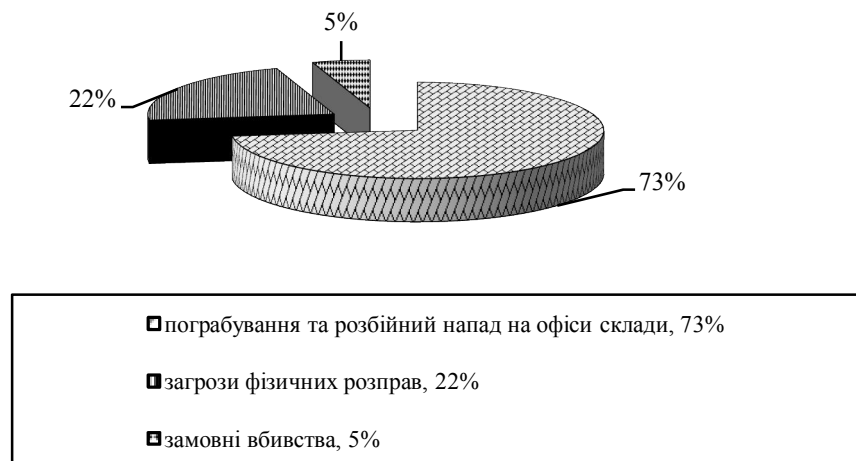
наявність організаційної культури, орієнтованої на сучасні вимоги зовнішнього середовища, виробництво продукції високої якості, задоволення споживачів, створення сприятливих умов для роботи персоналу, проведення досліджень [74].

На основі проведених досліджень нами визначено, яким чином мають вплив рівень загроз на організаційну культури підприємств мережевих структур та продемонстровано згідно наступних рис. 2.10–2.12.



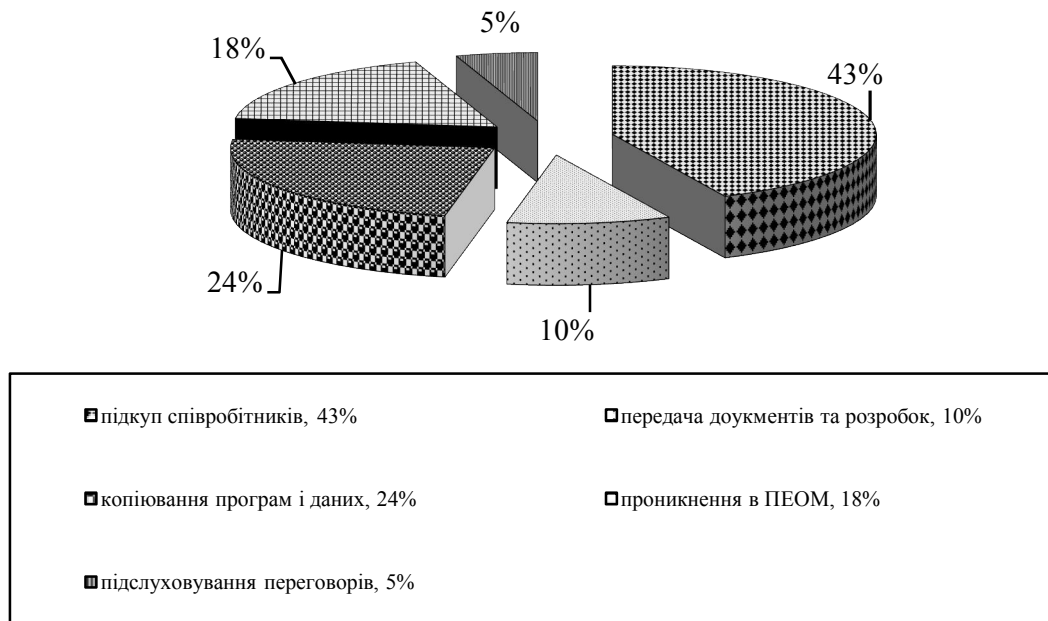
**Рис. 2.10. Структура загроз економічній складовій підприємств мережевих структур України, 2019 р.**

Джерело: сформовано автором на основі [95].



**Рис. 2.11. Структура загроз фізичного тиску підприємств мережевих структур України, 2019 р.**

Джерело: сформовано автором на основі [95].



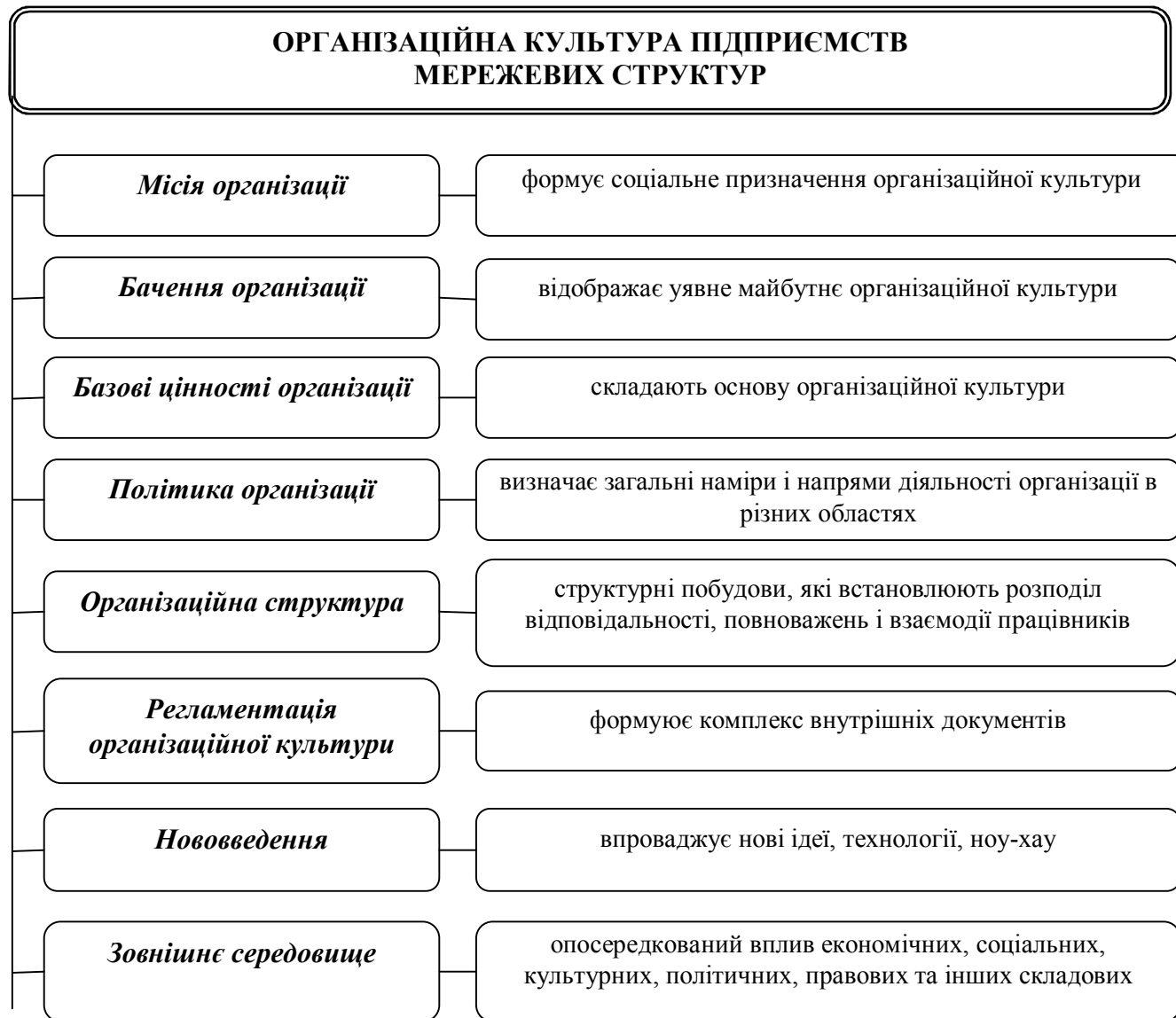
**Рис. 2.12. Структура впливу інформаційної складової підприємств мережевих структур України, 2019 р.**

Джерело: сформовано автором на основі [95].

Наукові дослідження вказують на той факт щодо структурно-логічного взаємозв'язку складових моделей організаційної культури підприємств мережевих структур та факторів впливу (рис. 2.13).

Прорезюмувавши вище описане, слід відзначити, що серед усієї сукупності факторів на організаційну культуру підприємств мережевих структур найбільший вплив безумовно чинять: національний, особистість керівника, стадія життєвого циклу підприємства, сфера діяльності підприємства, рівень компетенції персоналу та розмір підприємства. Будь-які зусилля, пов'язані зі зміною, вдосконаленням організаційної культури підприємств мережевих структур можуть знівелювати за рахунок негативної дії будь-якого чинника. Відсутність обліку впливу різних зовнішніх і внутрішніх процесів, явищ на організаційну культуру може призвести до втрати часу, людських ресурсів, коштів.





**Рис. 2.13. Фактори впливу та складові моделі організаційної культури підприємств мережових структур**

Джерело: сформовано автором.

Слід зазначити, що формування організаційної культури підприємств мережових структур відбувається під впливом таких чинників: підвищення загальної культури населення, підвищення рівня загальної та спеціальної освіти кадрів, розвиток теорій та практик менеджменту, накопичення практичного досвіду ефективного управління господарськими об'єктами, здійснення виховання управлінського персоналу, постійне зростання вимог до управлінського персоналу [212].

Тому аналіз чинників зовнішнього і внутрішнього середовища є одним з перших етапів процесу формування і розвитку організаційної культури і здійснюється в такій послідовності:

По-перше, виокремлюються найбільш істотні чинники, які впливають на організаційну культуру підприємств мережевих структур. Їх перелік визначатиметься сферою діяльності даних підприємницьких структур, ситуацією на ринку, її конкурентним статусом, розміром.

По-друге, визначається вага (ранг) кожного чинника. Вагу або ранг чинників можна визначити експертним шляхом, наприклад, на підставі досвіду керівників, працівників організації.

По-третє, здійснюється аналіз залежності організаційної культури підприємств мережевих структур від кожного чинника (напряму дії чинника, характеру впливу, специфіки чинника, можливість його зміни або усунення, ступінь залежності).

Для дослідження стану організаційної культури та умов її формування на підприємствах мережевих структур України було обрано 25 провідних компаній різних за розміром та спеціалізацією, а саме: ТОВ “Теко-Трейд”, ПрАТ “Фуршет”, ТОВ “ФОЗЗІ-Груп”, ТОВ “АТБ-маркет”, ТОВ “Сільпо”, ТОВ “ЕКО-маркет”, ТОВ “Караван”, ТОВ “Квіза-Трейд”, ТОВ “ПЕРФЕКТ”, ТОВ “Компанія “Агро-союз”, ТОВ “Ян Дженерал Продактс Україна”, ТОВ “МЕГСИФАРМ”, ТОВ “Подорожник”, ТОВ “Торговий дім Система”, ТОВ “ВеМаТек Україна”, ТОВ “ВІЧУНАЙ-Україна”, ТОВ “Світанок”, ТОВ “С.І.С.-груп”, ТОВ “Спортмастер”, ТОВ “Антошка”, ТОВ “Епіцентр”, ТОВ “МЕТРО”, Гіпермаркет Ашан, Fozzycash&carry, NOVUS. Слід відзначити, що репрезентативність вибірки було проведено шляхом формування вибіркової сукупності за такими критеріями як середньооблікова чисельність працюючих, обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) та асортимент продукції. Отже, чинники, що впливають на діяльність підприємств мережевих структур були обрані на підставі даних опитування фахівців відповідних відділів: маркетингу, виробничого відділу,

фінансового відділу, планово-економічного відділу, комерційного центру, відділу кадрів і відділу праці на предмет їхнього впливу на організаційну культуру досліджуваних підприємницьких структур.

На основі проведення оцінювання впливу чинників на формування організаційної культури підприємств мережевих структур можна на основі застосування регресійних моделей, факторного аналізу й інших статистичних методів. Результати комплексного аналізу чинників дозволяють грамотно й ефективно управляти розвитком організаційної культури підприємств мережевих структур. Таким чином, на практиці можна виділити цілий ряд чинників, що виявляють найбільший вплив на формування організаційної культури досліджуваних підприємницьких структур.

Таким чином в якості графічної інтерпретації за цільову функцію було прийнято ефективність організаційної культури підприємств мережевих структур на основі застосування наступної функції:

$$\begin{aligned} & \text{Ефективність організаційної культури підприємств мережевих} \\ & \text{структур} = f(x_1, x_2, \dots, x_n) \end{aligned} \quad (2.4)$$

де  $x_1, x_2, \dots, x_n$  – чинники, які впливають на ефективність організаційної культури підприємств мережевих структур

При аналізі отриманих даних розраховувався коефіцієнта конкордації. Він показав високий результат ( $W = 0,925$ ), тому можемо стверджувати про достовірність отриманих оцінок.

Як практичний механізм оцінювання компоненти організаційної культури підприємств мережевих структур запропоновано застосовувати метод парних порівнянь. На основі багатовимірного шкалювання було оцінено ступінь впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища організаційної культури підприємств мережевих структур, який зведено у

табл. 2.8. На наш погляд, організаційна культура повинна стати визначальним напрямом розвитку підприємств мережевих структур.

Таблиця 2.8

**Пропонований перелік ряду чинників на формування  
організаційної культури підприємств мережевих структур**

№	Чинники	Ступінь впливу чинника	Ранг
1	2	3	4
<b><i>Вплив чинників зовнішнього середовища</i></b>			
1.	Рівень конкуренції на ринку	9,2	2
2.	Зацікавленість споживачів	10,1	1
3.	Впровадження інноваційних технологій	5,1	10
4.	Взаємовідносини із постачальниками	7,2	3
5.	Інтелектуалізація праці	6,6	4
6.	Ступінь розвитку інфраструктури ринку	4,2	14
7.	Рівень тінізації економіки	5,6	7
8.	Високий рівень диференціації розвитку регіонів	4,1	15
9.	Рівень економічних знань, навичок та вміння господарювання	5,0	11
10.	Ставлення людей до режиму політичної влади з приводу їх корінних інтересів	6,1	6
11.	Чесність, правдивість, гласність в суспільстві	5,2	9
12.	Повага прав і гідності особи	4,8	12
13.	Розвиненість економічного мислення та свідомості	3,0	18
14.	Неефективність системи захисту прав працівників підприємств мережевих структур	3,9	17
15.	Система законодавства та стан законодавчої бази в галузі	4,4	13
16.	Рівень національної культури та менталітету	6,2	5
17.	Рівень системи цінностей	5,3	8
18.	Демографічний стан у країні	4,0	16
<b><i>Вплив чинників внутрішнього середовища</i></b>			
1.	Наявність та дотримання місії, завдань підприємства мережевих структур	5,1	11
2.	Рівень кваліфікації та освіти персоналу	7,2	4
3.	Зловживання керівників підприємств мережевих структур	4,77	12
4.	Комунікацій процес	5,7	6
5.	Рівень системи мотивації працівників	8,2	2
6.	Умови праці	7,51	3
7.	Соціально-психологічний клімат	6,8	5
8.	Ступінь впровадження інновацій	5,2	10
9.	Управління конфліктами	5,0	12
10.	Вивчення впливу режиму робочого часу	4,47	15

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4
11.	Адекватне застосування різних методів психологічного впливу	5,5	7
12.	Стиль керівництва	5,3	10
13.	Дотримання норм та правил поведінки	4,3	16
14.	Стадія життєвого циклу	3,2	17
15.	Кадрова політика та система управління на підприємстві мережевих структур	8,6	1
16.	Ефективність використання економічного потенціалу підприємства	4,75	13
17.	Механізм формування і використання фонду соціального розвитку	5,4	8
18.	Ступінь диверсифікованості діяльності	3,1	18

Джерело: сформовано автором.

Проте, серед чинників внутрішнього середовища формування організаційної культури підприємств мережевих структур пріоритетними є: кадрова політика та система управління на підприємстві мережевих структур – 8,6 %; рівень системи мотивації працівників – 8,2 %; умови праці – 7,51 %; рівень кваліфікації та освіти персоналу – 7,2 %; соціально-психологічний клімат – 6,8 %. Наскільки ефективні б не були процеси підбору персоналу, нові працівники не можуть відразу ознайомитися з організаційною культурою підприємств мережевих структур і поводитися відповідно до неї. Саме тому докладаються зусилля допомогти новим працівникам адаптуватися до культури даних підприємницьких структур. Так, дослідження організаційної культури посилює розуміння цінності людського капіталу, де в центр уваги ставиться особистість, її потреби та очікування, визнання необхідності активнішого залучення працівників, довіри до них. Висока організаційна культура підприємств мережевих структур може бути ефективнішою, ніж будь-який формальний структурний контроль. Так з практичної точки зору, що чим сильніша організаційна культура мережевого підприємства, тим менше менеджменту потрібно приділяти часу розвитку формальних правил поведінки, та тим більша ймовірність ефективної діяльності працівників. Організаційна культура підприємств мережевих

структур закладається у підсвідомості працівників та визначає стиль поведінки працівників [13].

Звертаємо увагу на те, що серед чинників зовнішнього середовища найбільшу питому вагу мають: зацікавленість споживачів – 10,1 %; рівень конкуренції на ринку – 9,2 %; взаємовідносини із постачальниками – 7,2 %; інтелектуалізація праці – 6,6 %; рівень національної культури та менталітету – 6,2 %. Вони впливають на формування організаційної культури підприємств мережевих структур шляхом визначення загальних напрямів і тенденцій розвитку галузі торгівлі, а також через сформовані в різних країнах з різними національними культурами певні моделі управління.

Впровадження інноваційних технологій (5,1 %) та рівень економічних знань (5,1 %) мають менший вплив, але на ринку праці переважають низькокваліфіковані кадри, то, в умовах дефіциту працівників високої кваліфікації та освіти, буде складно орієнтувати персонал на проведення досліджень, розробок, генерування ідей, творчий підхід.

Неможливо залишити поза увагою те, що важливими чинниками в формуванні організаційної культури є комунікаційний процес (5,7 %). Багато підприємницьких структур і їх підрозділи використовують мову як спосіб ідентифікації членів з її культурою чи субкультурою. Вивчаючи її, працівники підтверджують своє прийняття цієї культури і таким шляхом допомагають її зберігати. Прийнята термінологія діє як загальний знаменник, що поєднує колектив на основі визнаної культури чи субкультури.

Підводячи підсумки щодо аналізування організаційної культури підприємств мережевих структур доходимо висновку, що кожна підприємницька структура формує власну організаційну культуру, ефективність роботи і відповідність нормам законодавства, забезпечується цілеспрямованими діями кваліфікованих співробітників щодо виконання поставлених завдань. За рахунок ефективно розробленої організаційної структури підприємства, можна досягти досконалої кадрової політики. При правильному делегуванні повноважень, інформація буде моніторитися

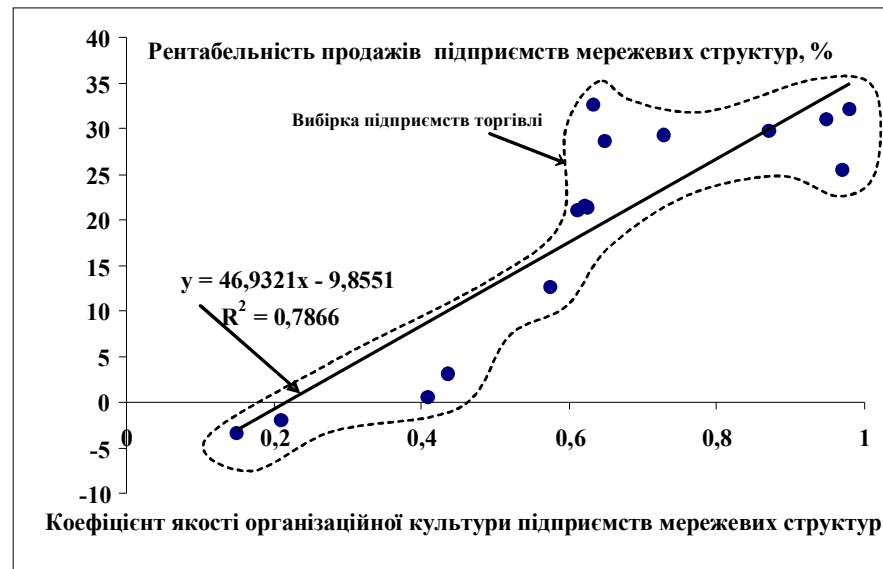
постійно, якісно як з внутрішніх, так і з зовнішніх джерел та в повному обсязі передаватиметься тим особам, яким вона призначена.

Крім того, прийняття рішень щодо необхідності зміни та / або удосконалення організаційної культури підприємств мережевих структур буде економічно необґрунтованим, якщо не підтвердиться наша гіпотеза щодо наявності прямого взаємозв'язку між якісним рівнем організаційної культури підприємств мережевих структур та ефективністю його діяльності на ринку. Продовжуючи логіку нашого дослідження нами був проведений розрахунок коефіцієнтів кореляції (рис. 2.14).

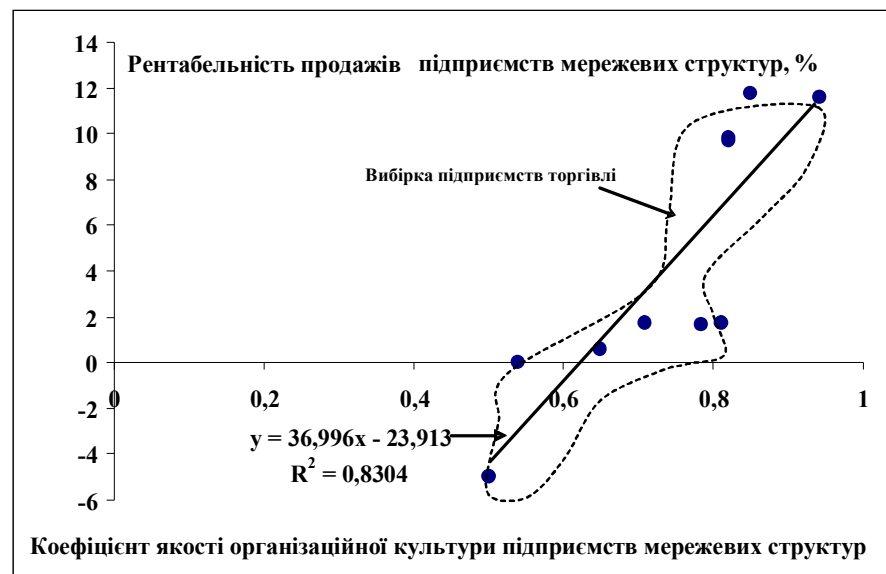
Відповідно до рис. 2.14 виявлено, що і у першому випадку (тобто для великих підприємств мережевих структур), і у другому випадку (середніх підприємств мережевих структур) якісна характеристика сили зв'язку між рентабельністю продажів та організаційною культурою підприємств за шкалою Чедока є сильною. Слід відзначити, що коефіцієнт якості організаційної культури підприємств мережевих структур у даному випадку було розраховано як співвідношення суми сильних сторін за мінусом суми слабких сторін організаційної культури конкретної мережевої структури до показника якості організаційної культури підприємства-еталона (тобто такого підприємницької структури, що має сильні сторони за всіма параметрами оцінювання організаційної культури). Проте з точки зору побудови прогнозів зміни рентабельності продажів внаслідок удосконалення організаційної культури варто використовувати різні рівняння лінійної регресії.

Вважаємо за необхідне зазначити, що дані дослідження дають змогу ґрунтовно аналізувати внутрішні та зовнішні чинники підприємств мережевих структур, а, отже, і потенціал підприємницьких структур щодо реальних можливостей формування його організаційної культури. Неможливо залишити поза увагою те, що залежно від специфіки підприємств мережевих структур організаційна культура має різний вплив на показниками рентабельності продажів.

а)



б)



**Рис. 2.14. Кореляційний взаємозв'язок між рентабельністю продажів та коефіцієнтом якості організаційної культури: а) великі підприємства мережеских структур; б) середні підприємства мережеских структур**

Джерело: розраховано автором.

Звертаємо увагу на те, що утримання такої позитивної тенденції до зростання прибутковості, вочевидь залежить від ґрунтового переосмислення та модернізації управлінського інструментарію менеджменту при формуванні організаційної культури. Також подолання екстенсивних управлінських підходів, що нівелюють значення організаційної культури, ментальних і субкультурних ознак торгівлі сприятиме виходу суб'єктів підприємництва та



усієї галузі в цілому на якісно новий рівень організаційно-економічного оновлення. Нами також відзначена, особлива роль господарського національного менталітету у формуванні організаційної культури, оскільки ментальні засади господарювання, відображаючи відношення до основних економічних категорій, впливають на систему цінностей, які закладені в основі організаційної культури. Вагомий вплив на стан організаційної культури та умови її формування мають компоненти організаційної культури. При розгляді теоретико-методологічних засад формування організаційної культури підприємств мережевих структур нами було систематизовано її елементи та об'єднано у дві групи: внутрішні та зовнішні [32].

Тому, про резюмувавши вище описане слід відзначити, що на основі прикладних досліджень можна ідентифікувати наступні групи чинників, які мають найбільший вплив на формування організаційної культури підприємств мережевих структур:

1. “Політичні” чинники (“політична” культура): тип політичної системи; тип уряду й управління; регулююча й координуюча роль держави в розвитку ринку; право; національні катастрофи, пов’язані з непередуманими політичними рішеннями; відношення людей до режиму політичної влади із приводу їх корінних інтересів; риси прояву “контркультури” в “сильних світу” (неправда, лицемірство, нав’язливі стереотипи, стандарти споживчої культури, корупція, хабарі, авантюризм і кар’єризм, демагогія й інтриганство); бюрократизм і його антилюдські форми контролю (культ особистості, надмірна централізація й концентрація влади, тоталітаризм); зрощування органів державної влади й муніципального управління зі злочинним середовищем; чесність, правдивість, гласність у суспільстві; повага прав і гідностей особистості; пріоритет суспільних інтересів; сміливий почин; суспільна ініціатива; плюралізм і т.ін.

2. Економічні чинники (економічна культура): тип економічної системи; раціональне використання всіх видів ресурсів; географія; інфраструктура; рівень економічних знань, навичок і вміння

господарювання; розвиненість економічного мислення й свідомості (економічні ідеї, погляди, судження, почуття, настрої й процес відбиття, відтворення свідомістю людей їх економічних відносин у формі уявлень, понять, теорій); процес осмислення й засвоєння економічних знань, переробки економічної інформації. Економічна культура підприємств мережевих структур припускає, що завжди існують проблеми індивідуальної сумісності людини з певною сферою економічної діяльності. По-перше, це визначення, у якій зі сфер – підприємницькій, управлінській, державній владі, муніципальному управлінні – людина може прикласти свої зусилля з найбільшою віддачею. По-друге, поява якісно підготовленого персоналу за економічним профілем дозволяє прогнозуватитенденцію економічного розвитку й економічної поведінки в цілому.

3. Чинники підприємництва (культура підприємств мережевих структур): відношення до підприємницького ризику, успіхів і невдачам; формування думок, еталонів поведінки, настроїв, символів, цінностей, відносин і засобів при веденні підприємництва; підприємницького способу життя; орієнтації на незалежність і постійний розвиток.

4. Виробничі чинники (культура виробництва): власність у формі відособленого майна; нова техніка й нові технології; сфера діяльності; якість послуг, їх конкурентоспроможність; форми й методи управління діяльністю; інформатизація технологічних процесів; поліпшення безпеки праці працівників, організація автоматизованих робочих місць і т. ін.

5. Мотиваційні чинники (культура мотивації): мотиви людини; потреби (біологічні, соціальні); стимули (примушення, матеріальне заохочення, самоствердження); а також різноманіття запропонованих роботою вимог до рівня професіоналізму (або майстерності) (самовираження); ясність змісту завдань й формування почуття ототожнення з роботою (робота як вона є); уявлення про значення завдання для підприємства (статус, цінність); зворотний зв'язок; можливість працювати самостійно; збалансованість влади

й відповідальності; імідж організації й роботи; нові форми стимулювання творчого відношення працівників до праці.

6. Психологічні чинники й гуманізація праці (культура створення психологічного клімату): оптимізація системи “людина-техніка–організаційно-виробниче середовище”; соціальне планування; соціологічні методи дослідження; облік особистих якостей працівників; мораль; партнерство; змагання; спілкування; ведення переговорів; управління конфліктами; поліпшення фізичних умов праці (шум, освітлення, температура, вібрація, вентиляція й ін.); вивчення впливу режиму робочого часу на біологічні ритми організму й навпаки; темп, вага, нормування й зміст індивідуальної й групової діяльності; психологічне планування; звертання до різних галузей психологічного знання типології особистості, темпераментів і характеру людини; виявлення спрямованості особистості; створення умов для розвитку інтелектуальних здатностей; адекватне застосування різних способів психологічного впливу; вивчення поведінки, почуттів і емоцій працівників; управління стресами й способи їх подолання.

7. Соціокультурні чинники (культура управління в широкому розумінні): ідеї, що розвиваються, погляди; інновації; система цінностей; етика; менталітет; методи й приймання управлінської діяльності й організації спільної праці; кодекси, норми поведінки як комбінації культурних традицій; напрями думок, дій, взаємин; комунікація й мова спілкування; умови життя; зміцнення здоров'я; релігія та ін.

Облік впливу чинників на організаційну культуру є надзвичайно дуже важливою складовою в управлінні підприємством мережевої структури. Зміни під впливом дії таких чинників представляють для менеджерів надзвичайну важливість. Вони є основним елементом в діяльності кожного керівника. Менеджер повинен уміти управляти змінами. Ефективний менеджер – це та людина, яка здатна усвідомлювати, коли зміни бажані, а коли неминучі. Керівник здатний змусити будь-яку зацікавлену людину відчувати, що вона тільки виграє від цієї зміни, якщо не буде протидіяти їй.

Якщо ви займаєте активну, а не пасивну позицію стосовно змін, то одержите позитивну, а не негативну реакцію.

При проведенні змін в організаційній культурі підприємств мережевих структур виникає ряд ускладнень, тому вивчення чинників зовнішнього й внутрішнього середовища проводиться для того, щоб урахувати їхню дію й не проводити постійні корективи в організаційній культурі з обліком їх впливу. Особливо виникають певні ускладнення при впровадженні змін, що супроводжуються опором таким змінам. Це стає явно помітним, коли зміни починають торкатися глибинного змісту організаційної культури. Відзначимо, що проведення радикальних і швидких змін щодо змісту організаційної культури відбувається з більшими труднощами й більш болісно, ніж проведення повільних змін. Аналогічний взаємозв'язок виявляється при проведенні змін в організаціях із сильною й слабкою організаційною культурою. У цілому ступінь опору змінам у культурі організації пропорційна величині змін по втримуванню [253, с. 122–126].

Акумулюючи вище описане зазначаємо, що сучасна наукова тематика щодо формування організаційної культури підприємств мережевих структур складають проблеми пов'язані з процесами зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції. Ми акцентуємо увагу на тому, що аналіз численних зовнішніх і внутрішніх загроз, напрямів і об'єктів їх дії, можливих наслідків для підприємств мережевих структур свідчить про їх різноманітність. Вони змінюються в залежності від специфіки діяльності підприємницьких структур [192]. Для кожної мережевої структури буде своя система загроз, притаманна саме даним господарюючим суб'єктам. В зв'язку з цим головним завданням керівників мережевих компаній, виходячи з конкретної ситуації, в якій опиниться господарюючий суб'єкт, є визначення найбільш небезпечних з них, розроблення системи заходів і їх своєчасного виявлення, запобігання або послаблення. Відзначаємо, що висока організаційна культура підприємства мережевих структур дозволяє досягнути так званій “управлінський прибуток”, який підприємство отримає не через відновлення

технологій, устаткування, розширення асортименту, а через застосування інтелектуального капіталу й таланту працівників, краще розуміння цілей організації та її підрозділів, формування позитивного іміджу мережевих підприємств. Тому формування організаційної культури сучасних підприємств мережевих структур повинно бути представлено як програму перспективного розвитку мережевих підприємств для підвищенні її конкурентоспроможності.

## **Висновки до розділу 2**

Проведене аналітичне дослідження передумов оцінювання організаційної культури підприємств мережевих структур дозволило зробити наступні висновки:

1. На основі проведених досліджень встановлено, що підприємства мережевих структур варто ідентифікувати на види, які регулюються на основі повної добровільності та на основі контролю-підпорядкування, що впливає з прав власності на пакети акцій та участі в статутному капіталі: утворені з організацій, які зберігають статус юридичної особи незалежно від організаційно-правової форми об'єднання; утворені групою суб'єктів господарювання – юридичних осіб, пов'язаних між собою відносинами економічної чи організаційної залежності у формі участі в статутному капіталі або управлінні, а також на основі права власності на холдингові корпоративні пакети акцій (часток, паїв) двох або більше корпоративних підприємств.

2. Обґрунтовано, що особливостями функціонування у системі підприємств мережевих структур: по-перше, формуються мережі ділових, кооперативних взаємозв'язків у різних сферах господарювання; по-друге, саме в їхньому середовищі виробляються механізми партнерської взаємодії та довіри, оскільки до них можуть входити різні власники, незважаючи на те,

що вони часто міноритарні. Навіть у разі розпаду групи компаній чи зміни суб'єкта власності в переважній більшості випадків виробничі та комерційні взаємовідносини мережі компаній залишаються і вони продовжують співпрацювати, при цьому координуючи свою діяльність уже на основі ринкових механізмів.

3. Доведено, що підставами для формування підприємств мережевих структур виникнення взаємозв'язків – господарські (пов'язані з економічною необхідністю та доцільністю поділу бізнесу) та мотиваційні (пов'язані з бажанням власника чи групи власників визначити свій бізнес саме як групу компаній).

4. Практичний досвід господарювання показує, що підприємства мережевих структур в Україні діють практично в усіх галузях, хоча найбільші з них зосереджені в АПК, харчовій промисловості, металургії та взаємодіють дані підприємницькі структури залежить від того, за яким принципом відбувалось об'єднання: вертикальним (доповнення), горизонтальним (аналогії), змішаним (інвестиційним).

5. В рамках аналітичної діагностики та оцінки функціонування підприємств мережевих структур зводиться до встановлення переліку критеріїв (індикаторів), за якими можна оцінювати найбільш важливі властивості мережі на основі існуючих господарських взаємозв'язків та визначення певних їхніх меж, за якими можна кваліфікувати їх як мережеві. Вибір системи індикаторів оцінювання міжфірмових взаємозв'язків та встановлення їх верхніх та нижніх меж дасть змогу на основі статистичного оброблення вихідної інформації зробити чіткі висновки щодо наявності чи відсутності мережевої структури.

6. Оцінка стану та основних тенденцій розвитку підприємств мережевих структур у сучасних умовах проведено шляхом застосування економічних показників, які опосередковано характеризують рівень організаційної культури як передумову інноваційної активності мережевої системи, розвитку соціальної складової працівників даної системи.

Застосування цього підходу дало можливість поповнити наукову базу емпіричних досліджень організаційної культури та визначити основні тенденції, проблеми і фактори її формування, а також підвищити обґрунтованість та якість прийнятих управлінських рішень, поліпшити інформаційно-аналітичне забезпечення процесів управління організаційною культурою, знизити ступінь невизначеності та ризику при здійсненні процесів формування організаційної культури як важливого вектора розвитку мережевої системи.

7. У процесі аналізу визначено основні фактори впливу на формування організаційної культури підприємств мережевих структур відзначено наступні: підвищення рівня загальної культури населення країни; підвищення рівня кадрової політики; накопичення практичного досвіду ефективного управління господарюючими суб'єктами; постійне підвищення кваліфікації управлінського персоналу; підвищення рівня системи мотивації працівників; умови праці; рівень кваліфікації та освіти персоналу; соціально-психологічний клімат; збільшення ресурсних можливостей та здійснення заходів щодо вдосконалення управління; постійне зростання вимог до управлінського персоналу.

8. Визначена структура та вага впливу чинників зовнішнього й внутрішнього середовищ на процес формування організаційної культури підприємств мережевих структур із застосуванням методу парних порівнянь на основі багатовимірного шкалювання, що дало змогу сформувати ранговість позицій сформованих показників. Серед чинників внутрішнього середовища формування організаційної культури підприємств мережевих структур пріоритетними є: кадрова політика та система управління на підприємстві мережевих структур; рівень системи мотивації працівників; умови праці; рівень кваліфікації та освіти персоналу; соціально-психологічний клімат. Серед чинників зовнішнього середовища найбільшу питому вагу мають: зацікавленість споживачів; рівень конкуренції на ринку;

взаємовідносини із постачальниками; інтелектуалізація праці; рівень національної культури та менталітету.

Основні результати дослідження за другим розділом дисертації опубліковані у працях: [35]; [38]; [39]; [40]; [44]; [50]; [52]; [53]; [57]; [58]; [61]; [295], [додатки И, К].



### РОЗДІЛ 3.

## МЕТОДОЛОГІЧНИЙ БАЗИС ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ МЕРЕЖЕВИХ СТРУКТУР

### 3.1. Порівняльний аналіз сучасних підходів щодо методології дослідження організаційної культури

Глобалізаційні та інтеграційні процеси, що відбуваються на світовому та національному рівнях, подальше поглиблення розподілу праці, ринків збуту, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій тощо призводять до необхідності формування підприємств мережових структур, а як наслідок удосконалення організаційної культури відповідно. На сьогоднішній день ефективно функціонують різноманітні мережеві структури, а саме торговельні, туристичні, готельні, фінансові, виробничі та інші види мереж, створені мережеві структури, що в процесі функціонування мають свої особливості. Слід відзначити, що актуальним залишається питання, як узгодити особисті інтереси працівників та інтереси організації в цілому, як поєднати схильність індивідів переслідувати власні цілі з необхідністю підтримання довгострокової ефективності організацій.

Неможливо залишити поза увагою те, що існує значна кількість підходів до оцінки організаційної культури підприємства. Ці методики є надзвичайно різноманітними і ілюструють широку різноманітність наукових і практичних поглядів на природу і значення такого складного і багатопланового явища як організаційна культура. На нашу думку, при виборі методології дослідження організаційної культури потрібно, перш за все, виходити із цілей конкретного дослідження. Використання організаційної культури як дієвого управлінського інструменту передбачає розробку методик для оцінки рівня розвитку, особливостей, вимірювання впливу культури на забезпечення довгострокової ефективності підприємства. Питаннями діагностики організаційної культури займається ціла низка

зарубіжних (Шейн Е., Денісон Д., Хенді Ч., Хофстеде Г., Соломанідіна Т.) та вітчизняних (Захарчин Г., Воронкова А., Хаєт Г.) вчених. Крім того, набула поширення практика оцінки організаційної культури як важливої складової інтелектуального капіталу (Мойсеєнко І., Шкарлет С., Драган О.), фактору управління персоналом (Гавкалова Н., Доронін А.). Проте у більшості цих досліджень основний акцент робиться на виявленні і детальній характеристиці особливостей організаційної культури конкретного підприємства без встановлення причинно-наслідкового зв'язку із економічною ефективністю. Крім того, відсутні ґрунтовні дослідження організаційної культури підприємств мережевих структур. Невирішеним залишається питання оцінки організаційної культури підприємств мережевих структур як необхідного вектора розвитку системи мережі.

Роббінз С. пропонує вивчати організаційну культуру на основі наступних 7 критеріїв, які в сукупності дають можливість уявити цілісну її картину на даному підприємстві: 1) ступінь підтримки інновації і готовності до ризику; 2) ступінь підтримки точності і ретельності у роботі працівників; 3) орієнтація на кінцевий результат; 4) орієнтація на людей, які працюють в організації; 5) орієнтація на командну форму організації роботи; 6) ступінь прояву агресії і конкуренції у роботі працівників; 7) рівень прагнення керівництва до стабільності у роботі організації [211, с. 320].

На думку Коновалова В. організаційну культуру необхідно проводити оцінку за такими показниками: а) “товщина” організаційної культури – частка домінуючої організаційної культури в загальній кількості визнаних організаційних культур на підприємстві; б) узгодженість точок зору – кількість основних принципів, цінностей, які визнаються усім персоналом; в) “ширина” організаційної культури – співвідношення кількості членів організації, які визнають домінуючу організаційну культуру до загальної кількості персоналу; г) конфлікт організаційних культур – наявність не однієї, а двох-трьох домінуючих організаційних культур; д) “сила” організаційної культури – ступінь прояву організаційної культури та її вплив на поведінку членів організації [134, с. 109–110].

Так, професор Ладанова І. зазначає, що вплив організаційної культури на функціонування підприємства можна оцінити за допомогою таких показників як:

- 1) направленість культури (тобто її відповідність цілям організації);
- 2) ширина розповсюдження ідей організаційної культури серед працівників підприємства;
- 3) сила організаційної культури, тобто ступінь прийняття членами організації цінностей і принципів організаційної культури.

Оскільки цінності, які складають основу організаційної культури, не піддаються безпосередньому виміру, то Ладанов І. пропонує їх оцінювати через таку систему динамічних факторів:

- 1) ставлення працівника до роботи і робочого місця;
- 2) якість внутрішньо фірмових соціальних комунікацій;
- 3) стан управлінської культури;
- 4) домінуюча мотивація і мораль.

Науковці Магура М., Курбатова М. у своїх працях зазначають, що культуру підприємства можна вивчати різними способами, зокрема за допомогою інтерв'ю, анкетування, вивчення усного фольклору, аналізу документації, а також дослідження практики управління, яка склалась в організації [261].

Отже, критичний огляд методологічних підходів зарубіжних і вітчизняних авторів до проблеми оцінки організаційної культури дозволяє виділити три важливі складові – мету, методи та процес, які у своїй сукупності формують базові засади діагностики організаційної культури підприємства. Відправним пунктом у дослідженні організаційної культури має бути встановлення мети. При цьому може бути обрана як одна, так і декілька цілей. Чим більше цілей обрано дослідником для діагностики, тим комплекснішим буде обстеження.

Згідно вище зазначено, що не існує єдиної методики оцінки культури організації. Дослідники-практики суперечать у підходах та методах її

діагностики. Вирішальність керівництва компанії у питанні управління розвитком та удосконаленням організаційної культури, ініціації глибоких змін системи цінностей організації, також мають істотний вплив на визначення цілей оцінки, а значить і на її методи.

Нами відзначено, що на основі провесу оцінки формується необхідна інформація про стан системи. В основі цього процесу знаходяться типові завдання:

- 1) виділення критеріїв оцінки;
- 2) збір даних;
- 3) обробка отриманих даних
- 4) інтерпретація отриманої інформації;
- 5) формування висновків для цілей управління.

Важливим завданням є створення інструментів збору даних для визначення значень виділених показників. Необхідно розробити такі інструменти збору даних, які могли би бути використані неодноразово, регулярно, були б стійкими до впливу людського фактору та володіли б порівняно низькою трудомісткістю. Дане питання має зміст, тому що найбільш поширеними інструментами для оцінки культури організації є психологічні тести. Багато з них значно знижують свою ефективність при повторному використанні, або зовсім не можуть бути повторно використані. Отримані дані, як правило, потребують попередньої обробки для отримання агрегованих показників. Метод обробки впливає на точність наступних висновків. У результаті може бути виділено від кількох до декілька десятків основних параметрів.

Завершальним етапом оцінки є інтерпретація отриманої інформації. В основі цього процесу знаходиться знання закономірностей змін досліджуваних параметрів та їх зв'язок з процесами, які відбуваються в системі підприємств мережеских структур. Виконати таку інтерпретацію можливо тільки з урахуванням закономірностей тієї сфери знань, на основі

виокремлення наступних критеріїв та параметри (психологія, економіка, менеджмент).

Етап формування висновків для цілей управління, з формального точки зору, може бути належним як до процесу оцінки, так і до процесу розробки управлінських рішень щодо формування культури мережевої структури. Зроблені на попередньому етапі висновки, аналізуються з позиції виявлення причин, які визначили значення показників. Досліджується історія розвитку підприємств мережевих структур, його підрозділів, а також окремих колективів та працівників.

В контексті досліджуваної проблематики варто відзначити, що важливе значення для забезпечення процесу діагностики має вибір методів дослідження. Для оцінки організаційної культури використовують такі методи наукових досліджень:

- 1) системний;
- 2) контент-аналіз;
- 3) соціологічний;
- 4) економіко-статистичні методи.

Ці методи можуть використовуватись як відокремлено, так і поєднуватись з метою більш повного вивчення явищ та процесів.

Системний метод базується на системному аналізі і використовується в процесі дослідження чи проектування цілісних і складних об'єктів. Необхідність використання цього методу викликана самою суттю організаційної культури, яку більшість дослідників описують як систему. Системний метод дає можливість одержати уявлення не тільки про зв'язки між елементами у складі організаційної культури, а й описати взаємодію корпоративної культури із іншими підсистемами організації, визначити вплив культури на певні зовнішні параметри підприємства. Результатом застосування системного методу є побудова математичних моделей, які описують організаційну культуру та її зв'язки із зовнішнім середовищем, перевірка і відбір рішень щодо формування організаційної культури та ін.

Контент-аналіз використовується в процесі дослідження документів, в яких закріплено цінності, норми, правила, принципи організаційної культури. Також у процесі контент-аналізу вивчають, наскільки практична управлінська діяльність, відображена у внутрішніх нормативних документах підприємства, відповідає задекларованим цінностям і принципам. Однією з цілей контент-аналізу може бути вивчення мови, спеціальних термінів і позначень, які використовуються працівниками даної фірми. Проведення глибокого дослідження організаційної культури передбачає вивчення в процесі контент-аналізу таких документів: статуту фірми, колективного договору, етичного кодексу, положення про корпоративну культуру, положення про місію фірми, положення про розпорядок робочого дня, положення про порядок вирішення трудових спорів.

Соціологічні методи використовуються в дослідженнях організаційної культури досить широко. Це можуть бути такі методи: опитування (анкетування, інтерв'ю, фокус-групи), спостереження, тестування. Необхідність використання соціологічних методів досліджень викликана тим, що організаційна культура має характеристики, у яких відсутні кількісні оцінки.

Важливе місце у дослідженнях організаційної культури як складової системи менеджменту повинно бути відведене економіко-статистичним методам досліджень, зокрема таким його прийомам як групування, порівняння, побудова таблиць та графіків, кластерному, факторному та кореляційному аналізу. Застосування економіко-статистичних методів дає можливість визначити фактори, які впливають на організаційну культуру, тісноту взаємозв'язку із показниками організаційної культури та ефективності діяльності підприємства, визначити групи підприємств із спільними ознаками організаційної культури та ін. На основі проведення розрахунків із використанням прийомів економіко-статистичного методу може бути здійснені теоретичні узагальнення.

Процес діагностики організаційної культури є послідовністю певних етапів: постановка завдання, вибір адекватних методів дослідження, збір і обробка даних, визначення проблемних зон, пошук рішень для розв'язання проблем, розробки заходів для вирішення проблем, контроль за якістю виконання робіт і досягненням поставлених цілей.

Неможливо залишити поза увагою, що організаційну культуру, вчені використовують характеристики адаптивності (адаптивна – не адаптивна культура), ступеня прояву (сильна – слабка культура), морально-етичної оцінки цінностей і принципів, які лежать в її основі (висока – низька культура) [261, с. 156–163].

На основі проведених досліджень Романова П. В. Формує свої дослідження на основі концепцій Вебера М., Гоффмана І. особливу увагу приділяє аналізу детермінант у контексті виробництва, управління, організаційної культури під кутом зору визначено напрями вживання, пізнавальних можливостей і еволюції етнографічного методу.

Щодо поглядів Шейн Е. вважає, що “етнографічне дослідження” – це тривалий і трудомісткий процес і віддає перевагу раціональним підходам, а саме експериментальному і клінічному дослідженню, за якими надає можливість пришвидшити темпи оцінки і використовувати активні методи збирання інформації. Головне припущення на переконання Е. Шейна дешифрувати істотні культурні уявлення і виявити їх при спільній учасників досліджуваної організації і сторонніх осіб, що дозволить уникнути похибок, які породжуються суб'єктивізмом співробітників організації та здолати бар'єр, що перешкоджає їм в усвідомленні суті організації [242, с. 48].

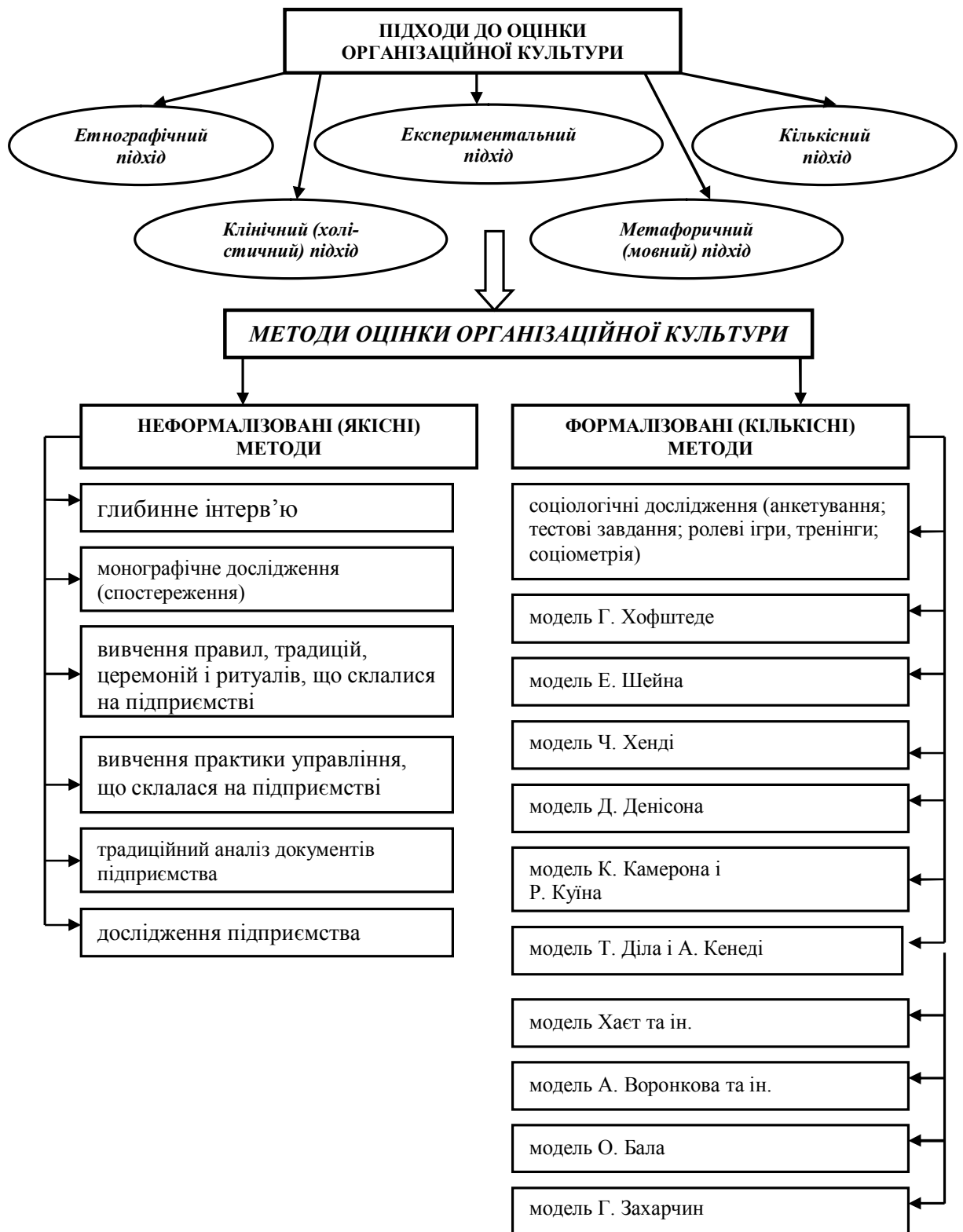
Вивчення організаційної культури можливе в процесі спільної аналітико-дискусійної діяльності з виокремлення артефактів, цінностей і визначення основних базових уявлень, що сприяють або перешкоджають вирішенню організаційних завдань, а також пошуку способів подолання виявлених обмежень у процесі управління культурою.

Слід відзначити, що вивчення організаційної культури можливе в процесі спільної аналітико-дискусійної діяльності з виокремлення артефактів, цінностей і визначення основних базових уявлень, що сприяють або перешкоджають вирішенню організаційних завдань, а також пошуку способів подолання виявлених обмежень у процесі управління культурою.

Клінічний (холістичний) підхід, названий Е. Шейном клінічним дослідженням або “інтеграційним клінічним інтерв’ю”, – полягає у “серії контактів і спільних досліджень, що виконуються дослідником і зацікавленими особами, які є членами організації, втілюють ті або інші аспекти її культури та мають у своєму розпорядженні необхідну інформацію” [275]. Підхід “клінічного дослідження” є найбільш складним і витратним, оскільки передбачає досить тривале перебування усередині організації експерта (групи експертів) для вивчення культури організації. У результаті ми отримуємо суто якісні характеристики культури (можливо не завжди достатньо об’єктивні), виражені в сукупності взаємопов’язаних базових цінностей. Проте такий підхід до оцінки культури є найбільш точним, оскільки дозволяє на рівні спостереження і усвідомлення поведінки членів організації зрозуміти, які цінності характерні для культури організації і чим мотивується та або інша дія на підприємстві. Узагальнені та систематизовані основні підходи та методи оцінки організаційної культури на підприємстві торгівлі зображено на рис. 3.1.

Метафоричний (мовний) підхід – дослідник використовує зразки зовнішніх проявів культури: зразки діловодства, звітності, розповідей і бесід, прагнучи виявити відбитки культури, її вплив та сутність. Кількісний підхід – дослідник використовує опитувальники і проводить співбесіди для оцінки конкретних проявів культури. Кількісний підхід припускає безліч точок зору, кожній з яких має бути приділена увага при оцінці атрибутів культури організації. Як свідчать літературні джерела найбільші суперечки у дослідників організаційної культури викликає саме кількісний підхід.





**Рис. 3.1. Систематизація підходів та методів дослідження організаційної культури підприємств мережових структур**

Джерело: сформовано автором на основі літературних джерел.

На думку Е. Шейна, експериментальний підхід – це “найбільш ефективний і розумний спосіб дешифровки культури” [275], оскільки сторонній фахівець, що бере участь у процесі оцінки не приділяє уваги приватним аспектам організаційної культури. Відповідно до систематизованих підходів та методів дослідження організаційної культури підприємств мережових структур подамо їх змістовно-типологічну характеристику на основі застосування експериментального піходу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Змістовно-типологічна характеристика методів оцінки  
організаційної культури за експериментальним піходом**

Методи оцінки організаційної культури	Характеристика методу
1	2
<b>НЕФОРМАЛІЗОВАНІ (ЯКІСНІ) МЕТОДИ</b>	
<i><b>Глибинне інтерв'ю</b></i>	Використовується зазвичай як засіб встановлення контакту з персоналом організації і збору якісної інформації, яку практично неможливо отримати ні з документів, ні методом анкетування. Це думка співробітників про компанію, її ресурси і труднощі в розвитку; рівень мотивації; пропозиції по вдосконаленню роботи, внутрішні конфлікти, неформальні зв'язки і інформація приватного характеру. Це вимагає значних витрат часу, а ефективність його залежить від професіоналізму інтерв'юєра.
<i><b>Монографічне дослідження (спостереження)</b></i>	дозволяє вивчити історію організаційної культури організації, її події, розповіді, дізнатися про особу, що уособлює культуру; те, що дає початок ретроспективному аналізу культури.
<i><b>Вивчення правил, традицій, церемоній і ритуалів, що склалися на підприємстві</b></i>	Життя будь-якої організації підкоряється деякій системі формальних і неформальних правил. Прикладом встановлених формальних правил є правила внутрішнього трудового розпорядку. Неформальні правила стосуються сфери спілкування з колегами, стосунків “підлеглий-керівник”, одягу, професійного жаргону.
<i><b>Вивчення практики управління, що склалися на підприємстві</b></i>	Практика управління, що склалася на підприємстві, також є важливим джерелом інформації про переважаючу організаційну культуру.
<i><b>Методи оцінки організаційної культури</b></i>	Характеристика методу.
<i><b>Традиційний аналіз документів підприємства</b></i>	Культура організації знаходить своє віддзеркалення в документах, що визначають діяльність підприємства.

Продовження табл. 3.1

1	2
<i>Дослідження підприємства</i>	Аналіз роботи підрозділів підприємства та визначення слабких місць.
<b>ФОРМАЛІЗОВАНІ (КІЛЬКІСНІ) МЕТОДИ</b>	
<i>Соціологічні дослідження (анкетування; тестові завдання; ролеві ігри, тренінги; соціометрія)</i>	До основних переваг анкетування можна віднести його економічність і оперативність, а також незалежність від особи інтерв'юера. Використання цього методу дозволяє зібрати значний обсяг інформації і провести статистичний аналіз. Найчастіше опитувальники розробляються безпосередньо під конкретні завдання підприємства. Рольові ігри, тренінги має сенс проводити при оцінці персоналу, при ухваленні управлінських рішень про висування на посаду (коли багато кандидатів і необхідна швидка порівняльна оцінка), атестації персоналу, при формуванні програми професійного розвитку співробітників.
<i>Модель Г. Хофштеде</i>	Дослідження культури за рахунок аналізу таких критеріїв як прагнення уникати невизначеність; мужність – жіночність; індивідуалізм – колективізм; дистанція між людьми, що мають різний статус.
<i>Модель Е. Шейна</i>	Консультант з організаційного розвитку і визнаний експерт в області дослідження організаційної культури Е. Шейн для дешифровки і оцінки організаційної культури пропонує використання “клінічного методу”. У основі даного методу лежить розроблена Е. Шейном трирівнева модель організаційної культури. Цей метод за своєю суттю є суто холистичним і передбачає глибоке проникнення консультанта в роботу компанії.
<i>Модель Ч. Хенді</i>	Американський соціолог Ч. Хенді запропонував свою модель для оцінки організаційної культури, яка ґрунтується на системі розподілу влади, повноважень і відповідальності. Існують декілька видів сил, що діють в організаціях: сила положення; сила розпорядження ресурсами; сила володіння знаннями; сила особи.
<i>Модель Д. Денісона</i>	Модель базується на більш ніж 20-ти річних дослідженнях, що охоплюють понад 1500 організацій і 50 000 менеджерів. Модель використовує методіку опитувальника, що складається з 60 питань, об'єднаних в 4 сегменти і 12 індексів.
<i>Модель К. Камерона і Р. Куїна</i>	Автори розробили рамкову конструкцію конкуруючих цінностей, при цьому для виділення типів організаційної культури використовували наступні два виміри. Перший вимір відділяє критерії ефективності, які підкреслюють гнучкість, дискретність і динамізм, від критеріїв, що акцентують стабільність, порядок і контроль. Другий вимір відділяє критерії ефективності, які підкреслюють внутрішню орієнтацію, інтеграцію і єдність, від критеріїв, що асоціюються із зовнішньою орієнтацією, диференціацією і суперництвом.
<i>Модель Т. Діла і А. Кенеді</i>	Дані автори виділили два критерії для опису “чистих” типів культур: швидкість зворотного зв'язку і міра ризику. Відповідно утворилися чотири типи корпоративних культур: “культура мачо”, “культура інвестицій”, “культура процесу”.

Джерело: систематизовано автором на основі літературних джерел.

З практичної точки зору, підсумком оцінки організаційної культури має стати вирішення трьох завдань. Перше завдання – чітко усвідомити (прописати, сформулювати) провідні цінності, пріоритети, установки, покликані підтримати перспективну організаційну стратегію. Друге завдання – з'ясувати, які культурні цінності допомагатимуть (або заважатимуть) реалізації стратегічних цілей організації. Третє завдання – оцінка наявного розриву, тобто міри відповідності організаційної культури, що склалася, стратегії розвитку організації (бізнесу), виробленої керівництвом.

Так з практичної точки зору відзначено, що сформована організаційна культура не завжди сприяє ефективній роботі персоналу. Причини можуть полягати в тому, що має місце невисокий рівень довіри між працівниками і керівництвом, у відсутності у працівників прагнення брати на себе відповідальність, проявляти ініціативу, дотримуючись пасивної, вичікувальної позиції. Варто зауважити, побоювання працівників проявляти ініціативу, що характерна для організаційної культури більшості організацій.

Також, організаційна культура може бути дієвим інструментом, що забезпечує спрямованість персоналу на високу продуктивність і високу якість у роботі. Формування і підтримка такої культури, що сприяє підвищенню ефективності і конкурентоспроможності підприємства є одним з найважливіших стратегічних завдань вищого керівництва. Сучасні умови ринкового господарювання вимагають від керівників підприємств використання нових, ефективних форм та методів управлінського та владного впливу на трудовий колектив, які дозволять сформувати таку систему управління, за якої кожному працівнику підприємства стане об'єктивно не вигідною пасивна трудова діяльність, що як наслідок забезпечить досягнення бажаних позитивних результатів діяльності підприємства. У цьому ж контексті, організаційна культура сьогодні є механізмом управлінської дії, одним із прогресивних методів управління трудовим колективом, що дозволяє м'яко та ненав'язливо прищепити певні

цінності, традиції, переконання, нормативні зразки поведінки, що забезпечує організаційну єдність та створення фірмового стилю підприємства.

Вплив організаційної культури на ефективність діяльності підприємства слід розглядати з точки зору її відповідності загальній стратегії підприємства мережевих структур, саме тому варто, на нашу думку, необхідно застосовувати наступні підходи: 1 підхід – ігнорується культура, яка істотно перешкоджає втіленню обраної підприємством мережевої структури стратегії; 2 підхід – система управління трудовим колективом прилаштовується до існуючої на підприємстві мережевої структури організаційної культури; 3 підхід – вжиття заходів щодо змін організаційної культури для того, щоб вона сприяла реалізації обраної стратегії підприємства мережевої структури; 4 підхід – змінюється вибрана стратегія підприємства мережевої структури з метою формування відповідності до існуючої в мережеї системі організаційної культури. Ми вважаємо, що третій підхід є найбільш складним, оскільки вимагає значної кількості ресурсів та багато часу, однак існують ситуації, коли він може бути основним для досягнення довгострокового успіху підприємства [40].

В рамках аналітичної діагностики та оцінки організаційної культури підприємств мережевих структур детальніше зупинимося на використанні моделі К. Камерона і Р. Куїна, яка передбачає наступні етапи [102, с. 34].

Перший етап. На цьому етапі здійснюється якісна оцінка організаційної культури, тобто аналізуються внутрішні організаційні процеси та корпоративні культурні цінності на підприємстві мережевої структури. Значну увагу необхідно приділити дослідженню чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, які впливають на організаційну культуру підприємницьких структур. До зовнішніх чинників слід віднести: національну культуру і менталітет; ділових партнерів; конкурентів; акціонерів і власників; інвесторів; діючі законодавчі акти; міжнародну та внутрішню політичну, економічну, соціальну ситуації; науково-технічний прогрес.

Основні чинники внутрішнього середовища – це особистість керівника підприємства; часовий період існування підприємства мережевої структури на ринку (стадія життєвого циклу); розмір підприємства; сфера діяльності підприємства; рівень освіти і кваліфікації працівників; ресурси, якими розпоряджається підприємство; особливості технології. Необхідність проведення такого аналізу пояснюється тим, що відсутність обліку сили і характеру дії основних чинників може призвести до неефективності заходів щодо оцінки організаційної культури підприємства мережевої структури. На цьому етапі необхідно також проаналізувати існуючу стадію розвитку підприємства мережевої структури з акцентуванням на вивченні існуючих регламентів стратегічного управління та результативність для підприємства.

Особливу увагу слід приділити аналізу існуючої системи управління персоналом: вивчення регламентів з управління персоналом, їх відповідність стратегічним цілям і завданням підприємства мережевої структури, їх вживаність і результативність для мережі та оцінці структури зовнішньої ідентифікації (фірмовий стиль підприємства), тобто застосування і розпізнання корпоративного стилю підприємства мережевої структури при взаємодії із зовнішнім і внутрішнім середовищем, а також проаналізувати існуючу внутрішню організаційну культуру даних підприємницьких структур – аналіз існуючої внутрішньої організаційної культури як усередині підприємства мережевої структури, так і при взаємодії з клієнтами.

Перш ніж вносити необхідні зміни з метою вдосконалення організаційної культури, необхідно провести дослідження організаційної культури, що вже існує на підприємстві мережевої структури. На кожному підприємстві нерідко існує своя унікальна організаційна культура і для того, щоб розробити заходи з її поліпшення, потрібно з'ясувати, що в даний момент відбувається на підприємстві мережевої структури. Аналіз існуючої організаційної культури на підприємстві мережевої структури має проводитись за такими основними напрямками: базові цінності; традиції і символіка; стандарти поведінки; “герої” підприємницької мережі; сприйняття

бренда, аналізуються всі підрозділи підприємств мережевої структур. Необхідно виявити основні цінності підприємств мережевої структур, що вже сформувалися, і визначити основні цінності мережі в майбутньому та виявити “проблемні зони” організаційної культури на підприємстві мережевої структури, розробити рекомендації щодо їх усунення.

Другий етап. На цьому етапі здійснюється кількісна оцінка організаційної культури за допомогою побудови профілю організаційної культури підприємств мережевої структури на підставі моделі К. Камерона та Р. Куїна з використанням інструменту побудови профілів організаційної культури ОСАІ та провести експертну оцінку. Експертна оцінка організаційної культури підприємства мережевої структури: заповнення оціночних таблиць, аналіз та статистична обробка даних. У процесі критичного аналізу теоретичних підходів до оцінювання організаційної культури підприємств запропоновано колонки “Поточний стан” та “Досконалий стан” та доповнити модель оцінки проектного профілю на основі критерію “Культура результативності функціонування підприємств мережевих структур” (табл. 3.2).

**Таблиця 3.2**

**Проектний профіль до оціночних компонент організаційної культури підприємств мережевих структур за методикою К. Камерона та Р. Куїна**

Показники		“Поточний стан”	“Досконалий стан”
A	Збільшення проектних напрямків щодо стимулювання збуту		
B	Підвищення рівня витрат на організацію культурних заходів підприємств мережевих структур		
C	Особливості управління зв'язками з громадськістю, рекламну кампанію, стартегічні вектори щодо результативності функціонування підприємств мережевих структур		
D	Впровадження заходів для підвищення рівня організаційної культури підприємств мережевих структур		
УСЬОГО (балів):		100	100

Джерело: сформовано автором на основі [32].

Запропонований механізм оцінювання дозволяють забезпечити удосконалення організаційної культури підприємств мережевих структур. Організаційна культура управлінця є сукупністю методів пошуку і реалізації управлінських рішень у процесі здійснення інноваційної діяльності. Вона включає до себе як соціальні норми та цінності суспільства, так і норми та правила, що виникли безпосередньо внаслідок практики реалізації нововведень на підприємстві мережевих структур. Вдосконалена організаційна культура керівника визначається і його соціально-психологічними характеристиками, певними стереотипами поведінки, соціальною і ціннісною орієнтацією та професійною спрямованістю.

Ефективні зміни в організаційній культурі вимагають відповідного взаємозв'язку між отриманням і опрацюванням актуальної інформації та якісним зворотним зв'язком на всіх рівнях організаційної структури; між генерацією ідей та їх втіленням на практиці; між мотивацією творчості та ефективністю результату. Оскільки в основі кожної інновації закладена ідея, а головним генератором ідей є кваліфікований персонал, то основним завданням удосконаленої організаційної культури на підприємстві мережевих структур є встановлення балансу на таких трьох рівнях: на всіх етапах інноваційного процесу удосконалення організаційної культури; між усіма головними функціями організації, враховуючи горизонтальний та вертикальний розподіл праці; у підходах і методах управління [93, с. 41].

Результати даної роботи, дозволяють відзначити, що для більш повної характеристики організаційної культури важливим є використання характеристик типу висока – низька, сильна – слабка. З точки зору оцінки сили прояву окремих характеристик, організаційні культури слід поділяти на сильні і слабкі, на чому наголошує значна кількість дослідників. Сильні культури характеризуються більш вираженим характером окремих її елементів, більшим впливом на поведінку персоналу, більшим ступенем інтеграції цілей організації і окремих працівників. Для організацій із сильною культурою характерним є: глибоке усвідомлення персоналом цілей і



філософії організації та високий ступінь згоди із ними. Єдність цілей організації і працівників сприяє розвитку лояльності, створенню позитивного бренду роботодавця. Фактично характеристика сильна-слабка культура відображає кількісну сторону впливу організаційної культури на поведінку персоналу. Ще однією важливою характеристикою сильної культури є її адаптаційні властивості: “чим сильніша оргкультура, тим легше вона чинить спротив спробам зруйнувати її з боку зовнішніх сил і контркультур, і тим легше така культура адаптується до будь-яких змін” [229, с. 17], іншими словами, характеристики сили і адаптивності мають тісний зв’язок.

Важливою властивістю сильної культури є її демократичність і креативність. Саме в умовах сильної культури працівники одержують можливість цілеспрямовано впливати на діяльність підприємств мережевих структур, проявити найкращі свої здібності. Як зазначає Рютингер Р., є сильні культури створюють сукупність базових принципів, яка не може виникнути в результаті централізованого управління або шляхом великої кількості циркулярів та вказівок або масивного тиску і постійного контролю. Дуже спрощений підсумок: сильна і мотивована культура – це краще, ніж сильна, але демотивована регламентація або ще коротше – краще надто багато творчого хаосу, ніж надто багато впорядкованої пасивності” [214, с. 28].

У цьому ж контексті, важливе значення силі прояву організаційної культури обґрунтовували також Діл Т. та Кеннеді А., які вважали, що сильна організаційна культура виступає вагомим об’єднувальним фактором для співробітників, завдяки чому компанія отримує можливість досягати поставлених цілей. Ці автори також доводили, що організаційна культура підприємства справляє вплив на рішення, політику і всі види діяльності, і таким чином формує кінцевий результат діяльності компанії [287].

Сила культури визначається такими трьома факторами: однорідність працівників організації, тобто ступінь близькості їх за віком, світоглядом, інтересами та ін.; стабільністю персонального складу організації та

тривалістю стажу роботи на даному підприємстві; інтенсивністю взаємодії членів організації та якісними характеристиками спільного досвіду роботи, досвіду спільного подолання проблем [160, с. 42].

Слабка організаційна культура характеризується низьким ступенем прояву окремих елементів, незначним впливом на поведінку персоналу. В умовах слабкої культури цілі організації не є явно вираженими і чітко задекларованими, в політиці компанії відсутня чітка спрямованість на адаптацію (соціалізацію) нових працівників і ефективна система мотивації персоналу. За умов слабкої культури існує висока вірогідність прояву деструктивного впливу неформальних лідерів. Відсутність загальновизнаної системи цінностей не дозволяє використовувати в практиці управління такі ефективні форми організації колективної праці як проектні команди та матричні структури.

Дослідник Мартин Дж. пропонує власний вимір характеристики культури “слабка – сильна”: 1) інтегрована культура – за якої усі члени організації мають спільні цінності, переконання; 2) диференційована – культура, у якій спостерігаються відмінності між ціннісними установками і принциповими питаннями окремих субкультур, субкультур та домінуючої культури; 3) фрагментована культура – така культура, яка характеризується наявністю великої кількості субкультур, що не мають спільних ціннісних установок і переконань [301].

Характеристики “висока культура” і “низька культура” відображають якісну сторону організаційної культури, тобто демонструють, які саме цінності (з морально-етичної точки зору, а також з точки зору відповідності сучасним підходам в управлінні) лежать в її основі. Успішні компанії зосереджують зусилля на формування високої культури, а тому завжди декларують високі цілі і принципи типу “якість від людини”, “персонал – джерело нашої сили”, “особистість заслуговує поваги”, “працівники і компанія – єдине ціле” та ін. [261, с. 163–166].

Варто зауважити, що застосування методів оцінки ефективності

функціонування організаційної культури дозволяє: підвищити обґрунтованість та якість прийнятих управлінських рішень; поліпшити інформаційно-аналітичне забезпечення процесів управління організаційною культурою; знизити ступінь невизначеності та ризику при здійсненні процесів формування організаційної культури.

Слід відзначити, що окремими дослідниками розроблено спеціальні методики обстеження та оцінки організаційної культури. Одним з найбільш важливих джерел інформації для визначення ефективності організаційної культури є дані, отримані в результаті опитування працівників підприємства, зібрані за допомогою анкетування. Оскільки організаційна культура являє собою систему колективних уявлень, тому саме вихідні дані, отримані при роботі із групою, є найбільш надійними. Головне значення культурних уявлень може бути повною мірою усвідомлене тільки людьми, які сприймають дану організаційну культуру. Важливу роль при обробці даних може відігравати сторонній консультант.

Вважаємо за доцільним акцентувати увагу на тому, що при цьому вагомим є питання удосконалення організаційної культури на різних рівнях організаційної структури та вплив її на взаємозв'язки між цими рівнями, а загальна організаційна культура підприємства мережевих структур виступає як сукупність таких субкультур. Виникнення функціональних і процесних субкультур відбувається в рамках окремих підрозділів, проектних груп, спеціалізованих відділів, функціональних департаментів. Така професійна культура може існувати на підприємстві мережевих структур тоді, коли схожі умови праці в різних підрозділах, коли існує активна мобільність персоналу і, коли існує здоровий дух конкуренції між підрозділами. Головним завданням менеджменту підприємства мережевих структур є адекватне реагування на виникнення різних субкультур і вміле використання їх цінностей для побудови і управління загальною удосконаленою культурою підприємств мережевих структур.

Прорезюмувавши вище описане, слід відзначити, що методологічні засади оцінювання організаційної культури підприємств мережевих структур виходять у першу чергу із невизначеності сутності самого поняття та його складових. Особливість організаційної культури полягає в тому, що вона народжується у взаємодії духовної та матеріальної культур. Підприємство мережевих структур об'єднує своїх співробітників, які одночасно виробляють матеріальні (артефакти, власна продукція для реалізації) і духовні цінності (корпоративний дух, моральні принципи, вірність, відданість корпорації, лояльність, бренди, церемонії тощо). Розвиток організаційної культури підприємств мережевих структур відбувається через призму працівників, які об'єднані самою соціальною спільністю для виконання її місії, досягнення поставлених цілей, здійснення предметної діяльності.

### **3.2. Методологічні контексти оцінювання профілю організаційної культури підприємств мережевих структур**

В сучасних трансформаційних умовах результативність організаційної культури є одним із важливих чинників підвищення конкурентоспроможності й розвитку підприємств мережевих структур. В таких умовах актуальності набуває оцінка сучасного стану стану організаційної культури підприємств мережевих структур. Слід відзначити, що для комплексного оцінювання нами обрано експертний метод, оскільки це дає можливість здійснити аналіз з належною точністю і достовірністю.

Організаційна культура підприємств мережевих структур сприяє успішному вирішенню соціально-економічних завдань та досягнення перспективних цілей. Результативна робота апаратів управління, їхніх структурних підрозділів та управлінського персоналу можлива тільки за високого рівня корпоративної культури, яка стимулює творчість, активність,

ініціативність та відповідальність працівників за свої дії та можливі їхні наслідки.

У процесі оцінки організаційної культури підприємств мережевих структур нами було здійснено дослідження, а саме проведено опитування персоналу даних підприємницьких структур та порівняння результатів досліджень (див. додаток А). Для дослідження стану організаційної культури та умов її формування на підприємствах мережевих структур України було обрано 50 провідних компаній різних за розміром та спеціалізацією, а саме: ТОВ “ТЕКО-ТРЕЙД”, ПрАТ “Фуршет”, ТОВ “ФОЗЗИ-Груп”, ТОВ “АТБ-маркет”, ТОВ “Сільпо”, ТОВ “ЕКО-маркет”, ТОВ “Караван”, ТОВ “Квіза-Трейд”, ТОВ “ПЕРФЕКТ”, ТОВ “Компанія “Агро-союз”, ТОВ “Ян Дженерал Продактс Україна”, ТОВ “МЕГСИФАРМ”, ТОВ “Подорожник”, ТОВ “Торговий дім Система”, ТОВ “ВеМаТек Україна”, ТОВ “ВІЧУНАЙ-Україна”, ТОВ “Світанок”, ТОВ “С.І.С.-груп”, ТОВ “Спортмастер”, ТОВ “Антошка”, ТОВ “Епіцентр”, ТОВ “METRO”, Гіпермаркет Ашан, Fozzy cash&carry, NOVUS, ТОВ “Торговий дім Система”, ТОВ “ІТАК”, ТОВ “Нікор ВД”, ТОВ “Брокард-Україна”, ПАТ “Галант”, ТОВ “Альцест-ПРОФІ”, ТОВ “ЛІДЕР-КОМ”, ТОВ “ВеМаТек Україна”, ТОВ “ЛАЙТ-ЛЮКС”, ТОВ “Торговельна мережа “Славутич”, ТОВ “Братіслава”, ПАТ “МОНФАРМ”, ТОВ “ТОРГСЕРВІС”, ТОВ “СУМАРТА – ЛТД”, ПАТ “НОВА ЛІНІЯ”, ТОВ “ВІЧУНАЙ-Україна”, ТОВ “С.І.С.-груп, Лтд.”, ТОВ “Степ-груп”, ТОВ “Рукавичка”, ТОВ “Епіцентр”, ТОВ “METRO”, Гіпермаркет Ашан, ТОВ “Квіза-Трейд”, NOVUS, ТОВ “ЛІДЕР-груп”.

Оцінка сучасного стану організаційної культури підприємств мережевих структур ґрунтується на зібраній та узагальненій експертній оцінці організаційної культури працівниками управлінського апарату даних підприємницьких структур. З метою підвищення об’єктивності оцінки організаційної культури за запропонованим методичним підходом рекомендується залучати представників місцевої влади, ділових партнерів підприємств мережевих структур та конкурентів, а також незалежних

експертів з організаційної культури. Слід визначити, що на першому етапі оцінки сучасного стану організаційної культури підприємств визначаємо її якість, отримані значення віддзеркалені в колонці “Current status” (“Поточний стан”). Другим етапом є оцінка “Perfect condition” (“Досконалий стан”), що здійснюється на підставі прогнозних показників на період п’ять років з врахуванням виявлених при якісній оцінці “проблемних зонах” організаційної культури підприємств мережевих структур. Результати комплексного оцінювання підприємств мережевих структур сформовано у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Комплексна оцінка організаційної культури підприємств  
мережевих структур**

Показники		Підприємства мережевих структур	
		“Current status”	“Perfect condition”
1		2	3
<b>1. Характеристика підприємства мережевої структури</b>			
A	Підприємство мережевої структури унікальне за своїми особливостями. Воно подібне до великої сім’ї. Працівники мають багато спільного.	18	20
B	Підприємство мережевої структури дуже динамічне і пройняте духом підприємництва. Працівники готові жертвувати собою і йти на ризик.	7	15
C	Підприємство мережевої структури орієнтоване на результат. Головна ціль – досягти виконання завдання. Працівники орієнтовані на суперництво і досягнення мети.	18	45
D	Підприємство мережевої структури жорстко структуроване і суворо контролюється. Дії працівників, як правило, визначаються формальними процедурами.	57	20
УСЬОГО (балів):		100	100
<b>2. Загальний стиль лідерства</b>			
A	Загальний стиль лідерства на підприємстві мережевої структури є прикладом моніторингу, прагнення допомогти і навчити.	18	21
B	Загальний стиль лідерства слугує прикладом мережевого підприємництва, новаторства і схильності до ризику.	12	15
C	Загальний стиль лідерства слугує прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результати.	18	43

Продовження табл. 3.3

1		2	3
D	Загальний стиль лідерства є прикладом координації, чіткої організації або належне ведення справ з метою досягнення бажаної рентабельності.	52	21
УСЬОГО (балів):		100	100
<b>3. Стиль менеджменту (управління найманими працівниками)</b>			
A	Стиль менеджменту на підприємстві мережевої структури характеризується заохоченням бригадної роботи, одностайності і участі в ухваленні рішень.	22	27
B	Стиль менеджменту на підприємстві мережевої структури характеризується заохоченням індивідуального ризику працівників, новаторства, свободи і самобутності.	7	12
C	Стиль менеджменту на підприємстві мережевої структури характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням до підвищення конкурентоспроможності і заохоченням досягнень.	22	26
D	Стиль менеджменту на підприємстві мережевої структури характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбаченості і стабільності в стосунках колективу.	49	35
УСЬОГО (балів):		100	100
<b>4. Узагальнена сутність</b>			
A	Підприємство мережевої структури демонструє об'єднання відданості справі, взаємною довірою.	25	29
B	Підприємство мережевої структури об'єднане прихильністю до інноваційної діяльності	12	27
C	Підприємство мережевої структури зосереджено на досягненні мети і виконанні завдань.	22	31
D	Діяльність підприємства мережевої структури ґрунтується на формальних правилах і офіційній політиці. Головним є контроль за діяльністю підприємства мережевої структури.	41	13
УСЬОГО (балів):		100	100
<b>5. Стратегічні цілі</b>			
A	Підприємство мережевої структури фокусує увагу на гуманному розвитку, підтримуваного високою довірою.	12	12
B	Підприємство мережевої структури акцентує увагу на отриманні нових ресурсів і вирішенні нових проблем. Цінуються апробація нового і дослідження можливостей підприємства.	15	37
C	Підприємство мережевої структури прагне стабільності. Домінує цільове напруження сил і прагнення до перемоги на ринку.	21	28
D	Підприємство мережевої структури акцентує увагу на незмінності і стабільності. Найважливіше рентабельність, контроль і послідовність всіх операцій.	52	23
УСЬОГО (балів):		100	100
<b>6. Критерії успіху</b>			
A	Підприємство мережевої структури визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, бригадної роботи, захопленості найманих працівників справою і турботою про людей.	22	21

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4
B	Підприємство мережевої структури визначає успіх через володіння унікальною або новітньою продукцією. Це виробничий лідер і новатор на ринку.	13	18
C	Підприємство мережевої структури визначає успіх на базі перемоги на ринку і випередженні конкурентів. Ключовий фактор – конкурентне лідерство на ринку.	18	42
D	Підприємство мережевої структури визначає успіх на базі рентабельності, надійного постачання, безперебійного виконання планів і графіків.	47	19
УСЬОГО (балів):		100	100
<b>7. Культура результативності функціонування підприємств мережевих структур</b>			
A	Збільшення проєктних напрямків щодо стимулювання збуту	18	21
B	Підвищення рівня витрат на організацію культурних заходів підприємств мережевих структур	12	15
C	Особливості управління зв'язками з громадськістю, рекламна кампанія, стратегічні вектори щодо результативності функціонування підприємств мережевих структур	18	43
D	Впровадження заходів для підвищення рівня організаційної культури підприємств мережевих структур	52	21
УСЬОГО (балів):		100	100

Джерело: сформовано автором на основі [32].

На основі табл. 3.3 спостерігається, що у системі підприємств мережевих структур є певні сформовані пріоритетні особливості організаційної культури досліджуваних підприємницьких структур. Продовжуючи логіку нашого дослідження нами виокремлено певні профілі організаційної культури підприємств мережевих структур та узагальнено дані дослідження у табл. 3.4.

Результати обробки статистичних даних засвідчили, що у “Current status” організаційної культури підприємств мережевих структур домінує сектор D=50 балів, у “Perfect condition” сектор C=37 бал.

За результатами аналізу будуємо профіль “Current status” організаційної культури підприємств мережевих структур. Сектор A, що дорівнює 15 балів – це кланова культура.



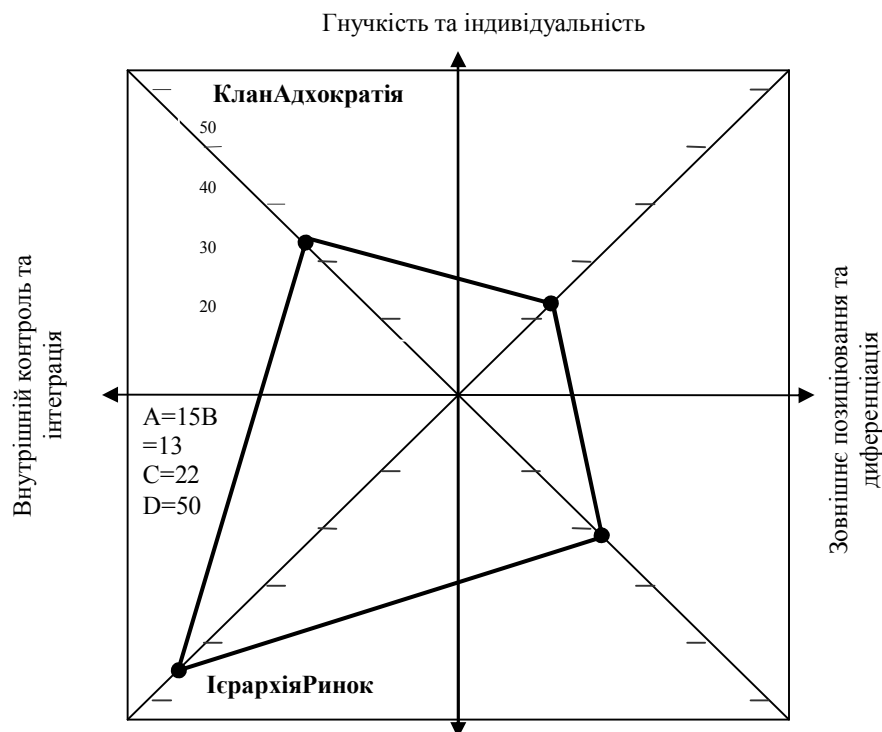
Таблиця 3.4

**Узагальнені результати бальної оцінки організаційної культури підприємств мережевих структур**

Відповіді за оцінкою “Current status”			Відповіді за оцінкою “Perfect condition”		
Альтернатива	Сума балів	Середній бал	Альтернатива	Сума балів	Середній бал
Підприємства мережевих структур					
A	101	15	A	123	19
B	75	13	B	154	24
C	162	22	C	263	37
D	362	50	D	160	20
УСЬОГО:	700	100	УСЬОГО:	700	100

Джерело: розраховано автором.

В = 13 балів – адхократична культура, С = 22 бали – ринкова культура. Відмічені в кожному квадраті форми точки з’єднуємо у чотирикутник. Профіль, зображений на рис. 3.2 відображає стан наявної організаційної культури підприємств мережевих структур.



**Рис. 3.2. Результати профілю “Current status” організаційної культури підприємств мережевих структур**

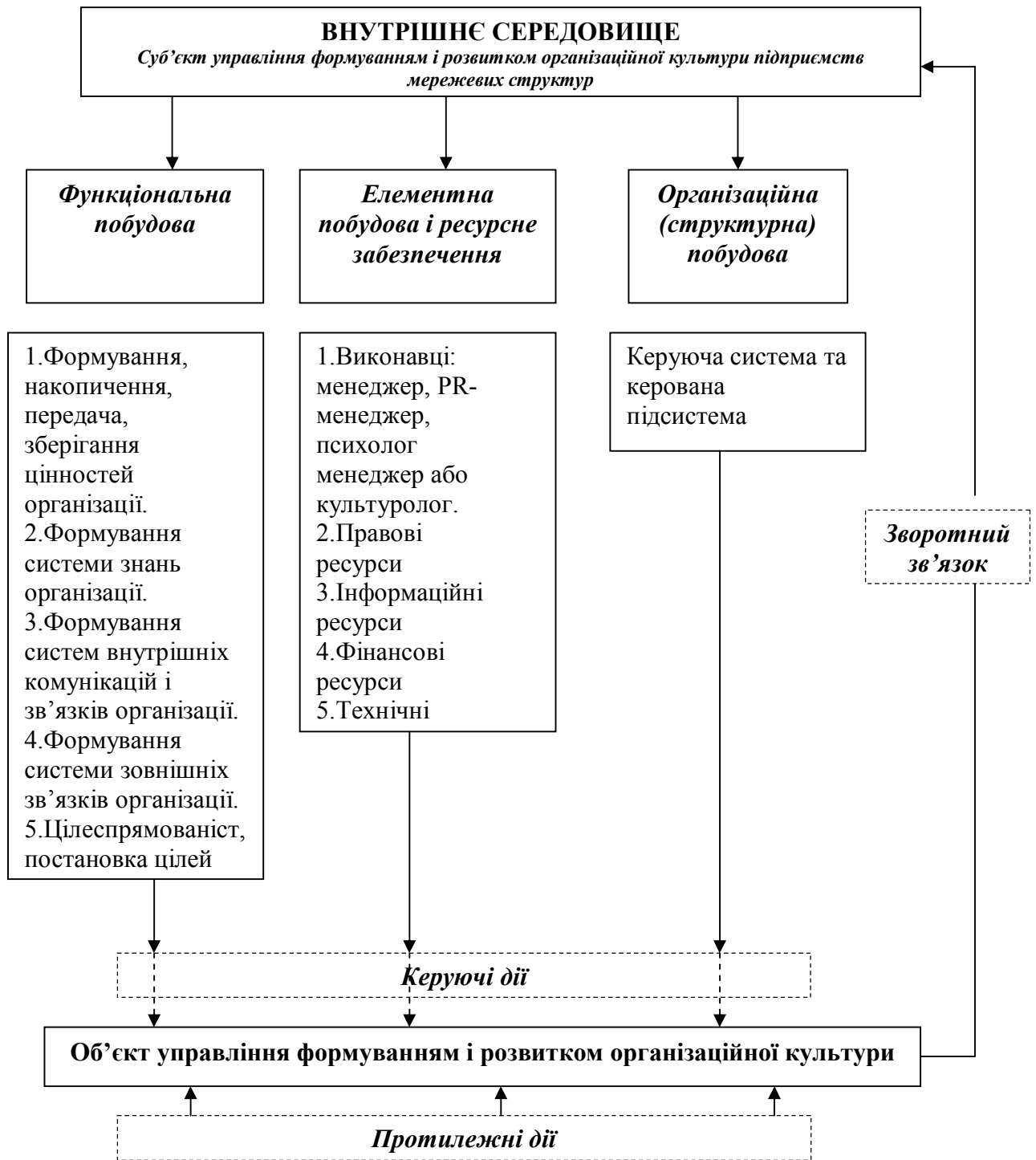
Джерело: сформовано автором.

Згідно даного рис. 3.2 слід відзначити, що підприємства мережевих структур у своїй діяльності зосереджують увагу на внутрішній контроль та інтеграцію, а також на контроль та стабільність.

Наступним етапом є визначення типу організаційної культури підприємств мережевих структур. Квадрати, що мають найвищі бальні оцінки, показують типи організаційних культур, що домінують на підприємствах мережевих структур. У нашому випадку організаційна культура підприємств мережевих структур характеризується яскраво вираженим домінуванням ієрархічного типу культури, тобто їх можна характеризувати як формалізовані і структуровані. Керівники є раціональними координаторами і організаторами, діяльність яких спрямована на безперебійну роботу даних підприємницьких структур, стабільність зв'язків з постачальниками та домінування на локальному ринку. Довгострокові плани підприємств мережевих структур спрямовані на забезпечення стабільності показників і рентабельності. Успіх визначається термінами постачань відповідно до календарних графіків і низькими витратами. Управління працівниками забезпечує гарантії зайнятості на довгострокову перспективу.

З практичної точки зору встановлено, що при формуванні внутрішнього середовища організаційної культури підприємств мережевих структур необхідно враховувати наступні складові, зокрема: функціональну побудову, елементарну побудову і ресурсне забезпечення, організаційна (структурна) побудова (рис. 3.3), що як наслідок призведе до підвищення рівня розвитку мережевої системи.

Неможливо залишити поза увагою те, що організаційна культура підприємств мережевих структур характеризується середнім рівнем вираженості кланового та ринкового типу культури, найслабше виражений адхократичний тип організаційної культури.



**Рис. 3.3. Структурна схема формування внутрішнього середовища організаційної культури підприємств мережевих структур**

Джерело: [32, с. 55]

Одним з аргументів на користь типу наявної організаційної культури підприємств мережевих структур є відповідність культури мережевої структури до вимог конкурентного зовнішнього оточення.

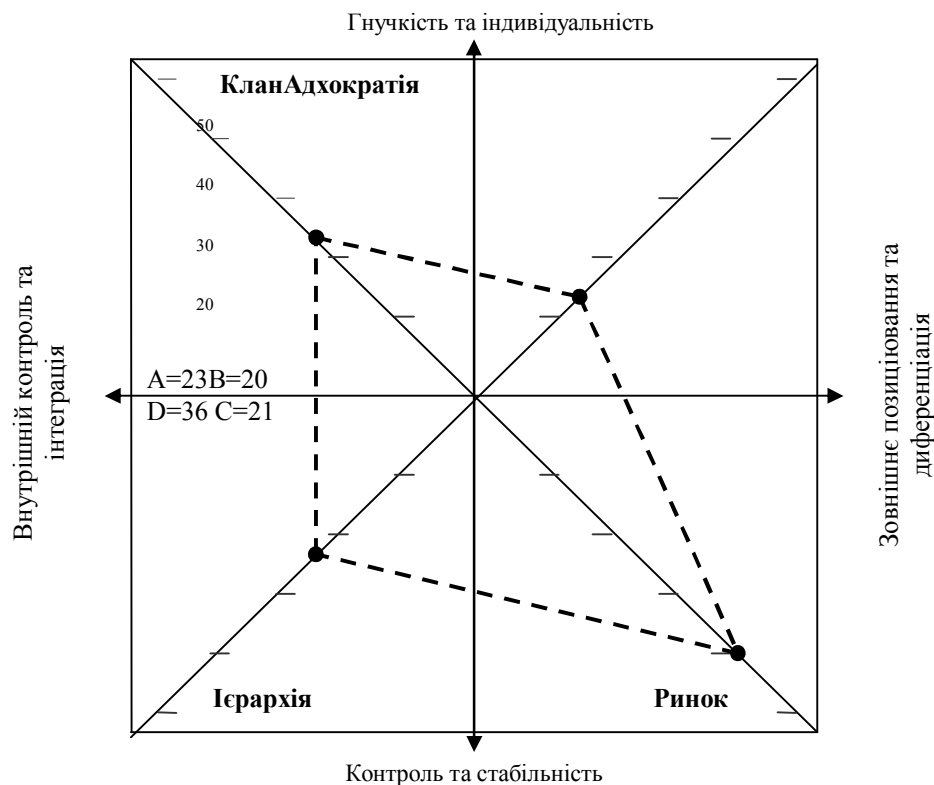
Результати аналізу засвідчили, що підприємства мережевих структур мають сильну ієрархічну культуру, проте ринкова культура є слабкою (третім за домінантністю типом організаційної культури), а тому підприємства мережевих структур вимушені діяти в умовах високої конкуренції, а отже, зазнають певних труднощів у боротьбі за розвиток та ефективну діяльність саме через невідповідність своєї організаційної культури зовнішньому оточенню.

Що стосується адхократичного типу, то найслабше виражений в організаційній культурі підприємств мережевих структур, що свідчить про неспроможність вищого керівництва мережевої структури спрямувати роботу колективу на динамічний, новий, інноваційний напрямок. У системі цінностей, що сформувалися на підприємствах мережевих структур, слабо виражене прагнення до вирішення нових завдань новаторським, інноваційним способом, на низькому рівні заохочується особиста ініціатива та свобода працівників.

Організаційна культура підприємств мережевих структур є дещо неоднорідною та незбалансованою, оскільки всі чотири типи організаційної культури мають різну силу прояву. Це є негативною тенденцією, адже якісний аналіз організаційної культури підприємств мережевих структур підтвердив високий рівень впливу зовнішніх чинників на культуру даних підприємницьких структур [32]. Оцінюючи результативність організаційної культури важливо проаналізувати узгодженість організаційної культури. Культурна узгодженість підприємств мережевих структур – це збалансованість елементів організаційної культури даних підприємницьких структур. Результати дослідження засвідчили, що рейтингові оцінки чотирьох секторів (А, В, С і D) “Current status” узгоджені. Домінантною є сектор D, найслабкіше виражена сектор В. Отже, організаційна культура підприємств мережевих структур є узгодженою, оскільки стратегія, стиль лідерства, система винагород, критерії успіху, домінантні характеристики

підприємницьких структур і підходи до управління працівниками мають визначені одною і тою самою сукупністю культурних цінностей.

Наступний етап дослідження передбачає побудову профілю “Perfect condition” організаційної культури підприємств мережевих структур, яку здійснюємо за середніми оцінками для кожної (A=19, B=24, C=37 і D=20) у такий самий спосіб, що і при побудові профілю “Current status” організаційної культури, наведено на рис. 3.4.



**Рис. 3.4. Результати профілю “Perfect condition” організаційної культури підприємств мережевих структур**

Джерело: сформовано автором.

На основі проведених досліджень встановлено, що у своїй діяльності мають більше звереджувати увагу на зовнішнє позиціонування та диференціацію, а також на контроль та стабільність. Побудований профіль засвідчив, що “Perfect condition” організаційної культура підприємств мережевих структур характеризується домінуванням ринкового типу

організаційної культури. Виходячи з особливостей даного типу організаційної культури, підприємства мережевих структур мають орієнтуватися на результати, а відтак головною метою має бути виконання поставленого завдання. Персонал повинен бути цілеспрямованими та змагатися між собою.

Керівники підприємств мають бути вимогливі та креативні, а головною місією підприємств мережевих структур повинно бути взаємне прагнення перемагати, досягати успіху і домагатися позитивної репутації. Перспективна стратегія має бути спрямована на придбання конкурентних переваг, належне вирішення поставлених завдань та реалізації цілей, насамперед таких, як проникнення на ринки, збільшення ринкової частки, конкурентне ціноутворення і лідерство на ринку. Стиль підприємства – жорстка лінія на підвищення конкурентоспроможності.

Крім того, “Perfect condition” організаційна культура підприємств мережевих структур має характеризуватись середнім рівнем вираженості кланового, ринкового та адхократичного типів культури. Результати досліджень засвідчили, що оцінка кланового типу організаційної культури не змінилась, а як наслідок, керівництво підприємств мережевих структур має продовжувати фокусувати увагу на збереженні цінностей колективного духу, здорового психологічного клімату та розвитку особистості кожного працівника.

Профіль “Perfect condition” організаційної культури підприємств мережевих структур свідчить про зменшення бальної оцінки ієрархічного типу організаційної культури, який посідав третє за домінантністю місце. Оцінка ієрархічного типу культури свідчить про необхідність перегляду вищим керівництвом формальних правил та процедур – якісної та кількісної їх зміни, вдосконалення організаційної структури підприємств мережевих структур та зменшення її “забюрократизованості”. Для підвищення ефективності діяльності підприємств мережевих структур слід поступово

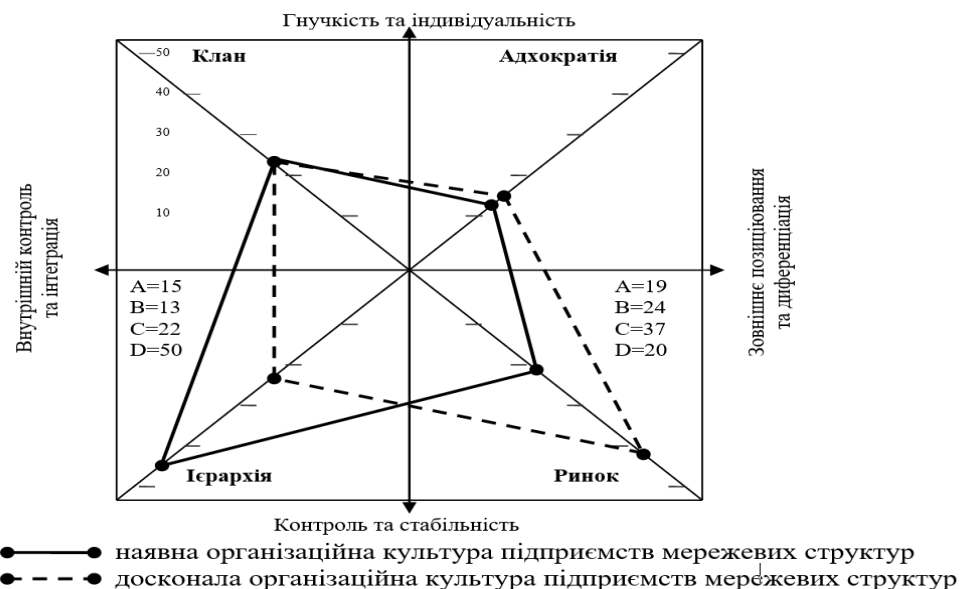
переходити від внутрішнього фокусу та інтеграції до зовнішнього фокусу та диференціації.

Четвертим за домінантністю в профілі “Perfect condition” є адхократичний тип організаційної культури підприємств мережевих структур, його бальна оцінка дещо збільшилася. Це свідчить про необхідність заохочення вищим керівництвом інноваційності, новаторства, особистої ініціативи та свободи працівників підприємства, а також спрямування колективу на динамічний, новий, інноваційний напрямок роботи. Така збалансованість типів організаційної культури підприємств мережевих структур забезпечуватиме максимальний ступінь її відповідності до вимог конкурентного зовнішнього оточення та особливостей внутрішнього середовища, що у свою чергу, сприятиме досягненню організаційного успіху і нівелює труднощі у боротьбі за розвиток та ефективну діяльність підприємств мережевих структур.

Отже, профіль “Perfect condition” організаційної культури підприємств мережевих структур характеризується однорідністю та збалансованістю (еклектичністю), що забезпечить її відповідність до вимог зовнішнього та внутрішнього середовища, в якому функціонує підприємство в мережевій структурі. “Perfect condition” організаційна культура підприємств мережевих структур має акумулювати усі чотири типи культур з домінуванням ринкового типу організаційної культури. Рейтингові оцінки чотирьох секторів А, В, С і D досконалого стану мають узгоджену тенденцію – домінантною є сектор С, сектор А, В та D характеризуються середньою силою прояву. Отже, “Perfect condition” організаційна культура підприємств мережевих структур є узгодженою, оскільки стратегія, стиль лідерства, система винагород, критерії успіху, домінантні характеристики підприємства і підходи до управління працівниками мають ґрунтуватися на одному і тій самій сукупності культурних цінностей, що сприятиме досягненню успіху.

В рамках аналітичної оцінки варто відзначити, що відрізняється “Perfect condition” організаційної культури підприємств мережевих структур

залежно від розміру та спеціалізації, але в цілому підприємницька структура прагне до ринкового типу. Комплексне оцінювання організаційної культури підприємств мережевих структур – порівняння аналізу побудованих профілів організаційної культури. Побудовані “Current status” та “Perfect condition” організаційної культури підприємств мережевих структур надали змогу виявити типи, однорідність та узгодженість організаційної культури, її домінанти. З метою визначення відмінностей, які можуть стати найвагомішими аргументами формування “Perfect condition” організаційної культури підприємств мережевих структур у перспективі нами здійснено порівняльний аналіз. На основі проведених досліджень нами відзначено порівняльні показники “Current status” та “Perfect condition” організаційної культури підприємств мережевих структур, які дозволили виявити ступінь відповідності наявної культури, а також дало можливість визначити напрями змін, які потрібно внести для вдосконалення (рис. 3.5).



**Рис. 3.5. Порівняльна характеристика профілів “Current status” та “Perfect condition” організаційної культури підприємств мережевих структур**

Джерело: сформовано автором.



На основі рис. 3.5 чітко спостерігається, що більша частина площі профілю “Current status” організаційної культури підприємств мережевих структур збігається з профілем “Perfect condition”, проте мають місце і суттєві відмінності між ними, особливо, що стосується ієрархічного типу культури (нижній лівий квадрат), який зменшився і ринкового (нижній правий квадрат) та адхократичного типу культури (верхній правий квадрат). Лише площа кланового типу культури не змінилася.

Порівняння кількісних показників профілів організаційної культури підприємств мережевих структур виявило відхилення оцінок альтернатив “Current status” та “Perfect condition” організаційної культури підприємств мережевих структур. Результати розрахунків засвідчили, що за рахунок зменшення оцінки ієрархічного типу культури на 30 балів відбулося збільшення оцінки адхократичного типу культури на 8 балів та ринкового типу культури на 15 балів, оцінка кланового типу організаційної культури в профілі “Perfect condition” збільшується на 1 бал (табл. 3.5).

**Таблиця 3.5**

**Результати відхилень оцінок профілю “Current status” та “Perfect condition” організаційної культури підприємств мережевих структур**

Профіль “Current status” організаційної культури підприємств мережевих структур		Профіль “Perfect condition” організаційної культури підприємств мережевих структур		Відхилення середніх оцінок $\Delta$ (ст.4-ст.2)
Альтернатива	Середня оцінка альтернативи	Альтернатива	Середня оцінка альтернативи	
A	15	A	19	+4
B	13	B	24	+ 8
C	22	C	37	+ 15
D	50	D	20	- 30

Джерело: розраховано автором.

Зазначимо, що зміщення типу “Perfect condition” організаційної культури відбулося по вертикалі – ієрархія-ринок і збігаються віссю “Стабільність та контроль”, а тому зміна типу “Perfect condition” культури не може викликати серйозного протистояння цінностей та опору серед

працівників. Результати порівняння домінантних типів організаційної культури наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Порівняльний аналіз “Current status” та “Perfect condition”  
профілів організаційної культури підприємств мережевих структур**

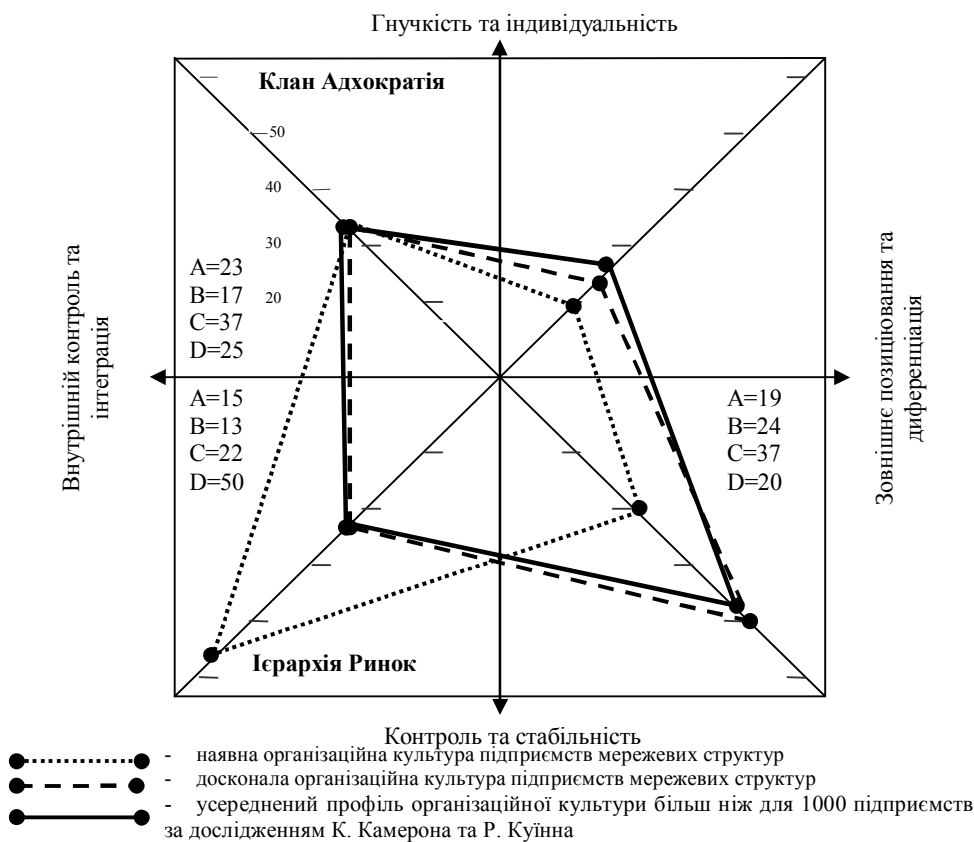
Профіль “Current status” організаційної культури підприємств мережевих структур	Профіль “Perfect condition” організаційної культури підприємств мережевих структур
1	2
<b><i>1. Домінантний тип організаційної культури підприємств мережевих структур та його особливості</i></b>	
Ієрархічний тип організаційної культури: – формалізоване і структуроване місце роботи, управління роботою найманого персоналу; – здійснюється за формалізованими процедурами; – керівники та лідери – раціонально мислячі координатори і організатори; – підприємства мережевих структур об’єднують формальні правила і офіційна політика; – успіх визначається в термінах надійності постачань, календарних графіках і низьких витратах;	Ринковий тип організаційної культури: – підприємства мережевих структур орієнтуються на результати, головним є виконання поставленого завдання; – підприємства мережевих структур об’єднує прагнення перемагати; – ключовими є проникнення на ринки і збільшення ринкової частки, підвищення конкурентоспроможності; – працівники мають бути цілеспрямованими та змагатися між собою;
– управління найнятими робітниками полягає в забезпеченні гарантії зайнятості і довгострокової передбаченості; – довгострокові плани підприємства забезпечують стабільність і підвищення рентабельності.	
<b><i>2. Сила типів організаційної культури підприємств мережевих структур в профілі</i></b>	
Ієрархічний тип – 15 балів; Клановий тип – 13 бали; Ринковий тип – 22 бал; Адхократичний тип – 50 балів.	Ринковий тип – 19 бал; Клановий тип – 24 бали; Ієрархічний тип – 37 бали; Адхократичний тип – 20 балів.
<b><i>3. Однорідність організаційної культури підприємств мережевих структур</i></b>	
Наявна організаційна культура підприємств мережевих структур дещо неоднорідною та незбалансованою, оскільки усі чотири типи організаційної культури мають різну силу прояву.	Досконала організаційна культура підприємств мережевих структур характеризується однорідністю та збалансованістю (еклектичністю), оскільки акцентується увага на кожному з чотирьох типів культури.
<b><i>4. Узгодженість організаційної культури підприємств мережевих структур</i></b>	
Організаційна культура підприємств мережевих структур є узгодженою, оскільки стратегія, стиль лідерства, система винагород, критерії успіху, домінантні характеристики даних підприємницьких структур і підходи до управління працівниками мають тенденцію ґрунтуватись на одних і тих культурних цінностях.	

Продовження табл. 3.6

1	2
<b>5. Критерії ефективності, на яких фокусується увага згідно з доміантним типом організаційної культури підприємств мережеских структур</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– внутрішній контроль та інтеграція;</li> <li>– контроль та стабільність;</li> <li>– рентабельність;</li> <li>– своєчасність;</li> <li>– безперебійне функціонування.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– зовнішнє позиціонування та диференціація;</li> <li>– контроль та стабільність;</li> <li>– ринкова частка;</li> <li>– досягнення цілей.</li> </ul>
<b>6. Конкуруючі цінності загального менеджменту якості (TQM)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– виявляти та оцінювати помилки;</li> <li>– контролювати процеси;</li> <li>– систематично вирішувати проблеми;</li> <li>– застосовувати інструменти якості.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– виміряти переваги споживачів;</li> <li>– підвищувати продуктивність;</li> <li>– здійснювати творче партнерство;</li> <li>– підвищувати конкурентоспроможність;</li> <li>– залучати споживачів, постачальників</li> </ul>

Джерело: сформовано автором на основі [32, с. 6].

Для формування дієвої організаційної культури підприємств мережеских структур отримані результати доцільно порівняти з усередненими профілями досліджуваних підприємств, отриманими в результаті досліджень вчених К. Камерона та Р. Куїна (рис. 3.6).



**Рис. 3.6. Порівняльна характеристика профілів організаційної культури підприємств мережеских структур з усередненим профілем**  
 Джерело: сформовано автором.

Згідно рис. 3.6 профіль “Current status” організаційної культури спеціалізованого типу підприємств мережових структур суттєво відрізняється від усередненого профілю культури більш ніж для 1000 підприємств, натомість профіль “Perfect condition” організаційної культури підприємств мережових структур майже повністю збігається з усередненим профілем культури.

Кількісне порівняння профілів організаційної культури підприємств мережових структур з усередненим профілем, виявили відхилення оцінок профілів культури подано у наступній табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Результати відхилення оцінок профілів “Current status” та “Perfect condition” організаційної культури підприємств мережових структур від усередненого профілю більш ніж для 1000 підприємств**

Профіль “Current status” організаційної культури підприємств мережових структур	Профіль “Perfect condition” організаційної культури підприємств мережових структур	Усереднений профіль організаційної культури підприємств мережових структур більш ніж для 1000 підприємств	Відхилення оцінок профілю “Current status” культури від усередненого профілю, $\Delta$ (1-3)	Відхилення оцінок профілю “Perfect condition” культури від усередненого профілю, $\Delta$ (2-3)
A=15	A=19	A=22	-7	-3
B=13	B=24	B=16	-3	8
C=22	C=37	C=37	-15	0
D=50	D=20	D=25	25	-5

Джерело: розраховано автором.

Результати оцінки профілю “Perfect condition” організаційної культури підприємств мережових структур свідчать про несуттєві відхилення від оцінок усередненого профілю культури більш ніж для 1000 підприємств: оцінка ринкового типу культури профілю “Perfect condition” підприємств мережових структур на 3 бали вища за оцінку усередненого профілю

спеціалізованих підприємств мережевих структур; оцінка адхократичного типу культури на 15 бали вища; оцінка ієрархічного типу культури на 25 бал нижча.

Проте, слід відзначити, що оцінки профілю “Current status” організаційної культури підприємств мережевих структур суттєво відрізняються від оцінок усередненого профілю культури більш ніж для 1000 підприємств: оцінка ієрархічного типу культури профілю “Current status” підприємств мережевих структур на 8 балів вища за оцінку усередненого профілю спеціалізованих підприємств мережевих структур; оцінка ринкового типу культури – бігається зі значеннями профілю; оцінка адхократичного типу культури менша на 5 балів [32, с. 98–102].

На основі проведених досліджень, відзначаємо про необхідність підвищити кланову організаційну культуру на підприємствах мережевих структур, а тому керівництво даних підприємницьких структур має зосереджувати увагу на збереженні цінностей даного типу культури – здорового колективного духу, психологічного клімату та розвитку особистості кожного працівника.

Прорезюмувавши вище описане, слід відзначити, що перевагами методологічного підходу до оцінки організаційної культури підприємств мережевих структур є визначення типу організаційної культури та її недоліки. Отже, використовуючи отримані результати оцінки організаційної культури підприємств мережевих структур, можна оптимізувати процес прийняття обґрунтованих проектних управлінських рішень щодо критеріїв процесу управління організаційною культурою даними підприємницькими структурами.

### **3.3. Ідентифікація основних проблемних аспектів та діагностика організаційної культури в системі мережевих структур: методологічний підхід**

Нові виклики у сфері економічної діяльності, динамізм та невизначеність зовнішніх умов, підвищення обов'язкового рівня персоналу, зміна мотивації працівників стали причиною розвитку організаційної культури у всій її різноманітності та потребують від керівництва підприємств мережевих структур перегляду відношення до неї. Слід відзначити, що з виокремленням окремих проблемних аспектів, вирішальний вплив на процес формування організаційної культури представників вищого керівництва підвищує їх відповідальність за ті наслідки, які можуть мати для організаційної культури їх стиль управління та особливості поведінки. Таким чином, оцінка та діагностика організаційної культури підприємств мережевих структур являє собою комплексний підхід до дослідження стилю управління, психологічного клімату в колективі, соціальних факторів мотивації праці робітників, задоволення якістю трудового життя.

Слід погодитися, що для ефективної діагностики культури організації важливо враховувати довгостроковий характер процесу формування культури організації [81, с. 117]. Оцінка динаміки змін культури повинна проводитися регулярно і також регулярно повинні прийматися рішення щодо корекції її розвитку. Формування організаційної культури підприємства – це не одноразовий акт, а постійний процес перевірки та підвищення відповідності культури організації цінностям, які закладені в її основу.

В процесі управління організаційною культурою необхідно виконувати її діагностику. Діагностику організаційної культури доцільно проводити у компаніях (або в колективах), які існують не менш 6 місяців, оскільки за більш короткий строк практично неможливо виникнення стійких взаємовідносин та зв'язків.

Проводити дослідження, оцінювати та формувати організаційну культуру, на наш погляд, працівники спеціального підрозділу, які займаються організаційною культурою. За ними повинні бути закріплені функції формування організаційної культури, її моніторингу, дослідження та діагностики, а також розвитку. Саме вони повинні розробляти форми та методи підтримки та розвитку організаційної культури відносно даної компанії, а також методи подолання опору до її змін. Існування такого підрозділу дозволить активно та ефективно працювати з організаційною культурою. Але можна і не створювати окремих підрозділ, особливо у маленьких компаніях, а сформувати так званий Комітет з розвитку організаційної культури, який би складався з керівника підприємства та спеціалістів та менеджерів середньої ланки. У табл. 3.8 наведений проєктний склад комітету з розвитку організаційної культури та обов'язки учасників.

Міжнародний досвід вказує на той факт, що компанії, які піддаються фінансовим коливанням бізнесу та зустрічаються з проблемою високої плинності кадрів, вважають технологію залучення зовнішніх ресурсів високоефективними рішеннями, що дозволяє скоротити затрати більш ніж на 20% [86]. Але не кожна організація потребує HR-консультації.

Потреба в допомозі консультантів обумовлена не лише їх новими знаннями, аналітичними вміннями, заходами і методологічними підходами, які може привнести консультант в клієнтську організацію, але і тим, що сторонні консультанти покликані допомагати менеджерам орієнтуватися в складних умовах прискорення технологічних змін, швидкого зростання ділової активності, яка надзвичайно впливає на майбутнє організації.

Вважаємо за доцільним акцентувати увагу на тому, що основними причинами залучення консультантів в організацію мережевої структури наступні:

Таблиця 3.8

**Склад комітету з розвитку організаційної культури  
та функціональні обов'язки учасників**

Учасники комітету з розвитку організаційної культури	Обов'язки учасників комітету з розвитку організаційної культури
<b>Керівник комітету з розвитку організаційної культури</b>	Відповідальний за адаптацію підприємства мережевих структур до інноваційної організаційної культури. Організовує та координує працю комітету з розвитку організаційної культури. Встановлює цілі та задачі кожного етапу адаптації. Доводить до членів комітету з розвитку організаційної культури її обов'язки, розподіляє роботи. Є одночасно керівником підприємства мережевих структур.
<b>Заступник керівника комітету з розвитку організаційної культури</b>	Спеціаліст підприємства або залучений зовні спеціаліст по розробці та реалізації різноманітних програм інноваційного характеру. Управляє процесом адаптації підприємства мережевих структур до інноваційної організаційної культури. Має у розпорядженні увесь обсяг текучої та стратегічної інформації відносно розвитку підприємства мережевих структур, виступаючи інформаційним центром комітету з розвитку організаційної культури. Забезпечує взаємодію усіх заходів через її безпосередніх керівників. Контролює та координує реалізацію кожного заходу з адаптації підприємства мережевих структур до інноваційної організаційної культури. Підпорядковується керівнику підприємства мережевих структур. На підприємстві мережевих структур займає посаду радника керівника з організаційної культури.
<b>Провідні спеціалісти комітету з розвитку організаційної культури</b>	Призначаються керівниками структурних підрозділів підприємства та стверджуються на раді комітету з розвитку організаційної культури. Забезпечують реалізацію заходів у рамках свого структурного підрозділу у відповідності до цілей та напрямків праці з адаптації підприємства до інноваційної організаційної культури. Організовує, планує, координує та контролює роботу учасників комітету з розвитку організаційної культури у рамках свого підрозділу, підпорядковується керівнику підприємства мережевих структур.
<b>Спеціалісти-учасники комітету з розвитку організаційної культури</b>	Група спеціалістів підприємства мережевих структур, які володіють необхідними для праці знаннями та навиками. Виконують конкретні завдання, які поставлені провідними спеціалістами комітету з розвитку організаційної культури: виконують консультації за окремими питаннями, проводять прикладні дослідження. Підпорядковуються функціональному керівникові структурного підрозділу.

Джерело: [32, с. 128].

– поточна завантаженість менеджерів підприємств мережевих структур, що перешкоджає їм самостійно вирішувати глобальні проблеми



розвитку і оцінювати кризові проблемні аспекти мережевої структури на сучасному рівні знань;

- прагнення отримати оцінку того, що робиться в мережевій структурі незалежними об'єктивними експертами;

- необхідність постійного підвищення ефективності виробництва і бізнесу в умовах жорсткої конкуренції і ускладнення управлінських проблем;

- відсутність чіткої і ефективної системи інформаційного забезпечення у галузі правової і економічної регуляції;

- інтеграція в світове економічне суспільство, інтернаціоналізація вимог і стандартів; необхідність ініціації змін в організації;

- подолання стереотипів у вирішенні існуючих проблем;

- навчання персоналу новим управлінським технологіям;

- подолання кризи, якщо вона настає в організації, ідентифікація проблем і надання виконавчій допомозі для їх рішення.

З практичної точки зору, підприємства мережевих структур мають необхідність звертатися за допомогою до зовнішніх фахівців з управління персоналом, якщо є: наявність проблеми у сфері HR менеджменту; недолік ресурсів (часових/людських); брак спеціальних знань, вузькі спеціальні проблеми; масштабність або масовість проблеми у сфері HR менеджменту; трудомістке і витратне за часом завдання, яке не належить до основного бізнес-процеса; висока ціна питання, яке необхідно визначити.

Результати діяльності будь-якої мережевої структури необхідно пов'язувати з його організаційною культурою, тому що вона є важливішим системоутворюючим фактором всієї виробничо-фінансової діяльності суб'єкта господарювання. Тільки ті підприємства мережевих структур мають перевагу у специфіці функціонування організаційна культура, яких впливає на результати діяльності підприємства, що підтримує його цілі, має широке охоплення працівників і знаходить у їхніх серцях гарячий відгук.

Неможливо залишити поза увагою те, що організаційна культура та її основні компоненти можуть бути не чітко виражені та документально

оформлені, але за відсутності певних інструкцій визначають спосіб дій та взаємодій людей і в значній мірі впливати на хід виконання роботи і на характер життєдіяльності мережевої структури. Організаційна культура може як допомагати підприємствам мережевих структур, створюючи ситуацію, що сприяє підвищенню продуктивності та впровадженню нового, так і працювати проти організації, створюючи бар'єри, що перешкоджають розробленню та реалізації корпоративної стратегії.

Підхід до аналізу організаційної культури повинен ґрунтуватися на свідомому й планомірному впливі на організаційну культуру з метою визначення її активних властивостей при динамічній зміні середовища функціонування, сприйнятливості науково-технічного прогресу, підвищенні продуктивності праці й ефективності господарювання, рішенні завдань соціального розвитку колективу, підвищенні конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Як уже відзначалось вище, для діагностики організаційної культури слід використовувати евристичні методи економічного аналізу, насамперед, метод контрольних питань, анкетування, інтерв'ювання, бальної оцінки. Можливо за результатами аналізу рівня культури вдасться до методу провідних ланок і вузьких місць. Саме він дозволить виявити “слабкі”, але вагомі ланки, і сформулювати шляхи підвищення рівня культури там, де це найбільше необхідно.

Питання аналізу організаційної культури підприємств мережевих структур на сьогоднішній день є актуальним і його актуальність буде зростати по мірі проникнення українських компаній на міжнародну арену.

Міжнародна консалтингова компанія HayGroup працює на Україні вже 12 років. За цей час вона провели багато масштабних проєктів. Так у своїй практичній діяльності з журналом Fortune компанія HayGroup провела дослідження “Що відрізняє 500 кращих компаній світу від інших?”. Предметом вивчення були саме ті характеристики, які відрізняють успішні компанії від усіх інших. Отримані дані показали: ключовим фактором успіху

є здатність організації залучати, розвивати та утримувати талановитих співпрацівників, яка, в свою чергу, багато в чому визначається організаційною культурою. Вирішальний фактор ефективності бізнесу – присутність на кожній позиції в компанії “людини на своєму місці”, а найбільш поширені причини невдач в реалізації обраної стратегії (до 70 % випадків) – недооцінка людського фактору, нестача у менеджерів вмінь управляти змінами і/або відсутність делегування відповідальності та повноважень.

Діагностику організаційної культури консультанти компанії Hay Group вважають необхідним починати з рівня керівників вищої ланки. Для визначення стилю праці компанії вони використовують метод Targeted Culture Modeling – C-Sort™ (“Моделювання цільової культури”). Менеджерам пропонують набір “характерних рис” культури організації, наприклад: заохочення командної праці, безумовне виконання рішень свого керівника, прогнозування змін в бізнес-середовищі, підтримка альтернативних поглядів, завоювання довіри клієнтів і т. п. У відповідності зі своїм індивідуальним баченням існуючої та бажаної культури організації менеджери розбивають по рангам цей набір характеристик (використовуючи спеціальну матрицю C-Sort). Наступним етапом консультанти роблять кількісний та якісний аналіз отриманих результатів. Діагностика за допомогою методу C-Sort™ дозволяє отримати дані по всім параметрам, які вимірюються, що важливо, оскільки дослідження таких якостей, як культура організації або потенціал працівника, завжди визиває сумніви у ступені об’єктивності та чіткості отриманої інформації. При правильній організації збору даних цей метод, стверджують спеціалісти компанії Hay Group, дозволяє зменшити вплив фактору соціальної бажаності у відповідях [142, с. 59]. Нижче представимо ключові аспекти діагностики організаційної культури (рис. 3.7).

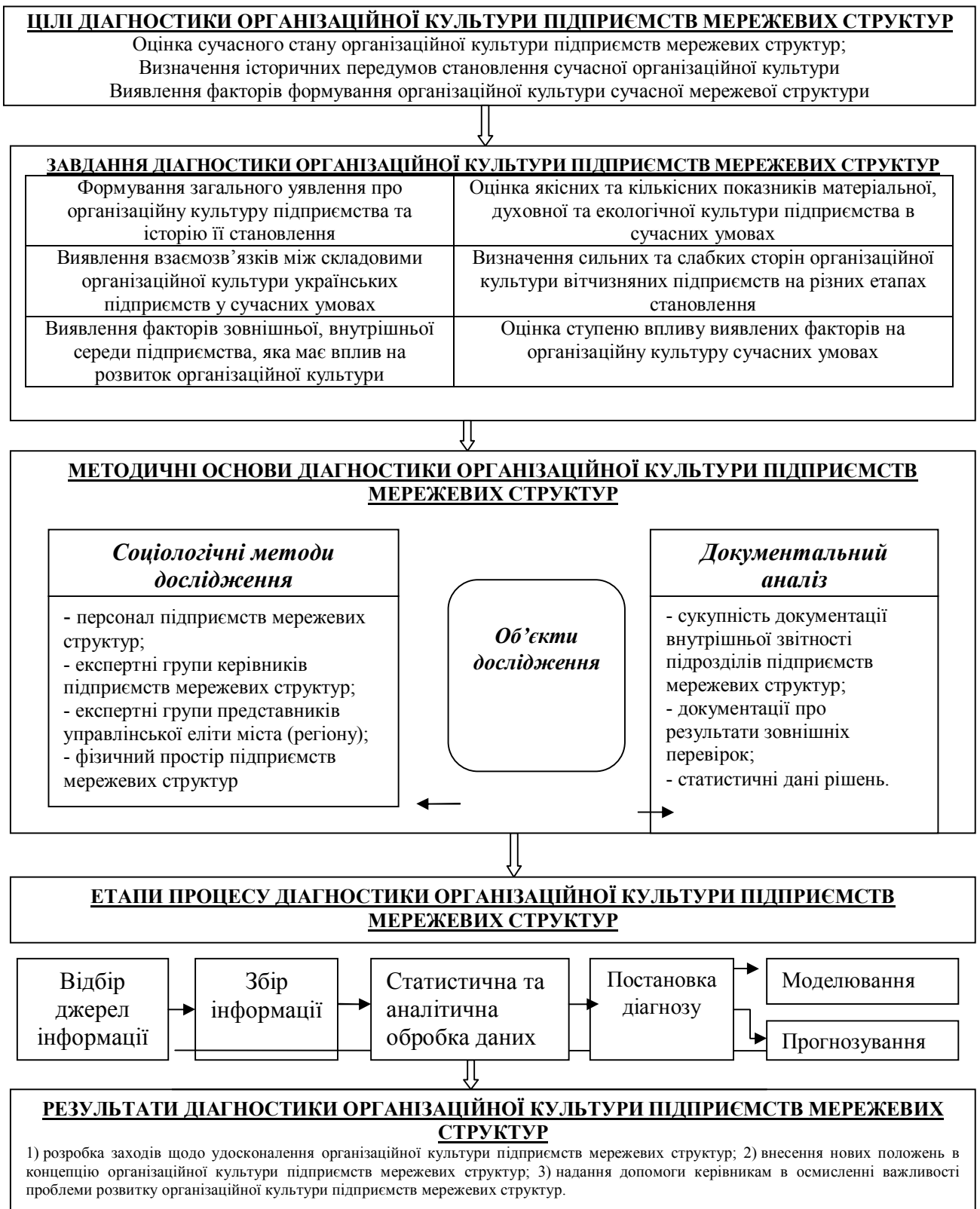
Отже, проаналізувавши основні принципи та складові діагностики організаційної культури методика діагностики стану організаційної

культури підприємств мережевих структур представлена у вигляді схеми (рис. 3.7), в основу якої покладено метод Targeted Culture Modeling – C-Sort™ компанії Hay Group. Згідно з даною методикою визначаються мета, завдання діагностики, її методичні основи, а також основні етапи проведення оцінки організаційної культури.

Продовжуючи логіку нашого дослідження варто відзначити, що як у же відзначено у розділі 2 динаміка функціонування підприємств мережевих структур за 2015-2019 рр. свідчить про високі темпи зростання, зокрема в структурі валової доданої вартості країни вона займає – 18,9 %. В умовах гострої макрофінансової рецесії підприємства мережевих структур потребують мобілізації усіх наявних та прихованих резервів економічного зростання. Практика господарювання підприємств мережевих структур засвідчує, що фінансово-економічні процеси підприємств значно посилюються під впливом дієвої організаційної культури. Статистичні дані засвідчують досить стійкі позитивні тенденції посилення економічної ролі дієвої організаційної культури, про свідчить зростання роздрібного товарообороту на рівні 60 %.

У результаті проведеного опитування керівників підприємств мережевих структур з'ясовано, що ключові компоненти організаційної культури підприємств все частіше розглядається керівниками підприємств мережевих структур як вигідна сфера формування організаційної культури. У першу чергу компоненти організаційної культури розробляються і реалізуються, виходячи із завдань підприємств мережевих структур. Тому, при їх формуванні мають враховуватися такі чинники, як необхідна динаміка розвитку підприємств мережевих структур; темпи розвитку; необхідні фінансові ресурси для реалізації компонентів організаційної культури.

По-друге, компоненти організаційної культури сприяють вирішенню завдань згуртованості колективу, підвищення якості взаємодії між функціональними підрозділами підприємств мережевих структур.



**Рис. 3.7. Схема діагностики організаційної культури**

Джерело: сформовано автором на основі [32].

По-третє, за допомогою компонентів організаційної культури вирішуються питання створення і розвитку на підприємстві мережєвих

структур єдиного ціннісного й інформаційного поля. Слід зазначити, що ефективна реалізація компонентів організаційної культури сприяє розвитку економічного стану, підвищенню результативності діяльності підприємства мережевих структур, а також вдосконалення діяльності та розвитку персоналу.

Нами було досліджено і проаналізовано досвід застосування ключових компонентів організаційної культури підприємств мережевих структур, таких як ТОВ “ТЕКО-ТРЕЙД”, ТОВ “Рукавичка”, ПрАТ “Фуршет”, ТОВ “ФОЗЗІ-Груп”, ТОВ “АТБ-маркет”, ТОВ “Сільпо”, ТОВ “ЕКО-маркет”, ТОВ “Караван”, ТОВ “Квіза-Трейд”, ТОВ “МЕТРО”, Гіпермаркет Ашан, NOVUS. Оцінку компонентів організаційної культури підприємств мережевих структур проводимо за допомогою опитування експертів. Для дослідження представлено наступні групи компонентів організаційної культури підприємств мережевих структур: X1 – зв’язки з громадськістю, маркетинг і реклама; X2 – кроскультурні особливості; X3 – управління соціальним розвитком; X4 – збутова політика; X5 – управління потенціалом. Щоб розрахувати коефіцієнт вагомості обраних ключових компонентів організаційної культури підприємств мережевих структур було застосовано метод експертного ранжування. До дослідження було залучено 4 групи експертів, а саме керівники підприємств мережевих структур; персонал мережевої структури адміністративного рівня управління; представники Держспоживінспекції України; стажисти. Середня оцінка експертів, а також результати ранжування компонентів організаційної культури наведено у табл. 3.9.

Відхилення від середньої величини ( $d$ ) сумарних рангів ( $S$ ), розраховується за формулою 3.1:

$$d = S - \bar{S}, \quad (3.1)$$

де  $S$  – сумарний ранг  $i$ -го показника;  $\bar{S}$  – середнє значення сумарного рангу.

Таблиця 3.9

**Результати ранжування експертами ключових компонент  
організаційної культури підприємств мережевих структур**

Групи експертів	Оцінювані показники				
	<i>X1</i>	<i>X2</i>	<i>X3</i>	<i>X4</i>	<i>X5</i>
1	4	2	3	5	1
2	5	1	2	4	3
3	4	1	3	5	2
4	4	1	2	5	3
Сума ( <i>S</i> )	17	5	10	19	9
<i>d</i>	5	-7	-2	7	-3
<i>d2</i>	25	49	4	49	9
<i>V(ai)</i>	0,38	0,09	0,17	0,22	0,14

*Довідка: V(ai) – це коефіцієнт вагомості кожного показника (компонента організаційної культури), S – сумарний ранг i-го показника.*

Джерело: розраховано автором.

Таким чином середнє значення сумарного рангу можна визначити за формулою 3.2:

$$\bar{S} = \frac{\sum S}{n}, \quad (3.2)$$

де *n* – кількість показників, які проранжовані експертами.

$$\sum S = 17+5+10+19+9=60, \text{ а } \bar{S} = 60/5=12.$$

Таким чином, відхилення від середньої величини для кожної групи компонентів організаційної культури розраховуємо наступним чином:

$$d1=17-12=5; d2=5-12=-7; d3=10-12=-2; d4=19-12=7; d5=9-12=-3$$

Коефіцієнти вагомості показників (*V*) обчислюємо за формулою 3.3:

$$V = \frac{S}{\sum S_i}, \quad (3.3)$$

де  $S$  – сумарний ранг  $i$ -го показника;  $\sum S$  – сума сумарних рангів.

Таким чином,  $V_{x1} = 17/60 = 0,28$ ;  $V_{x2} = 5/60 = 0,08$ ;  $V_{x3} = 10/60 = 0,17$ ;  
 $V_{x4} = 19/60 = 0,32$ ;  $V_{x5} = 9/60 = 0,35$

Сума розрахованих коефіцієнтів вагомості має дорівнювати і дорівнює одиниці.

Коефіцієнти узгодженості думок експертів ( $W_g$ ) обчислюємо за формулою 3.4:

$$W_g = \frac{\sum d^2}{m^2(n^3 - n)}, \quad (3.4)$$

де  $m$  – кількість експертів;  $n$  – кількість показників, які проранжовані експертами

Результати експертного ранжирування можна вважати достатньо достовірним, якщо коефіцієнт узгодженості думок експертів  $W_g > 0,7$ . В іншому випадку – змінюється склад експертної груп і проводиться повторне ранжирування.

Сума квадратів відхилення від середньої величини сумарних рангів становить:

$$\sum d^2 = 4 + 9 + 25 + 49 + 49 = 136$$

Коефіцієнт узгодженості думок експертів становить:

$$W_g = 136 / (16 * (125 - 25)) = 136 / 160 = 0,85$$



Оскільки  $W_g=0,85$  ( $W_g > 1$ ), то думки експертів узгоджені, що свідчить про об'єктивність отриманих результатів (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

**Результати ранжування ключових компонент  
організаційної культури за показниками вагомості**

№ експерта	X1		X2		X3		X4		X5	
	Y1	Y2	Y1	Y2	Y1	Y2	Y1	Y2	Y1	Y2
1	2	3	2	3	2	3	1	2	2	3
2	1	3	2	3	1	3	1	2	2	3
3	3	2	3	2	3	1	3	1	3	2
4	2	3	2	3	2	3	1	2	1	3
Сумарні ранги	8	11	9	11	8	10	6	7	8	11

*Y1 – середні підприємства мережевих структур, Y2 – великі підприємства мережевих структур*

Джерело: розраховано автором.

Виходячи з даних таблиці складаємо “матрицю сумарних даних” (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

**Матриця сумарних даних оцінки ключових компонент  
організаційної культури підприємств мережевих структур України**

Ключові компоненти організаційної культури підприємств мережевих структур	Умовні позначення, $X_i$	Коефіцієнт вагомості, V	Сумарний ранг підприємств мережевих структур, $Y_i$		Коефіцієнт значимості компонентів організаційної культури підприємств мережевих структур, $Kz=V*Y_i$	
			Середні, Y 1	Великі, Y 2	Середні, Kz 1	Великі, Kz 2
1	2	3	4	5	6	7
Зв'язки з громадськістю, маркетинг і реклама	$x_1$	0,38	8	11	2,24	3,08
Кроскультурні особливості	$x_2$	0,09	9	11	0,72	0,88

Продовження табл. 3.11

1	2	3	4	5	6	7
Управління соціальним розвитком	$x_3$	0,17	8	10	1,28	1,60
Збутова політика	$x_4$	0,22	6	7	1,86	2,17
Управління потенціалом	$x_5$	0,14	8	11	1,2	1,65
Усього, $\Sigma$	-	1,0			7,33	9,38

Джерело: розраховано автором.

На основі проведених досліджень, що є сформованими у табл. 3.11, можна зробити висновок, що найбільше компоненти організаційної культури притаманні великим підприємствам мережевих структур (9,38). Це пов'язано насамперед із тим, що на великих мережевих структурах чітко визначені правила та норми, сформоване документальне забезпечення, а персонал дотримується встановлених цінностей.

Конкуренція за розміром у середніх мережевих структурах України все більше загострюється, чому особливо сприяє зниження та зміна структури споживчого попиту. У такій ситуації українським торговим мережам, яким важко за фінансовою складовою та управлінськими функціями конкурувати з іноземними компаніями, доводиться шукати інші шляхи та інструменти конкурентної боротьби, серед яких провідну роль займають маркетингові. В результаті проведеного анкетного опитування споживачів нами узагальнено результати оцінки складових компоненту зв'язки з громадськістю, маркетинг і реклама, табл. 3.12. Розглядаючи перелік критеріїв складової компоненту зв'язки з громадськістю, маркетинг і реклама можемо спостерігати, що вони всі простежуються на підприємствах мережевих структур. Актуальними критеріями є зовнішня привабливість мережевої структури (прилегла до торгівельної мережі територія; паркування біля підприємства мережевих структур; зона входу/виходу до підприємства мережевих структур); робота над асортиментом (наявність в асортименті товарних груп і товарних позицій

Таблиця 3.12

**Зведені результати оцінки складових компоненту зв'язки з громадськістю, маркетинг і реклама підприємств мережевих структур за 10-баловою шкалою**

№	Критерій	Великі	Середні
1	Зовнішня привабливість торгівельної мережі	8,12	6,87
2	Доставка товарів "під замовлення" споживача	6,21	7,27
3	Робота над асортиментом	7,74	8,14
4	Привабливість персоналу	6,21	5,25
5	Внутрішня привабливість торгівельної мережі	5,45	4,41
6	Бонусна система знижок	8,72	9,26
7	Замовлення товарів через офіційний сайт	7,93	7,88
8	Наявність телефону для відвідувачів	9,13	10,15
9	Сервісне обслуговування товарів з гарантійним терміном придатності	8,76	6,25
10	Ціна на товари	10,16	9,75
Загальний рейтинг		78,43	75,23

Джерело: розраховано автором.

(широта та глибина асортименту); ціна на товари; наявність заявленого асортименту; ступінь ротації товарів на полках магазину); привабливість персоналу (робота персоналу при обслуговуванні через прилавок (швидкість роботи та емпатія до покупця); робота персоналу на відділах самообслуговування (емпатія до покупця); робота касирів у торгівельній мережі (швидкість роботи та емпатія до покупця).

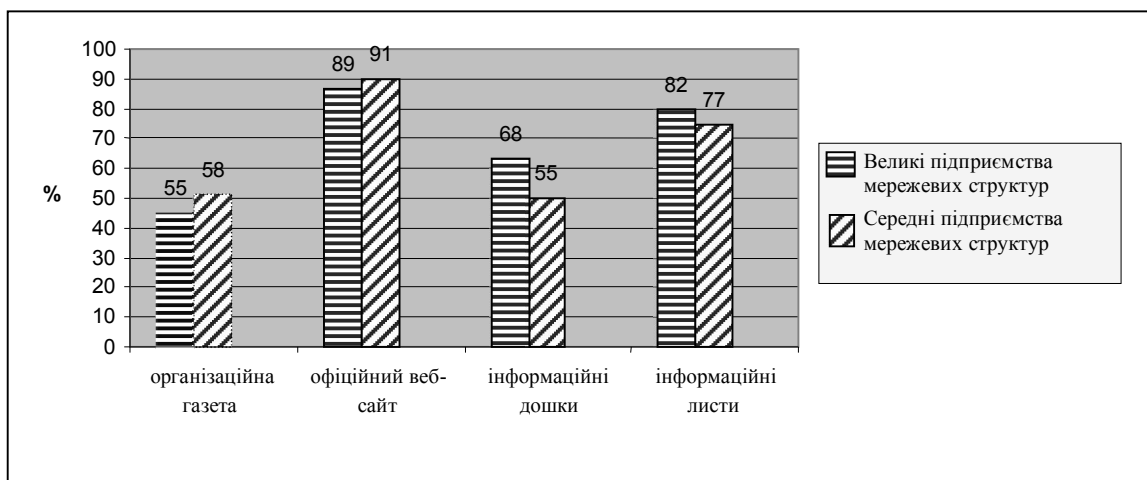
Менш вагомими є внутрішня привабливість мережевої структури (клімат у торговельному залі; ширина проходів у торговельному залі; чистота товарів у торговельному залі; відповідність зовнішнього вигляду персоналу стандартам; рекламні оголошення в торговельному залі; інформаційні оголошення в торговельному залі; робота касових вузлів у торговельному залі) та замовлення товарів через офіційний сайт. У результаті проведеного дослідження був установлений характер впливу додаткових послуг на діяльність підприємств мережевих структур. Аналізуючи сформовану ситуацію на скомбінованих за типом підприємствах мережевих структур,

слід зазначити тенденцію до розширення асортименту і поліпшенню якості надаваних послуг.

Таким чином, розширюючи спектр послуг і підвищуючи їхній рівень, підприємства мережевих структур забезпечують більше ефективне використання матеріальних і трудових ресурсів, сприяє підвищенню прибутку й зміцнює свої позиції на ринку.

На основі проведених досліджень встановлено, що в умовах динамічного зовнішнього середовища організаційна культура підприємств мережевих структур доцільно розглядати як здійснення прогресивних кількісних, якісних і структурних організаційних змін, спрямованих на вдосконалення соціального середовища підприємства і сфери соціальних взаємовідносин із зацікавленими в діяльності підприємства групами впливу (власниками, персоналом, споживачами, громадськістю, бізнес-партнерами) на засадах соціального партнерства і партисипативного підходу в управлінні.

В контексті даної тематики варто відзначити, що на основі застосування засобів масової інформації, що використовуються на підприємствах мережевих структур, можемо зробити висновок, що значну роль на сучасному етапі відіграє використання сучасних мереж Інтернет та локальних мереж, рис 3.8.



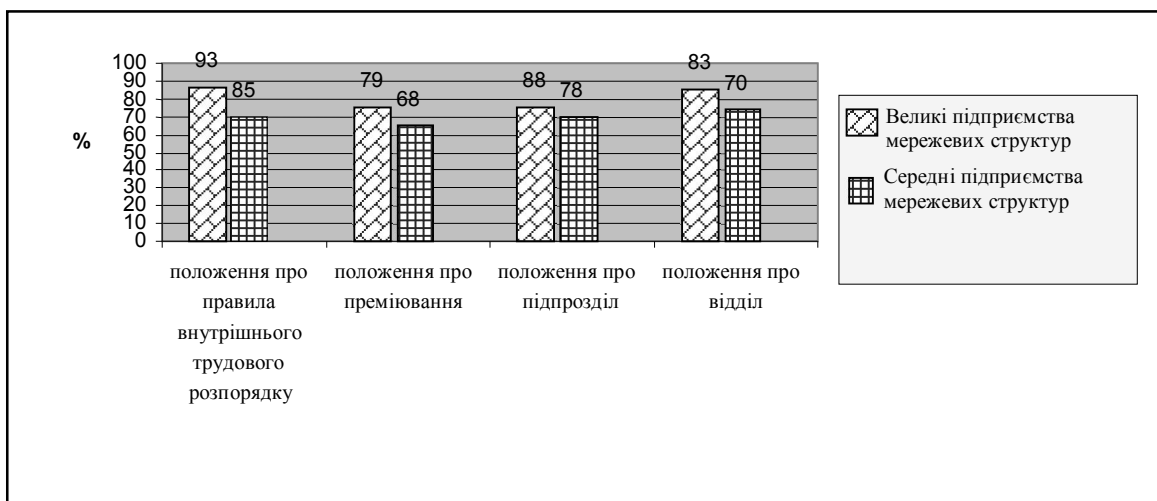
**Рис. 3.8. Розподіл організаційних засобів інформації,**

**що застосовуються у підприємств мережевих структур, %**

Джерело: сформовано автором.

Таким чином на використання інформаційних дошок на великих підприємств мережевих структур складає 68 %, що може бути аргументовано, що більшість подібних закладів оснащені дошками або інформаційним табло, проте середні підприємницькі структури мають – 55 %. Організаційні газети на великих мережах (55 %) та середніми (58 %) підприємствами є метою використання даного виду засобу інформування для донесення до працівників усю необхідну інформацію вчасно.

Також, слід відзначити, що аналізуючи отримані дані щодо документації організаційного типу підприємств мережевих структур переважають положення про правила внутрішнього трудового розпорядку (93 %). В свою чергу через розширення підприємства та структуру, що складається з великої кількості відділів та підрозділів необхідно створювати положення, які б регулювали діяльність працівників цих компонентів (організаційна документація, що регулює діяльність складає відповідно 88 % та 78 %). Для мотивування та стимулювання нормальної роботи працівників підприємств мережевих структур видаються положення про преміювання персоналу (79 %), рис. 3.9.

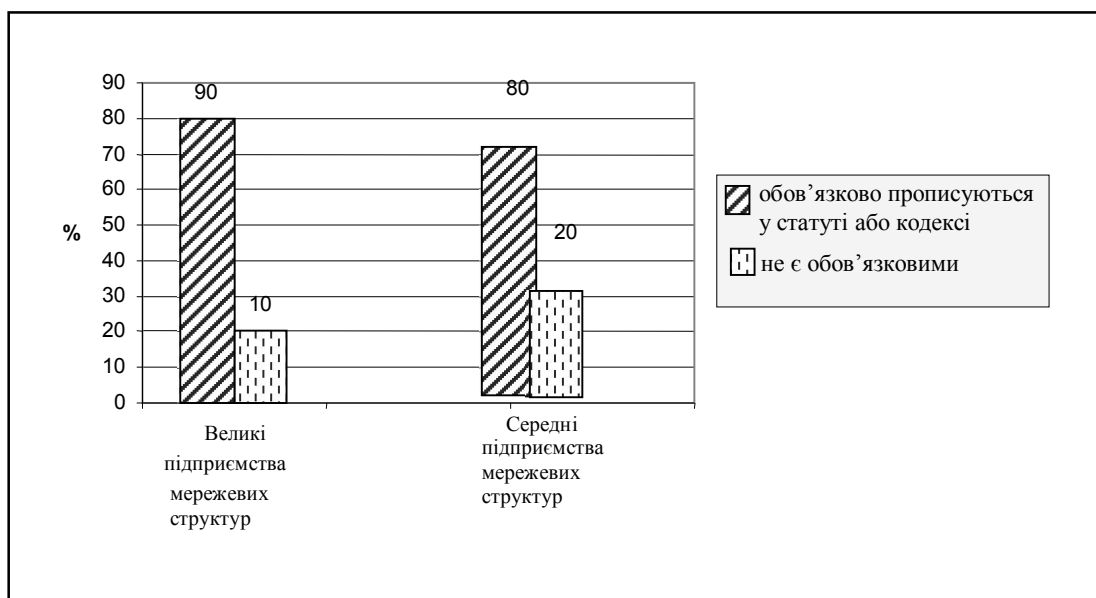


**Рис. 3.9. Розподіл організаційних документів, що використовуються у підприємств мережевих структур України, %**

Джерело: сформовано автором.

Правила внутрішнього трудового розпорядку забезпечують необхідну поведінку учасників трудового процесу, що є також важливої компоненти на середніх підприємств мережевих структур, положення що регулюють ці норми складають 70 %. Таким чином, можемо відзначити, що розробка та створення нормативної організаційної документації у діяльності підприємства зазнає значного впливу та їх спеціалізація безпосередньо залежить від розмірів підприємства.

Усі підприємства мережевих структур як правило працюють на основі статутів або законодавчих нормативно-правових документів (на великих підприємствах мережевих структур частка цих документів складає 90 %; на середніх – 80 %), у яких чітко прописуються діяльність підприємства, обов'язки керівників та працівників, відносини з іншими установами та організаціями тощо, але також на підприємствах можуть розроблятися накази, положення або інструкції для окремих працівників або відділів (на великих підприємствах частка цих документів складає 20 %; на середніх – 30 %), рис. 3.10.



**Рис. 3.10. Розподіл стандартів організаційної культури підприємств мережевих структур, %**

Джерело: сформовано автором.

В контексті нашого наукового дослідження доцільно під час оцінювання компонент організаційної культури підприємств мережевих структур здійснити розрахунок рейтингу груп компонент організаційної культури даної мережі. Такий розрахунок дасть змогу визначити наскільки ключові компоненти організаційної культури вагомі для системної мережі. Норми організаційної культури – загальноприйняті стандарти індивідуальної та групової поведінки, які визнаються прийнятними на підприємствах мережевих структур, сформовані з плином часу в результаті взаємодії її персоналу. Норми організаційної культури підприємств мережевих структур визначають ставлення до явищ, важливим для мережі, ставлення до роботи в цілому.

У табл. 3.13 наведено розрахунок рейтингу груп компонент організаційної культури підприємств мережевих структур. Значущість окремих критеріїв було встановлено експертним методом працівниками відділу кадрів. Розраховуючи рейтинг для різних компонент і порівнюючи отримані значення, визначаємо для яких підприємств мережевих структур застосування компонентів організаційної культури є вагомішим.

Таблиця 3.13

**Розрахунок рейтингу ключових компонент  
організаційної культури підприємств мережевих структур**

№ з/п	Компоненти організаційної культури	Частка критерію	Оцінка значення критерію за 10-бальною шкалою		Добуток частки критерію на оцінку	
			Середні	Великі	Середні	Великі
1	2	3	4	5	6	7
1	Зв'язки з громадськістю, маркетинг і реклама	0,26	8	9	2,08	2,34
2	Кроскультурні особливості	0,15	9	9	1,35	1,35
3	Управління соціальним розвитком	0,15	7	8	1,05	1,2
4	Збутова політика	0,16	8	9	1,28	1,44

Продовження табл. 3.13

1	2	3	4	5	6	7
5	Управління потенціалом	0,28	8	9	2,24	2,52
$\Sigma$	-	1,00	-	-	8,00	8,85

Джерело: розраховано автором.

Під час дослідження найбільшу вагомість було надано компонентам зв'язки з громадськістю, маркетинг і реклама (із часткою критерію 0,26), управлінню потенціалом (із часткою критерію 0,28) та управлінню соціальним розвитком (із часткою критерію 0,15). Аналізуючи отримані результати, можемо відзначити, що така компонента організаційної культури підприємств мережевих структур, як зв'язки з громадськістю, маркетинг і реклама на великих підприємницьких структурах відіграє значну роль, ніж на середніх та складає 2,34 бали. Це може бути обумовлено тим, що на невеликих підприємствах не ефективно функціонування залежить від безпосереднього виконання робіт усіма працівниками, до того ж особовий склад значно менший та задіяна кількість працівників помітно відрізняється від кількості робітників середніх та великих підприємств. Щодо дослідження компоненти управління потенціалом, варто відзначити, що організаційна культура підприємств мережевих структур становить 2,52 та середні 2,34. Отже, за проведеними розрахунками найкращий результат за досліджуваними критеріями було отримано великими підприємствами мережевих структур, що в загальному по всіх критеріях склало 8,85 бали.

Так, на основі проведених досліджень, можемо стверджувати, що в сучасних умовах функціонування існує велика кількість підходів до оцінки та діагностика організаційної культури, однак майже всі вони є значною мірою альтернативними і переважно являють собою перелік складових компонентів, які в сукупності формують організаційну культуру підприємств мережевих структур. Компоненти організаційної культури підприємств мережевих структур є основним вектором в ухваленні керівництвом



управлінських рішень, налагодженні контролю за поведінкою та взаємовідносинами працівників у процесі оцінювання виробничих, господарських та соціальних ситуацій.

Вважаємо за необхідне відзначити, що формування організаційної культури відбувається поступово, вона вбирає досвід працівників, їхню культуру виховання, враховує цілі та особливості підприємств мережевих структур. Компоненти організаційної культури підприємств мережевих структур є ефективним інструментом, використання якого може привести підприємство до успіху. Саме тому важливим є виявляти та аналізувати стан елементів та їх рейтинг [32, с. 92–76].

В результаті проведеного дослідження щодо сучасної проблематики формування організаційної культури підприємств мережевих структур відзначено, що в Україні розвиток корпоративної культури ще перебуває на етапі становлення. На думку, Г. В. Щокіна відзначено основні недоліки функціонування, що властиві підприємствам мережевих структур: слабка диференційованість, як відображення адміністративно-командних методів управління; непомірна централізація управління, небажання делегувати повноваження, переводити працівників апарату управління ближче до виробництва; надмірна чисельність й мала ефективність штабного апарату; відсутність уваги до аналізу ринку; незадовільний рівень стратегічного планування (відсутні відповідні підрозділи, керівні кадри вищої ланки не відчують відповідальності за здійснення стратегічних функцій); недостатній зв'язок відділів збуту й технічного розвитку; відсутність чіткого розподілу функцій та повноважень між підрозділами організаційної структури; слабка мотивація працівників; низька ефективність техніко-економічного планування [261, с. 285].

Таким чином, про резюмувавши дослідження хотілося б відзначити, що на сучасний стан розвитку функціонування підприємств мережевих структур мають вплив наступні проблемні аспекти:

1. В умовах глобалізації загострюється конкуренція на вітчизняному ринку, оскільки повільно йдуть процеси концентрації ресурсів і збільшення капіталізації бізнесу у сфері економіки.

2. Великі підприємства мережових структур України забезпечують основну частку зайнятих, найбільший обсяг реалізації продукції і капітальних інвестицій. Найбільш успішними є диверсифіковані бізнес-групи, проте вплив їх на ринок обмежений.

3. Інноваційні структури підприємств мережових структур України знаходяться на етапі впровадження, не враховується зарубіжний досвід формування технологічних альянсів, частка технопарків у реалізованій інноваційній продукції зменшується внаслідок блокування законодавчих положень щодо їх державної підтримки.

4. Повільно реалізуються заходи щодо формування регіональних мережових структур, що звужує можливості сполучення державних і приватних інвестицій, ефективного використання ресурсів, цільової державної підтримки.

5. Зазначені проблемні аспекти зумовлюють посилення загроз економічній безпеці держави: зростання зношеності основних засобів промисловості; погіршення структури експорту; зростання частки іноземного капіталу у стратегічних галузях; збільшення технологічного відставання; зниження конкурентоспроможності продукції; поширення іноземної технічної і технологічної експансії, виснаження ресурсної бази [219].

Так, результати отримані на основі ідентифікації основних проблемних аспектів збалансування компонент організаційної культури підприємств мережових структур свідчать про необхідність подальших досліджень у даному напрямку, а також вказують на необхідність досліджень внутрішніх факторів розвитку організаційної культури, з метою комплексного нівелювання негативного впливу факторів і посилення позитивного їх впливу, що дозволить визначити шляхи формування ефективної

організаційної культури, яка відповідає внутрішньому середовищу та зовнішнім умовам.

### **Висновки до розділу 3**

Підводячи підсумок дослідженню методологічного базису організаційної культури підприємств мережевих структур, слід вказати на основоположні його моменти:

1. Встановлено, що в сучасних умовах застосування методів оцінки ефективності функціонування організаційної культури підприємств мережевих структур дозволяє: підвищити обґрунтованість та якість прийнятих управлінських рішень; поліпшити інформаційно-аналітичне забезпечення процесів управління організаційною культурою; знизити ступінь невизначеності та ризику при здійсненні процесів формування організаційної культури.

2. У результаті дослідження особливостей сучасного розвитку підприємств мережевих структур, використовуючи такі методи збору інформації, як спостереження та письмове опитування з використанням спеціально розроблених анкет з відповідними питаннями було визначено основні фактори, які мають позитивний або негативний вплив на організаційну культуру в мережевій структурі. Спираючись на це визначено основні тенденції формування типів організаційної культури в сучасних умовах макротендів бізнесу.

3. Звертаємо увагу на те, що вибір того чи іншого типу організаційної культури має спиратися на мотиваційні аспекти працівників підприємств мережевих структур, що підтверджується залежністю трудової поведінки від затверджених ідей, правил, принципів, методів взаємодії між різними учасниками соціально-трудова відносин в системі підприємство – працівник – оточення. Отже, підприємство мережевих структур об'єднує

своїх працівників, які одночасно виробляють матеріальні (артефакти, власна продукція для реалізації) і духовні цінності (корпоративний дух, моральні принципи, вірність, відданість корпорації, лояльність, бренди, церемонії тощо).

4. Сформований профіль організаційної культури до “Поточний стан” та “Досконалий стан” підприємств мережевих структур, дає змогу проводити оцінку організаційних процесів, пов’язаних із результативністю функціонування підприємницьких структур та забезпечити підвищення ефективності управління перспективним розвитком організаційної культури. На основі цього встановлено, що підприємства мережевих структур зорієнтовані на ієрархічний та ринковий тип культури із включенням основних критеріїв розвитку. Доведено, що досконала організаційна культура підприємств мережевих структур характеризується домінуванням ринкового типу. Особливостями цього типу, підприємства мережевих структур прагнуть до таких стратегічних пріоритетів, як підвищення конкурентоспроможності та продуктивності, управління змінами, агресивне проникнення на нові ринки та збільшення ринкової частки.

5. На основі методології оцінювання мережевих структур та його впливу на профіль встановлено на основі компонент організаційної культури підприємств мережевих структур є найбільш високий рівень розвитку на великих за розміром мережевих структурах рейтингових позицій.

6. Доведено, що ключовими аспектами при формуванні організаційної культури підприємств мережевих структур є: відповідність українським умовам ведення комерційної, виробничої, підприємницької та економічної діяльності, керованість та надійність, охоплення, комплексність та багатоаспектність механізму, об’єктна орієнтація дій при будь-яких змінах, економічна ефективність, фінансова забезпеченість, мінімізація заперечування реформаторських пропозицій, еволюційність перетворень, присутність механізму внутрішнього розвитку, структурна сумісність,

комплексність та послідовність, цільова орієнтація, перманентний розвиток та удосконалення, етична обґрунтованість.

Основні результати дослідження за третім розділом дисертації опубліковані у працях: [35]; [40]; [42]; [43]; [47]; [50]; [52]; [54]; [57]; [61]; [291]; [293], [додатки И, К].

## **РОЗДІЛ 4.**

### **ВПРОВАДЖЕННЯ НОВІТНІХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ МЕРЕЖЕВИХ СТРУКТУР: ПРОГНОЗНА ОЦІНКА**

#### **4.1. Інформаційні системи мережеских структур як інструмент забезпечення синергетичних ефектів**

На сучасному етапі розвитку вплив сучасних інформаційних технологій на управління підприємствами мережеских структур величезний, оскільки прямо пов'язаний з підвищенням ефективності роботи як кожного менеджера окремо, так і підприємства в цілому. Застосування сучасних інформаційних технологій звичайно вимагає чималих витрат від даних підприємницьких структур як на розробку і впровадження. Звертаємо увагу на те, що інформаційна система підприємств мережеских структур, як система управління, тісно пов'язується, як з системами збереження та видачі інформації, так і з іншою – з системами, що забезпечують обмін інформацією в процесі управління. Вона охоплює сукупність засобів та методів в системі підприємств мережеских структур, що дозволяють користувачу збирати, зберігати, передавати і обробляти відібрану інформацію. Ринкові відносини спричиняють посилення ролі інформаційних систем підприємств мережеских структур, вимагають розроблення і застосування нових методів. Одним з напрямків функціонування інформаційних систем підприємницьких структур є використання інноваційних рішень інформаційно-комунікаційної компоненти, спрямованого на забезпечення збалансованості інтересів учасників мережі.

Основними векторами розвитку інформаційних систем підприємств мережеских структур є: актуалізація використання творчої ініціативи учасників мережі; підвищення ролі оперативних інформаційно-управлінських процесів; перенесення прикладення трудових ресурсів з матеріального виробництва в інформаційну сферу; активізація й

урізноманітнення інноваційних процесів за рахунок багатостороннього взаємоспрямованого пошуку партнерів; інкапсуляція управлінських процесів у глобальну інформаційну систему; полегшення взаємодії учасників мережі за рахунок мережевої інтелектуальної складової [176, с. 54]. Основними завданнями такої інформаційної системи підприємств мережевих структур є: підтримка спрямованості на клієнтів, розгортання розподіленої мережевої організації, досягнення конкурентної переваги, контроль над частиною сегменту ринку, забезпечення стабільності бізнесу тощо [227].

Слід відзначити, що кожен учасник мережі як динамічна управлінська система характеризується певними елементами, які можна описати наступними характеристиками: динамічними формами, орієнтованими на проекти, представленими у формі складно підпорядкованої організаційної структури і сукупності неоднорідних центрів впливу; підвищенням змістовного наповнення взаємовідносин елементів системи; нелінійним розгалуженим деревоподібним графом можливих шляхів розвитку з імовірнісними переходами; визначеним співвідношенням форми підприємства і змісту його діяльності у певний конкретний момент часу; просторово часовим станом взаємозв'язків внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємств мережевих структур; величезною невизначеністю попиту через високу ймовірність великого резонансу ймовірних непередбачуваних ситуацій; непридатністю лінійної техніки оптимізації у мережах із змінюваними циклами і нестійкими переходами; складністю підтримки інновацій через розриви знань у ланцюгу інновація – виробництво – споживач [176, с. 55].

На основі проведених досліджень встановлено, що на думку Ю. Дахлгрена, М. Хомструма, П. Йоханссона, А. Каліо, А. Дітільйо інформаційна система мережевої структури, повинна забезпечувати вирішення цілого ряду проблем, які притаманні даному типу організації, зокрема: координацію взаємодій учасників мережевої структури шляхом обліково-інформаційної підтримки процесу укладання контрактів між ними;

інформаційну підтримку процесу прийняття міжорганізаційних рішень учасників мережевої структури; формування нормального клімату взаємодії та довірчих відносин між учасниками мережевої структури шляхом усунення асиметричної асиметрії та зменшення опортунізму суб'єктів реалізації професійних суджень; можливість оцінювати, чи призводить співробітництво в рамках мережевої структури до зростання доданої вартості; забезпечення розподілу доданої вартості та ризиків між учасниками мережевої структури; формування моделі оцінки та вимірювання внеску кожного із учасників мережі в формування ціни мережевих продуктів; формування системи оперативного контролю діяльності на основі облікової інформації про діяльність мережевої структури [235].

Вирішення цих проблем має здійснюватися не традиційним шляхом, як це здійснюється на звичайних підприємствах, а з урахуванням специфічних особливостей функціонування мережевих структур, як одного із нових видів організацій, які характеризуються міжмережевими взаємодіями, та виникнення яких є характерним для сучасного етапу розвитку світової економіки [284, с. 5].

Основною метою забезпечення інформаційної системи підприємств мережевих структур є отримання необхідної інформації для ефективного управління всіма її ресурсами, створення інформаційного та технічного середовища для управління її діяльністю. Слід зазначити, що в будь-якій інформаційній системі підприємств мережевих структур вирішуються задачі трьох типів: задачі оцінки ситуації (інколи їх називають задачами розпізнавання ситуацій); задачі перетворення опису ситуації (розрахункові задачі, задачі моделювання); задачі прийняття рішень (в тому числі і оптимізаційні).

Звертаємо увагу на те, що в сучасні трансформаційні системи спричиняють посилення ролі інформаційно-аналітичного забезпечення системи підприємств мережевих структур, які вимагають розроблення і застосування нових методів. Одним з напрямків функціонування



інформаційно-аналітичних систем підприємницьких структур є використання інноваційних рішень інформаційно-комунікаційної компоненти, спрямованого на забезпечення збалансованості інтересів учасників мережі та забезпечення фінансової безпеки в тому числі. Основними завданнями такої інформаційно-аналітичної системи підприємств мережевих структур є: підтримка спрямованості на клієнтів, розгортання розподіленої мережевої організації, досягнення конкурентної переваги, контроль над частиною сегменту ринку, забезпечення стабільності бізнесу тощо.

Наукові дослідження вказують на той факт, що поліпшення показників використання інформаційно-комунікаційних технологій в Україні лежить на шляху зміни інституційних умов підприємництва та розвитку нових інноваційних організаційних форм, які, з одного боку, є оптимальними для розвитку зазначених технологій, а з іншого – зумовлені їх широким впровадженням. Мова йде про створення умов для масштабного та ефективного формування мережевих організаційних структур, що являють собою своєрідні майданчики для генерування інноваційних знань та їх комерціалізації. Невизначеність та переривчастість інноваційного процесу зумовлює потребу у виявленні слабких сигналів щодо напрямів науково-технічних новацій з метою посилення конкурентоспроможності компаній за рахунок прискореного впровадження інновацій.

Варто зазначити, що нині конкурентоспроможність залежить не лише від того, на скільки швидко запроваджуються інновації, а й від точності та ранньої діагностики майбутніх змін. Мережеве середовище створює можливості для постійних комунікацій між учасниками, що сприяє виявленню та аналізу інноваційних та ринкових перспектив відповідного бізнесу та знаходженню партнерів для їх реалізації. Саме мережеві структури здатні забезпечити міжгалузеву взаємодію, що є основою для створення сучасних інновацій, які все більше генеруються на межі різних наукових напрямів та раніше не пов'язаних галузей промисловості.

Крім цього, для забезпечення конкурентоспроможності мережевих структур надзвичайно важливим є формування замкненого ланцюга інноваційного процесу: від бізнес-ідеї до її комерціалізації, включаючи проектування, маркетинг, фінансування, технічне обслуговування тощо. Замкненість інноваційного ланцюга створюється в мережевій структурі завдяки об'єднанню в ній ключових виробників, їх постачальників, споживачів, компаній наукового, технічного та сервісного обслуговування, транспортної, логістичної та ринкової інфраструктури, центрів трансферу результатів інноваційних проектів тощо. Інтегруючи перелічених учасників, мережева структура сприяє встановленню єдиних стандартів виробництва та споживання товарів, зберігаючи при цьому незалежність господарських суб'єктів та конкуренцію у відносинах уздовж замкненого інноваційного ланцюга.

Доведено, що збереження конкурентних відносин між учасниками є важливою характеристикою інноваційної мережі, без якої неможливо забезпечити стимули для інновацій та їх ефективність. Таким чином, розвиток мережевих структур з їх глибокою взаємозалежністю елементів дає змогу все більше залучати нові технології та знання до управління і все ефективніше управляти створенням нових технологій та знань. Це замкнене коло дозволяє досягти більшої продуктивності і ефективності компаній, регіонів, галузей та країн у цілому при наявності необхідних організаційних та інституційних умов, які здатні підтримати мережеві зміни.

Деякі вчені довели існування кореляційного зв'язку між інноваційними формами організації та результатами функціонування компанії. Слід відзначити, що даний взаємозв'язок дає змогу підвищити рівень конкурентоспроможності в сучасних умовах та досягається внаслідок наполегливого змагання інновацій у широкому сенсі, в тому числі і в формах організації бізнесу, де негнучкі та бюрократичні форми не мають шансів на успіх. Для України розвиток підприємств мережевих структур та мережевого принципу організації економічної діяльності вбачається спеціалістами, як

новий драйвер інноваційного розвитку, який здатний надати імпульсу інноваційним перетворенням на всіх рівнях та зламати несприйнятливність вітчизняної економіки до ведення інноваційної діяльності [186].

Продовжуючи логіку нашого дослідження відзначаємо, що інформаційно-аналітична система підприємств мережових структур дає змогу виконувати комплексну автоматизацію діяльності даних підприємницьких структур, які мають низку суттєвих особливостей, обумовлених базовими принципами або концепцією їх побудови:

1. Концепція ERP (Enterprise Resource Planning) є фактичним стандартом для сучасних інформаційно-аналітичних систем підприємств мережових структур у світі. ERP призначена для планування ресурсів підприємства, автоматизації обліку та управління. ERP-системи будуються за модульним принципом, охоплюючи, помодульно, практично всі ключові моменти в діяльності компанії;

2. Концепція SCM (Supply Chain Management) реалізує нову технологію управління, описану стандартом CSRP (Customer Synchronized Resource Planning), який передбачає наявність у системі можливостей управління зовнішніми щодо підприємств мережових структур елементами;

3. SCM – управління розширеним виробничим процесом, тобто не тільки внутрішніми ресурсами підприємств мережових структур, а й важливішими зовнішніми (наприклад, облік замовників у замовників та постачальників у постачальників);

4. Концепція MRP (Material Requirement Planning) планування потреб в матеріалах. Комп'ютерна методологія, створена для планування виробництва і управління запасами;

5. Концепція MRPII (Manufacturing Resource Planning) II – метод планування виробничих ресурсів. MRP II концепція, яка лежить в основі систем класу ERP, є закономірним розвитком стандарту MRP.

Головною відмінністю від попереднього стандарту є автоматизація тих сфер діяльності, від яких залежить поповнення або витрати матеріалів. У

MRP II вже є функція планування виробничих потужностей (Capacity Requirements Planning, CRP), яка пов'язує можливості виробництва з потребами в матеріалах [92]. Серед найвідоміших закордонних інформаційних систем управління підприємств мережових структур: MANMAN/X і CAS (Computer Associates, США); SAPR/3 (Німеччина); BAAN (Голландія); SCALA (Швеція); PRODIS; Галактика (СНГ).

Слід відзначити, що ефективність будь-якого підприємства мережових структур значною мірою залежить від повного, достовірного та своєчасного інформаційно забезпечення. В таких умовах при ефективному управлінні, система інформаційно-аналітичного забезпечення призведе до підвищення рівня управління прибутком і як наслідок зміцнення фінансової безпеки [88].

Таким чином базовими вимогами до інформаційної системи підприємств мережових структур є:

- оптимальний формат та структура (система має бути масштабована й побудована легко, щоб підтримувати швидкий розвиток торговельної мережі);

- логічна зрозумілість проведення операцій (функціональність інформаційної системи має забезпечувати роботу мультиформатних мереж, а також урахувати особливості інших форматів, зокрема магазини, що працюють за системою самообслуговування);

- відповідність параметрам бренду компанії (кольорова гамма, музичний супровід та інші параметри сайту та інформаційних сторінок повинна відповідати параметрам бренду підприємницької мережі);

- гнучкість та інноваційність;

- урахування територіального розміщення цільового сегменту споживачів (формування параметрів інформаційних систем повинні враховувати особливості національних, культурних та інших характеристик споживачів).

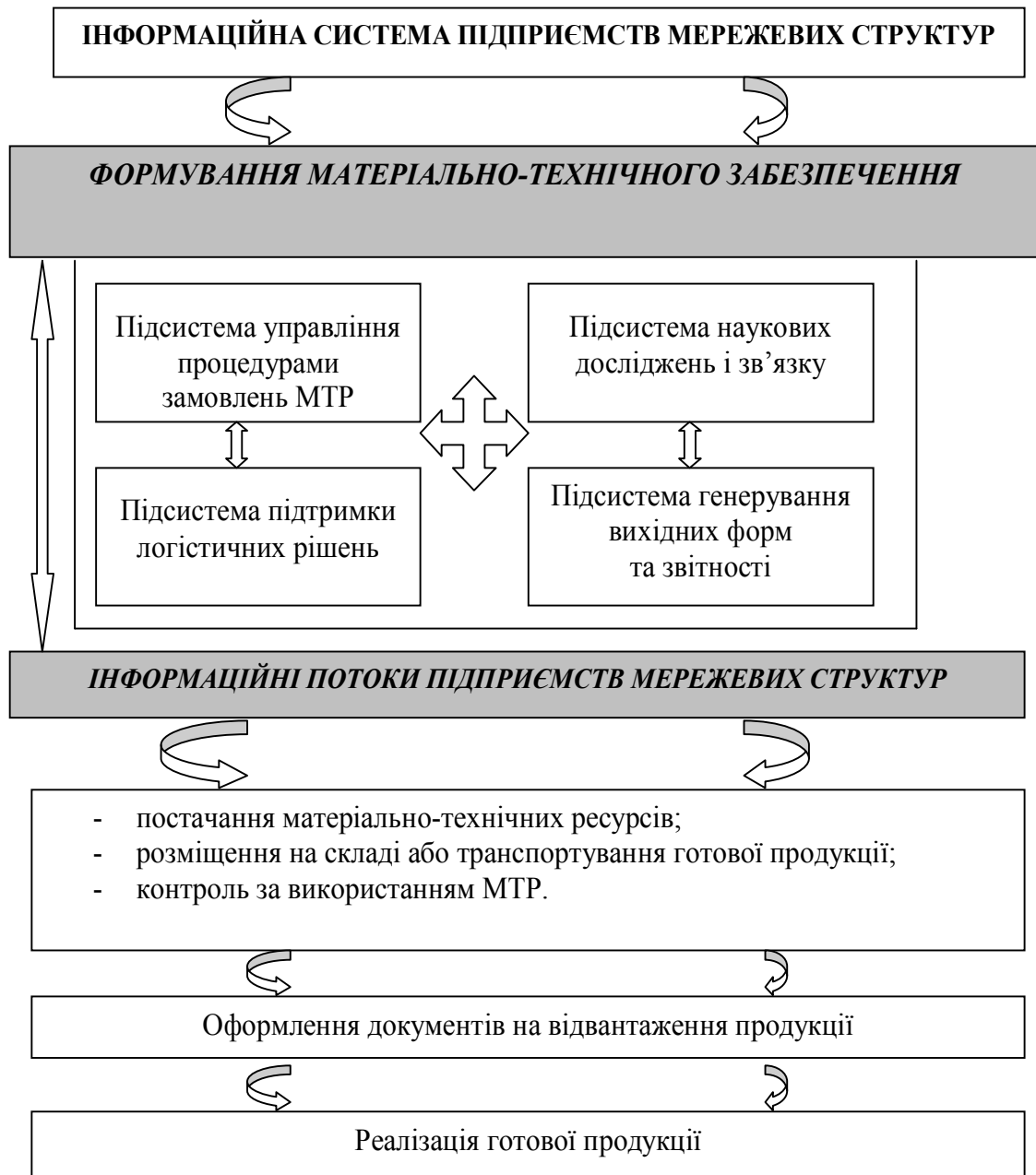
Оскільки одним з ключових призначень інформаційних систем є забезпечення збуту продукції, розглянемо два основні підходи до

формування інформаційної системи для управління підприємств мережових структур. Перший підхід передбачає використання системи з розподіленими базами даних. Вона характеризується наявністю індивідуальної бази для кожного мережевого об'єкта. Забезпечення паралельного оновлення даних та адекватного обміну інформації здійснюється шляхом синхронізації. Другий підхід (інформаційна система з єдиною базою даних) передбачає єдину базу даних на центральному сервері. У випадку її встановлення на різних серверах вони працюють в режимі онлайн.

При розгляді інформаційних систем на підприємствах підприємств мережових структур варто звернути окрему увагу на медійні мережі, що сьогодні застосовуються не тільки для обміну інформацією, але і у діловому спілкуванні. Розвиток комунікацій такого типу формує підґрунтя для поступу у освітній, науковій і культурній сферах шляхом налагодження відповідних форм інформаційної взаємодії між суб'єктами глобального простору [73,с. 37].

Однією з ключових відмінностей організації робочих процесів підприємств мережових структур є їх висока ситуативна гнучкість. Здатність швидко реагувати на зміну кон'юнктури ринку дозволяє випускати більш інноваційну продукцію (послуги), що в підсумковому результаті визначає конкурентоспроможність усього підприємства. Це можливо через оптимізацію використання інформаційно-пошукових систем та співпраці з суб'єктами інноваційного підприємництва (рис. 4.1).

З практичної точки зору відзначимо, що одним з найбільш перспективних інструментів для підприємств мережових структур сьогодні є хостингові та "хмарні" технології. Дані новації дозволяють економити фінанси за рахунок скорочення капітальних інвестицій. Це особливо актуально в наш час, тому що в останні роки все більше вітчизняних мережових підприємств намагаються мінімізувати інвестиції в розвиток своєї інфраструктури.



**Рис. 4.1. Організаційна структура інформаційної системи підприємств мережових структур**

Джерело: сформовано автором.

І хоча “хмарні” технології поки що використовують лише 25 % менеджерів вітчизняних мережових підприємств, проте багато з них планують перейти на цю технологію або вивчають її переваги. Стабільно високий попит на українському ринку на ERP-системи. За оцінками SAP – сегмент великих компаній насичений цими технологіями тільки на 30 %.

Проте обсяг продаж ERP-систем з кожним роком збільшується, враховуючи те, що вже зараз частка ERP-рішень становить майже 13 % усього обсягу українського ринку ПЗ і IT-послуг. Доволі популярною для вітчизняних підприємств мережових структур, вважається технологія HANA (High Performance Analytic Appliance), яка дозволяє обробляти та аналізувати великі масиви інформації. Основні бізнес-рішення, які базуються на подібних технологіях, стають більш релевантними [19].

Рівень розвитку інформаційних продуктів і послуг інформатизації підприємств мережових структур, можна розглядати як один із найбільш надійних індикаторів рівня розвитку різних сфер його діяльності. Лише вміле використання переваг інформаційних технологій, може забезпечити економічний успіх та необхідні умови для вибору вільного напрямку розвитку підприємства, оскільки це нове бачення інформаційних, комунікаційних процесів, новий підхід до стилю, методів, процедур управління. Слід відзначити, що нове середовище управління підприємствами мережових структур характеризується такими рисами: посиленням і урізноманітненням взаємозв'язків в системі підприємств мережових структур та їх партнерами і споживачами; глобальністю організаційних комунікацій; невідчутністю інформаційної складової, незважаючи на зростання її вагомості. Таким чином, освоєння сучасних інформаційних технологій суттєво розширює горизонт та якість прийняття ефективних управлінських рішень.

Водночас слід особливо наголосити, що в сучасних умовах турбулентно-кризового стану, визнання інформаційної складової в системі підприємств мережових структур зумовлюють у прийнятті проектних рішень мережової системи, необхідність виявлення впливу інформації на досягнення результатів підприємницької діяльності, визначення поведінки інформованого учасника мережової структури забезпечувати процвітання бізнесу і накопичення ресурсів для даних рішень. Першою проблемою, з якою стикаються мережові структури, є масштабність інформації, проблема обробки значних її обсягів, навіть, якщо остання потенційно сприймається і

доступна для користувачів. В умовах невизначеності ситуації в оточуючому середовищі, скрутного фінансового стану мережі проблема полягає не тільки в складності, але і в її обсязі за умов обмеженості часу і уваги користувачів. Навіть в більш сприятливих умовах пошук інформації потребує визначення точки оптимуму, в якій узгоджується повнота інформації, час і зусилля на подальший пошук, на що наголошують окремі дослідники. Отже, друга проблема – це складність і особливість у використанні інформації. Третя проблема – це невизначеність, коли неможливо вести ні розрахунки, ні визначати чисельну ймовірність, тобто пов'язується з ризиком, який є наслідком неможливості визначення повноти та достовірності нової інформації. А також, четверта проблема – це структурування інформації – розподіл даних за категоріями, прийняття до усвідомлення і використання не всієї доступної інформації, а тільки її частини, необхідної для користувача. При цьому потреба в інформації пов'язана не тільки з об'єктивними обставинами, але й повинна бути адекватною здатності користувача до усвідомлення [235].

Продовжуючи логіку нашого дослідження слід відзначити, що основною причиною здійснення інтеграційних процесів підприємств мережових структур є прагнення до отримання або посилення синергетичного ефекту. Саме наявність синергії та ефективність управління нею є головною перевагою підвищення конкурентоспроможності мережової структури.

Ми розділяємо позицію переважної більшості авторів, які стверджують, що мережовою структурою є лише таке об'єднання компаній, яке забезпечує позитивну синергію, що виражається в явних і неявних фінансових ефектах. Для того щоб синергія мережової системи була максимальною, необхідно, щоб її складові елементи:

– відповідали достатньо високому рівню економічного, управлінського та інноваційного розвитку;



- були поєднані найоптимальніше з погляду генерування додаткових ефектів;
- мали чіткі та усвідомлені зони перетину господарських інтересів;
- були забезпечені розвинутою інформаційною та комунікаційною інфраструктурою.

Отже, синергетика спрямована на вивчення досить широкого спектра проблем, головними з яких є проблеми забезпечення ефективного управління синергією. Згідно із сучасним економічним словником Б. Райзмана, Д. Лозовського, Е. Стародубцева, синергія – це зростання ефективності діяльності внаслідок з'єднання, інтеграції, злиття окремих частин в єдину систему за рахунок системного ефекту – емерджентності [118].

Так, у своїх наукових працях Дж. Сазерленд та Д. Кенуелл стверджують, що синергія – це користь, яку можна отримати від об'єднання декількох підрозділів чи організацій замість того, щоб надавати їм можливість працювати незалежно один від одного. При цьому вони акцентують увагу на важливості поєднання взаємодоповнюючих видів діяльності чи виробничих процесів [218].

Синергія властива складним системам (технічним, біологічним, соціальним, економічним) і часто розуміється як спільна, взаємозалежна дія декількох сил, суб'єктів, чинників в одному напрямі. Відзначаємо, що перевага синергізму традиційно демонструється формулою “ $2+2=5$ ”, яка відображає закономірність, що полягає в здатності системи, яка утворена з об'єднання окремих елементів у єдине ціле, давати більший ефект, ніж механічна сума ефектів, що генеруються елементами в стані відокремленості. Е. Кемпбелл назвав такий ефект кумулятивним позитивним ефектом. Цілком діаметрально протилежне бачення має Д.К. Ван Хорн, який вважав, що синергія за своєю сутністю близька до економії, що виникає внаслідок злиття компаній і утворення об'єднаних активів, які за своєю вартістю перевищують активи окремих компаній [109].

Більшість фахівців відзначають проблематичність кількісного оцінювання абсолютної величини синергетичного ефекту, що генерується мережевою структурою, оскільки значна кількість ефектів не мають визнаних кількісних одиниць вимірювання, зокрема, наприклад, таких, як рівень зростання довіри, поліпшення якості соціальних взаємовідносин, підвищення престижності певного виду економічної діяльності чи комфортності праці. У такому випадку їх оцінюють лише якісно на основі експертних висновків.

Варто відзначити, що кожен вид мережевого ефекту доцільно оцінювати за такими критеріями:

- напрям впливу (позитивний – негативний);
- ступінь вираження ефекту (слабкий, помірний, значний);
- масштаб охоплення (слабкий, помірний, значний).

Окремі мережеві ефекти можуть оцінюватися за бальною шкалою. Після підрахунку балів за певною методикою виводиться інтегральна оцінка мережевого ефекту. Мережеві ефекти часто можуть бути виміряні лише з певним ступенем вірогідності, проте навіть це дає змогу менеджерам компаніям, а також представникам органів влади оцінити корисність або, навпаки, шкоду від певних дій стосовно соціально-економічного середовища.

Оцінюючи мережеві ефекти співпраці компаній, необхідно усвідомлювати, що вони можуть бути й негативними. З одного боку, інтеграція компаній, здійснення спільних проєктів у мережевій структурі сприяють розширенню ринків збуту, зростанню прибутковості компаній і, як наслідок, приводять до зростання виробництва, зайнятості та оплати праці, підтримки екологічної рівноваги внаслідок модернізації виробництва та проведення природоохоронних заходів, підвищення освітнього й культурного рівня, зниження соціальної напруженості. Але, з іншого боку, можна спостерігати прямо протилежний результат – скорочення робочих місць (внаслідок модернізації виробництва) і зростання безробіття, зниження рівня життя населення, виникнення соціальної напруженості та соціальних конфліктів через зростання міграційних потоків [187].

Не можливо залишити поза увагою те, що формування мережевих структур в останні десятиліття є як світовою, так і національною тенденцією розвитку бізнесу. Основною причиною здійснення інтеграційних процесів компаніями є прагнення до отримання або посилення синергетичного ефекту. Саме наявність синергії та ефективність управління нею є головною перевагою підвищення конкурентоспроможності мережевої структури.

На основі проведених досліджень встановлено, що поняття синергії, або синергетики, досить широко використовується в різних наукових дослідженнях. Основними аспектами, в яких воно застосовується для пояснення навколишнього світу та процесів, що в ньому відбуваються, є:

- синергетика як картина світу;
- синергетика як наука;
- синергетика як наукова методологія.

Відомими вченими, які досліджували синергетику в різних наукових напрямках, були Е. Кемпбелл (економіка), Г. Хакен (фізика), І. Пригожин (хімія), С. Курдюмов (еволюція та самоорганізація складних систем), М. Моїсеєв (екологічна еволюція), М. Волькенштейн (фізика), Д. Чернавський (математика та інформація), С. Мочерний (соціально-економічні системи), А. Свідзінський (культурологія) та ін.

Термін “синергетика” походить від грецького “синергос” – спільно діючий. Вперше він був застосований професором теоретичної фізики Штутгартського університету – Г. Хакеном у 1969 р. в його лекціях, проте набув значного публічного поширення з 1973 р., після того як Г. Хакен використав його у своїй доповіді “Кооперативні явища в сильно нерівноважних та нефізичних системах”. Від самого початку Г. Хакен відзначав універсальність синергетики, вказуючи, що її ідеї можуть плідно розвиватися лише на міждисциплінарній основі. Згідно з Г. Хакеном, “синергія” розуміється як теорія про здатність складних та нелінійних систем до самовдосконалення та самоорганізації, що приводить до появи нової

якості в системи, якої не спостерігалось в окремих елементів, що взаємодіють у її межах [187].

З одного боку, сучасна синергетика являє собою своєрідний синтез багатьох наукових методів дослідження, методологічних систем, теоретичних побудов, на основі яких формується відповідний категоріальний апарат. З іншого – синергетика все більше складається як наука з власним предметом дослідження, що вивчає закономірності й механізми переходу від хаосу до порядку (самоорганізації) у відкритих нелінійних системах складної конфігурації, якими є як природа в цілому, так і людське суспільство. “Будучи тісно пов’язаною з кібернетикою, математичним моделюванням і системним підходом до вивчення реальності, синергетика розширює наші уявлення про саморозвиток матерії, взаємозв’язок матеріального і духовного, дозволяє по-іншому поглянути на еволюційні процеси в природі, на процеси виникнення життя і людини, на перспективи людської цивілізації в космологічних просторово-часових масштабах” [160].

О. Головніна зазначає, що “поняття “синергетика” означає напрям міждисциплінарних наукових досліджень, де методи, розроблені в одних сферах знань, застосовуються в інших. Науковиць відзначає, що це певна система поглядів на навколишній світ, яка дозволяє у різних вимірах досліджувати конкретні процеси або явища, отримувати оригінальні та ефективні наукові, аналітичні та практичні результати.

На основі проведених досліджень відзначено, що синергетика – це наука, яка досліджує самоорганізацію складних систем, які формуються з різних за своєю природою підсистем, що взаємодіють між собою і утворюють просторові, часові, просторово-часові структури в макромасштабі. Крім того, синергетика вивчає непередбачувані явища, спричинені порушенням рівноваги та нестійкістю.

Формування синергетики як науки зумовлено необхідністю розв’язання сучасних наукових завдань, пов’язаних з аналізом складних процесів на основі нових математичних методів, а також з необхідністю залучення

спеціалістів з різних наукових дисциплін до аналізу параметрів стійкості, самооновлення та розвитку систем.

Розглядаючи практичні можливості застосування синергетики в сфері соціального управління та соціальних структур, Е. Н. Князева і С. П. Курдюмов виділили декілька головних напрямів [163, 164]:

- сприяння усвідомленню неможливості нав'язування напрямів розвитку складним системам, якими, без сумніву, є соціальні та економічні системи; доцільнішим є аналіз та виявлення власних тенденцій і напрямів самоврядних систем та сприяння їх виходу на найбільш оптимальні;

- демонстрування, яким чином і чому хаос може виступати в якості конструктивним механізмом еволюції та як через нього здійснюється зв'язок різних рівнів організації;

- доведення, що для складних систем, як правило, існує декілька альтернативних шляхів розвитку;

- відкриття нових принципів формування складного еволюційного цілого з простих елементів, що забезпечує вироблення оптимальних підходів до побудови складних соціальних, економічних, геополітичних систем з елементів, що перебувають на різних рівнях розвитку;

- формування знань про ефективне управління складними системами;

- розкриття закономірностей та умов нелінійних процесів, які мають лавиноподібну швидкість протікання з механізмами самоприскорення, що дозволяє зрозуміти, як управляти такими процесами у відкритих, наприклад, економічних середовищах і які існують параметри уникнення ймовірностей розпаду складних структур при наближенні їх до максимального розвитку [186].

Отже, синергетика спрямована на вивчення досить широкого спектра проблем, головними з яких є проблеми забезпечення ефективного управління синергією. Згідно із сучасним економічним словником Б. Райзмана, відзначено, що синергія – це зростання ефективності діяльності внаслідок

з'єднання, інтеграції, злиття окремих частин в єдину систему за рахунок системного ефекту – емерджентності [165].

Дж. Сазерленд та Д. Кенуелл стверджують, що синергія – це користь, яку можна отримати від об'єднання декількох підрозділів чи організацій замість того, щоб надавати їм можливість працювати незалежно один від одного. При цьому вони акцентують увагу на важливості поєднання взаємодоповнюючих видів діяльності чи виробничих процесів [166].

Й. С. Завадський, Т. В. Осовська, О. О. Юшкевич указують на те, що “синергія – це особливість складних систем, у яких сума складових елементів, властивості та можливості цілого перевищують властивості та можливості її частин. Ця унікальна властивість великих систем особливо яскраво виражається в їх самоорганізації та можливості впливати на поведінку системи шляхом дії на обмежену кількість параметрів”.

Х. Ітамі розглядає генерування синергії як результат підвищення ефективності використання активів, при цьому зазначаючи, що серед усіх їх видів найбільший синергетичний потенціал мають невидимі (нематеріальні) активи, оскільки вони є унікальними і не піддаються копіюванню, а їхнє комбінування та доповнення в нових напрямках може мати значний, важко відтворюваний конкурентами, синергетичний ефект [186].

Досліджуючи дану наукову проблематику Д. В. Олянич відзначає, що стосовно соціально-економічних систем доцільніше використовувати термін “кооперація”, який, на його погляд, є синонімом “синергії”. Він зазначає, що на ефективність роботи організації впливає сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників. Згідно з властивостями емерджентності, спільна дія декількох чинників майже завжди відрізняється від суми розділених ефектів. Саме ця відмінність, яку зазвичай називають ефектом синергії, чинником взаємодії чи кооперативним ефектом, є кількісним виразом синергії [170].

Кількісний вимір синергії знайдено поки лише в деяких окремих випадках, але навіть якісне розуміння синергії дозволяє побачити фундаментальне значення цього поняття для економіки і навіть, більше того,

для всієї цивілізації. Адже будь-що спроектоване, збудоване без синергетичного ефекту не несе на собі відбитку досконалості, а навпаки - несе відтінок недолугості.

У своїх наукових працях І. Ансофф вважав синергію однією з головних компонент товарно-ринкової стратегії компанії, яка виражає міру спільних ефектів. Такі ефекти утворюються як результат появи нової якості у складній системі, яка здатна до саморозвитку та самовдосконалення. Проте сама по собі складна система не гарантує генерування синергії. Синергія виникає не в системах як таких, а виключно в процесах функціонування систем. Тільки процес – послідовність зміни станів системи – дає змогу отримувати додаткові синергетичні властивості. Забезпечення ефективних процесів у складній системі, що утворилася з окремих складових напряму, буде визначатися, по-перше, потенціалом даних складових; по-друге, мірою узгодженості їхньої поведінки; по-третє, наявністю та стійкістю підтримуючих взаємозв'язків [186].

Продовжуючи логіку нашого дослідження варто відзначити управління підприємствами мережевих структур на основі застосування синергетичного підходу має спиратися на наступні принципи:

– Принцип формування багаторівневого управління, що передбачає відмову від жорстко централізованих методів, за яких визначений центральний орган точно регламентує дії кожного складового елемента системи. На практиці намагання побудувати мережу, що генерує синергію, на основі централізації управління призводитиме до того, що сам керуючий орган виявиться настільки складним, що навряд чи зможе ефективно функціонувати. Ситуація буде подібна до штабу армії, який розробляє в деталях поведінку кожного солдата під час бою.

– Принцип групування цілей та завдань в окремі підсистеми та розподіл управління ними між декількома рівнями багатопараметричної мережевої системи. На практиці це означає, що кооперативна співпраця не означає тотальної взаємодії між усіма учасниками мережі й може

здійснюватися лише між окремими компаніями, які мають найкращі початкові умови для отримання максимального синергетичного ефекту.

– Принцип збереження свободи елементів системи. Він означає закріплення за підсистемами та складовими елементами мережевої системи свободи у виробленні, виборі та прийнятті релевантних підприємницькій ситуації рішень.

– Принцип узгодженої координації та усунення ейнтропії мережевої системи. На практиці це означає добровільне узгодження та координацію додаткових ефектів за рахунок усунення втрат ресурсів та енергії системи. Принцип багатоваріантності та ситуаційності джерел синергії. Він означає, що для кожної мережі організацій як складної системи існує свій портфель джерел потенційної синергії, властивий лише певній системі й може бути реалізований лише в конкретній ситуації за поєднання певних унікальних параметрів.

Більшість фахівців відзначають проблематичність кількісного оцінювання абсолютної величини синергетичного ефекту, що генерується мережевою структурою, оскільки значна кількість ефектів не мають визнаних кількісних одиниць вимірювання, зокрема, наприклад, таких, як рівень зростання довіри, поліпшення якості соціальних взаємовідносин, підвищення престижності певного виду економічної діяльності чи комфортності праці. У такому випадку їх оцінюють лише якісно на основі експертних висновків.

Враховуючи такі особливості, оцінювати мережеві ефекти співпраці компаній слід на зіставленні позитивних і негативних результатів їхньої діяльності як на галузевому й регіональному, так і на загальнодержавному рівнях. Таким чином, для успішного управління синергією необхідно усвідомлювати джерела її генерування, враховувати чинники, за яких вона може виникнути, прогнозувати, в яких формах синергія проявлятиметься.

На основі проведених наукових досліджень згідно з И. С. Завадським, Т. В. Осовською, О. О. Юшкевичем, джерелами синергії можуть бути:



- використання однакових виробничих потужностей чи загальнофірмових служб, наприклад, служби НДДКР, що розробляє нову технологію для багатьох галузей виробництва;
- спільне використання загальної збутової мережі;
- взаємодоповнюваність, коли певні методи управління одним підрозділом (наприклад, виробничим) доповнюють методи управління іншим підрозділом (наприклад, збутовим) [161].

Однією з найвідоміших класифікацій синергії на рівні підприємства є типологія, розроблена І. Ансоффом. Автор виділив чотири її види:

- синергія продаж;
- оперативна синергія;
- інвестиційна синергія;
- синергія менеджменту [5].

Синергія продаж має місце тоді, коли для реалізації декількох товарів застосовуються одні й ті самі канали збуту, складські приміщення, реклама, торговий персонал, управління продажами відбувається з єдиного центру тощо. Все перелічене вище, як правило, приводить до збільшення прибутків за рахунок зменшення витрат.

Оперативна синергія генерується внаслідок ефективнішого використання основних засобів та персоналу, розподілу накладних витрат, спільного проведення навчання та підвищення кваліфікації персоналу, узгодження закупівлі сировини, палива, обладнання тощо великими партіями, що є особливо актуальним для малих та середніх компаній.

Інвестиційна синергія формується в ситуаціях спільного використання виробничого обладнання, сировинної бази, спільного технологічного оброблення виробів, послідовного використання результатів науково-технологічних досліджень для декількох продуктів тощо.

Синергія менеджменту, на погляд І. Ансоффа, генерується за рахунок значного оперативного, стратегічного, організаційного досвіду керівництва, яке в разі виходу компанії на нові ринки чи диверсифікації виробничої

діяльності зможе мати достатні компетенції, набуті раніше, для прийняття ефективних управлінських рішень.

Незважаючи на те, що І. Ансофф розробляв свою класифікацію синергізму для підприємства з метою вибору ним найоптимальнішої корпоративної стратегії, її цілком можна застосувати й для аналізу синергії, що генерується мережевими організаційними структурами промисловості. При цьому роль окремих підрозділів у міжфірмових мережах виконують юридично незалежні організації, які вибирають стратегію мережевої кооперації.

С. Карделл вважає, що компанія, яка зіткнулася з певними складнощами у своєму розвитку, може забезпечити своє подальше стійке становище на ринку за рахунок зовнішніх ресурсів інших компаній у ході міжфірмової співпраці. Базовими джерелами міжфірмової синергії, згідно з дослідженнями С. Карделла, є: співпраця в ланцюгу постачань; співпраця на основі спільних здібностей; співпраця на основі пропозиції та конкурентна співпраця [69, с. 9–10].

Синергія в ланцюгу постачання виникає завдяки підвищенню ефективності партнерської взаємодії компанії зі стратегічними постачальниками та клієнтами. Побудова відносин між ними на довгостроковій та довірчій основі відкриває додаткові можливості для зниження трансакційних витрат, побудови оптимальних логістичних ланцюгів, прийняття ефективних рішень на основі своєчасного обміну інформацією тощо. Синергія співпраці на основі здібностей генерується за допомогою передачі певних операційних функцій партнерам, які мають більше знань, компетенцій та досвіду для їхнього ефективного забезпечення. Синергія на основі пропозиції генерується в ситуаціях організації спільного виробництва для більш досконалого задоволення потреб споживачів. Нарешті, синергія конкурентної співпраці формується за рахунок поєднання конкурентних переваг двох і більше компаній. На практиці найчастіше застосовується при вирішенні завдань виходу на нові, часто досить

специфічні, ринки, освоєнні складних технологій, фінансуванні високозатратних інновацій, лобіюванні бізнес-інтересів.

Переважна більшість економістів сприймає синергію як ефект підвищення результативності за рахунок формування взаємозв'язків та взаємопосилення різних видів діяльності [180].

У мережах, організованих у формі регіональних кластерів, на погляд Р. Х. Хасанова, основна синергія виникає від: обміну знаннями; приросту грошового потоку за рахунок складення грошових потоків окремих компаній, що входять до кластерної мережі; спільного використання інфраструктурних об'єктів та зниження трансакційних витрат [181]. Класифікація джерел синергії цього автора враховує лише ефекти підприємницького рівня і не передбачає виділення ефектів, які виникають на регіональному рівні, хоча вони є також надзвичайно важливими для економічного розвитку країни та кількісно й якісно значними.

Загалом синергія взаємодії може виникати в різних напрямках господарської діяльності та на різних рівнях залежно від того, які елементи складають господарську систему та які цілі вона переслідує [186].

Таким чином, для успішного управління синергією необхідно усвідомлювати джерела її генерування, враховувати чинники, за яких вона може виникнути, прогнозувати, в яких формах синергія проявлятиметься. Існує декілька підходів до ідентифікації джерел синергії. Зокрема, синергію можна класифікувати за результатами:

- а) синергетичний ефект за рахунок скорочення витрат;
- б) синергетичний ефект за рахунок поліпшення якості;
- в) синергетичний ефект за рахунок зростання кількості та якості успішних інновацій.

Крім того, синергію можна класифікувати за місцем її прояву на виробничу, управлінську, збутову, фінансову. У виробничій сфері генерування синергії пов'язано зі спільним використанням виробничих

потужностей, взаємодією науково-дослідних підрозділів підприємства та зниженням усіх видів виробничих витрат.

Збутова синергія виникає в результаті взаємодоповнення у використанні каналів збуту і розподілу, логістики, реклами, популяризації продуктів, маркетингових досліджень тощо, як між підрозділами організації, так і між окремими організаціями.

Управлінська синергія включає в себе декілька аспектів. Перший – це робота з персоналом, що спрямована на вдосконалення кадрового потенціалу. Другий аспект пов'язаний з управлінською структурою, її побудовою, використанням існуючих комунікацій між її складовими, а також управління координацією та контролем. Нарешті, управлінська синергія передбачає формування ефектів на основі зменшення всіх видів трансакційних витрат.

Фінансова синергія передбачає доповнення складових підприємницької системи можливостями спільного фінансування проектів, а також економії фінансових коштів внаслідок об'єднань та злиття компаній.

Синергетичний фінансовий ефект у зазначених випадках полягатиме в зменшенні витрат на залучення капіталів, податкових вигодах, збільшенні вартості чистого грошового потоку та зростанні вартості підприємства [282, с. 148].

На основі проведених досліджень відзначаємо, що загалом синергія взаємодії може виникати в різних напрямках господарської діяльності та на різних рівнях залежно від того, які елементи складають господарську систему та які цілі вона переслідує.

Прорезюмувавши вище описане, можна виділити основні види синергії соціально-економічних систем, подані нижче.

– Синергія масштабу (утворюється внаслідок об'єднання організацій і збільшення обсягів виробництва, що спричинює зменшення довгострокових середніх витрат). У мережевих структурах, як правило, такий вид синергії отримують малі та середні компанії, які узгоджуючи свої цілі з цілями

мережі та зберігаючи при цьому свою самостійність, можуть отримувати переваги великих структур, що полягають у зменшенні всіх видів операційних витрат за рахунок зростання коефіцієнта завантаження обладнання, спільного використання збутових служб тощо.

– Синергія мультиплікатора від функціонування мережі організацій проявляється як результат активізації ділових взаємозв'язків у галузі чи регіоні. Пожвавлення взаємодії між підприємствами приводить до зростання доходів як найманих працівників, так і підприємців, зайнятих у міжфірмовій мережі, що створює підґрунтя для зростання споживчих витрат та інвестицій. При цьому варто зазначити, що мультиплікативне зростання доходів внаслідок зростання витрат буде всеохоплюючим, адже до нього будуть залучені не лише безпосередні учасники мережі, а й їхні партнери із суміжних та супутніх галузей. При цьому мультиплікація витрат може мати чітко виражений галузевий чи територіальний ефект залежно від типу мережі. Загалом можна стверджувати, що ефект, породжений пожвавленням однієї галузі, позитивно впливає на загальний стан промисловості та економіки в цілому.

– Синергія кумуляції проявляється як результат збирання та акумулювання розсіяних потоків енергії та ресурсів складної системи, якою є мережа, та перетворення їх на додаткове джерело корисних ефектів. Отримання кумулятивного ефекту в мережі можливе лише за умови наявності якісної системи взаємодії між учасниками, що передбачає системний аналіз джерел синергії та формування механізму управління синергією.

– Ефект конгломерата – це ефект зменшення витрат від спадів у життєвих циклах розвитку організацій. Він виникає в мережах внаслідок згладжування негативних коливань, що виникає завдяки співпраці організацій, які перебувають на різних етапах розвитку й переживають різну динаміку ділової кон'юнктури.

– Інноваційна синергія проявляється як наслідок спільного здійснення розроблення та впровадження інновацій, фінансування інноваційних проектів, обміну інноваційними ідеями, досвідом, ноу-хау тощо.

– Маркетингова синергія генерується у випадку, якщо компанії горизонтально інтегровані, працюють на споріднених ринках, мають однакові канали збуту, можуть спільно використовувати результати маркетингових досліджень, а також рекламних кампаній, акцій зі стимулювання збуту тощо.

– Операційна синергія є результатом ефективнішого використання наявного виробничого потенціалу, розподілу накладних витрат, підвищення кваліфікації персоналу та як результат продуктивності виконання виробничих операцій працівниками тощо.

– Інвестиційна синергія формується в мережі як наслідок спільного використання обладнання, закупівлі сировини, палива великими партіями та можливості отримання певної економії за рахунок гуртових цін, а також переорієнтації інвестиційних ресурсів у більш ефективні напрями. Крім того, інвестиційна синергія може мати й дещо інше походження, вона може генеруватися як наслідок формування сприятливого інвестиційного клімату завдяки наявності активних та продуктивних ділових взаємовідносин сформованої мережі організацій, що викликає довіру інвесторів, оскільки забезпечує вищу економічну стійкість як у галузі, так і в регіоні.

– Управлінська синергія формується за рахунок використання управлінським персоналом для виконання нових завдань нагромаджених раніше знань, досвіду та навичок, що зменшує ймовірність управлінських помилок при зміні стратегій та керівництві новими проектами. Значна синергія досягається також за рахунок вдосконалення організаційної структури шляхом усунення дублювання управлінських функцій.

– Синергія соціального капіталу формується як результат поглиблення соціальних взаємозв'язків між компаніями, які формуються на основі ділової довіри, що встановлюється в процесі тривалих та постійних взаємодій між

учасниками мережі. Синергія соціального капіталу за змістом є синергією партнерської взаємодії, що трансформується в зростання фінансових результатів діяльності передусім за рахунок зменшення трансакційних витрат.

– Синергія розміщення генерується в ситуаціях, якщо вигідне місце розташування однієї організації може використовуватися іншими для отримання загальних переваг, наприклад, в оптимізації каналів збуту, комунікацій зі споживачами, партнерами, а також у регіональних кластерах, де близькість територіального розміщення ділових партнерів сприяє формуванню між ними тісних економічних та соціальних взаємозв'язків.

– Синергія інфраструктури полягає у спільному використанні об'єктів транспортно-логістичної та інформаційно-комунікаційної інфраструктури. Вона може генеруватися тоді, коли близькість підприємницьких цілей і спорідненість виробничих функцій партнерів мережі забезпечують можливість спільного використання транспорту, логістичних центрів, ремонтних організацій, пакувального та інформаційного обладнання, інформаційних баз даних тощо [264].

Отже, кожен з перелічених вище синергетичних ефектів може бути реалізований лише за певних господарських умов, результат взаємодії підприємств мережових структур залежатиме від рівня соціально-економічного розвитку учасників мережі, узгодженості їхніх взаємних відносин, усвідомлення спільності інтересів, а також від умов зовнішнього середовища: рівня державного регулювання процесів мережевої взаємодії, якості законодавчого забезпечення, рівня розвитку ринкової інфраструктури партнерської взаємодії державної фінансової підтримки тощо. Синергія взаємодії також буде різнитися своїми джерелами та результатами залежно від рівнів її реалізації та способів оцінювання.

## **4.2. Методологічний підхід до формування синергетичних ефектів мережевих структур**

В сучасних трансформаційних умовах щодо методологічного підходу формування синергетичних ефектів мережевої відзначено, що чітко є зосередженими на оцінюванні лише окремих складових мережевого ефекту. Під мережевими ефектами будемо розуміти результати впливу мережі на підсумкові показники діяльності окремого підприємства мережевих структур. Міжфірмові взаємовідносини, що є основою формування мережевої структури, представники школи промислового маркетингу вважають нематеріальним ресурсом, який має господарську цінність для економічних агентів, що виражається в підвищенні ефективності їх діяльності. Беручи за наукову основу це положення, можна стверджувати, що міжфірмові відносини як ресурс компанії, який має певну цінність, є продуктивним джерелом для виробництва доданої вартості й зростання споживчої цінності кінцевої продукції, що реалізовується мережевою структурою. В рамках аналітичної оцінки варто виокремити методологічний підхід, який визначає цінність економічної ефективності функціонування підприємств мережевих структур та рівень їх конкурентоспроможності. З практичної точки зору варто виокремити, що із основних цілей підприємств мережевих структур доцільно виділити:

- максимізацію прибутку;
- мінімізацію витрат;
- забезпечення конкурентоспроможності;
- реалізацію комерційної ідеї власника;
- інноваційне оновлення продукції та технологій;
- забезпечення фінансової стійкості;
- зростання ринкової частки та обсягів продаж;
- утримання певного ринкового сегменту тощо.



На погляд спеціалістів, усі цілі підприємств мережевих структур можна розподілити на дві групи. Перша об'єднуватиме всі цілі, пов'язані з прибутковістю, а друга включатиме цілі, спрямовані на забезпечення стабільності, безпеки та недопущення банкрутства. Дослідники вважають, що ці дві групи цілей внутрішньо суперечливі, оскільки отримання максимальних прибутків у типових умовах завжди пов'язано з певним ризиком. Саме тому неможливо одночасно досягнути високої прибутковості й мінімального ризику та безпеки. Тому М. Ніколаєв, М. Махотаєва пропонують при оцінюванні ефективності мережевих проєктів використовувати ціль, яка інтегрує і прибутковість, і міру ризику [175]. Наприклад, такою може виступати ціль, яка передбачає максимізацію ринкової вартості мережевої структури.

З практичної точки зору варто відзначити, що побудова моделі оцінювання синергії підприємств мережевих структур включає принципи, методи, показники та критерії оцінювання ефективності, а також логіку процесу оцінювання. З аналізу теоретико-методологічних підходів до оцінювання синергетичних ефектів мережевої взаємодії видно, що переважна більшість із них зосереджена на оцінюванні лише окремих складових мережевого ефекту. Тому необхідно розробити методологію, яка врахувала б найвагоміші мережеві ефекти на всіх рівнях функціонування мережевої системи підприємницьких структур. Для її розроблення будемо виходити з таких наукових принципів:

- цілеспрямованості, що передбачає оцінювання мережевої структури з позицій її вкладу в досягнення пріоритетних цілей соціально-економічного розвитку;

- комплексності, що означає необхідність урахування всіх видів ефектів на всіх рівнях функціонування мережевої структури;

- відкритої системи, що представляє мережу як сукупність взаємопов'язаних структурних елементів: зовнішнє та внутрішнє середовище (система “вхід-вихід”), зв'язки між елементами, довкілля;

– достовірності, що передбачає адекватний соціально-економічним процесам відбір показників та способів їхнього розрахунку;

– принципу синергії, який означає, що функціонуюча система внаслідок взаємодії її структурних елементів набуває властивостей, яких немає при простому сумуванні елементів. При цьому зміна властивостей будь-якого елемента призводить до зміни характеристик усієї системи в цілому.

Саме тому встановлено, що ефективність мережевої системи це результат впливу мережі на підсумкові показники діяльності окремої компанії-учасника, безпосередньо самої мережі як господарської структури, галузі чи регіону, залежно від типу мережі, а також національної економіки загалом.

Міжфірмові взаємовідносини в системі підприємницьких структур вважається нематеріальним ресурсом, який має господарську цінність для економічних агентів, що формується на основі підвищення ефективної їх діяльності. Тому встановлено, що міжфірмові відносини як ресурс компанії, який має певну цінність, є продуктивним джерелом для виробництва доданої вартості й зростання споживчої цінності кінцевої продукції, що виготовляється мережевою структурою.

Цінність партнерських взаємовідносин у мережевій структурі, згідно з моделлю ARA (actors → resources → activities) Х. Хаканссона, забезпечується завдяки таким складовим, як координація діяльності по створенню цінності, потенціалом адаптації ресурсів партнерів для спільного задоволення нового ринкового попиту та ефективністю ділових комунікацій, які реалізуються через соціальні взаємовідносини.

Показником цінності взаємовідносин А. Равалд та К. Гринрус пропонують вважати співвідношення вигоди та витрат на їхню побудову та підтримку. Вони також пропонують вимірювати цінність взаємовідносин такими соціально-психологічними показниками, як рівень довіри між

партнерами, лояльність партнерів один до одного та міра задоволеності результатами співпраці [187].

На основі проведених досліджень варто виокремити, що при аналізі мережевої синергії необхідно використовувати системний підхід, що ґрунтується на таких концептуальних засадах:

- мережеві синергетичні ефекти функціонально залежать від рівня цінності партнерських взаємовідносин у мережі;
- цінність партнерських взаємовідносин визначається такими параметрами, як узгодженість цілей учасників мережі;
- рівень координації спільної діяльності;
- здатність до адаптації ресурсів для співпраці;
- рівень ділової довіри партнерів по мережевій взаємодії;
- отримання позитивної мережевої синергії носить ситуативний характер, що залежить від мережевого середовища;
- функціонування мережевих структур справляє на економічне середовище багаторівневий вплив, який виявляється в сукупності економічних та соціальних ефектів.

Результати аналізу ефективного функціонування підприємств мережевих структур будь-якого типу спричинює генерування ефектів чотирьох рівнів: підприємницьких; галузевих та міжгалузевих; регіональних (залежно від типу мережі); національних.

Розглянемо головні синергетичні ефекти властиві підприємствам мережевих структур. Генерування синергетичних ефектів саме на цьому рівні є головним мотивуючим чинником утворення будь-яких мереж загалом. Наявність позитивних ефектів від взаємодії підприємств мережевих структур є умовою формування ефектів вищих рівнів (галузевого, територіального, національного). Таким чином, можна стверджувати, що за умови відсутності джерел синергії на підприємницькому рівні формування мереж не виявляється економічно доцільним. Отже, виділення та оцінювання синергетичних ефектів від мережевої взаємодії на рівні підприємств

мережевих структур є важливим напрямком наукових досліджень. На наш погляд, зацікавленість підприємств мережевих структур до залучення в мережеву взаємодію пов'язано з можливістю отримання ними ряду економічних, інноваційно-технологічних, соціальних ефектів. Серед економічних ефектів, на наш погляд, найсуттєвіші такі:

- зниження трансакційних витрат;
- зниження операційних витрат;
- зростання обсягів реалізації та прибутковості внаслідок розширення ринків збуту як географічно, так і за окремими сегментами;
- збільшення обсягів та доступності інвестицій;
- зростання показників конкурентоспроможності організації.

Головні інноваційно-технологічні ефекти мережевої взаємодії організації:

- збільшення кількості та якості інновацій;
- прискорення дифузії інновацій;
- формування сприятливого середовища для інноваційного розвитку.

Із соціальних ефектів, що генеруються підприємницьких структурах завдяки їхній участі в мережевих об'єднаннях, ми вважаємо найважливішими є такі:

- зростання рівня заробітної плати;
- поліпшення умов праці;
- підвищення кваліфікації в результаті залучення до інноваційних проєктів;
- зростання кількості та якості соціальних комунікацій;
- зростання соціального статусу та можливостей для професійної та соціальної самореалізації;
- зменшення витрат, пов'язаних з екологічними шрафами та податками;
- зниження негативного впливу на здоров'я людей та природне довкілля [187].

Важливим мотивуючим чинником до участі в системі підприємств мережових структур, особливо для вітчизняних підприємств, є можливість зниження всіх видів витрат. Оскільки мережеві ефекти – це перш за все ефекти від взаємодії, то одним з найважливіший із них вважається синергетичний ефект зниження трансакційних витрат.

Зазначені втрати виникають завжди, коли йдеться про відчуження та присвоєння прав власності. Беручи за основу класифікацію трансакційних витрат Т. Егертсона [84], можна виділити такі їх види: витрати, пов'язані зі збиранням та обробленням інформації, проведенням переговорів та прийняттям рішень; витрати вимірювання; витрати на юридичне обслуговування організації, контроль дотримання контрактів та спонукання до їх виконання в разі некооперативної поведінки партнерів. Витрати, що виникають у процесі пошуку інформації, зумовлені нерівномірністю її розподілу на ринках. Підприємці часто не володіють вичерпною інформацією про ринкову кон'юнктуру. Для того щоб знайти споживачів, постачальників, партнерів чи прийнятні ціни, необхідно витратити і час, і фінансові кошти. Крім того, неповнота ринкової інформації спричинює виникнення додаткових витрат, наприклад, від продажу товарів за нижчими, рівноважні, цінами чи, навпаки, купівлі комплектуючих та сировини за вищими, від рівноважних цінами.

Витрати на проведення переговорів та прийняття рішень також потребують часу й ресурсів, оскільки супроводжуються збиранням, аналізом інформації, юридичними послугами щодо укладання угод, що може значно підвищувати кінцеву ціну. До цього виду трансакційних витрат відносять також витрати на прогнозування майбутньої поведінки суб'єктів та розроблення механізму вирішення суперечок. Розмір цих витрат спеціалісти оцінюють, як найвищий. Він може становити близько 5-10 % від обсягу угоди при інвестиціях у специфічні активи [7].

Вагому частину трансакційних витрат становлять витрати на вимірювання: це прямі витрати на вимірювальну техніку і сам процес

вимірювання та витрати, спричинені помилками, які неминуче виникають у цьому процесі. Прикладом витрат на вимірювання є витрати на оцінювання кваліфікації найманого працівника, оцінювання виробничої кооперації, якість продукції, сировини, палива, комплектуючих тощо. Певну економію таких витрат можна отримати від впровадження стандартизації продукції, гарантій, у тому числі й юридичних. Однак повну ліквідацію витрат на вимірювання названі заходи не забезпечують.

У сучасному станя функціонування підприємницьких структур існують особливо великі витрати на юридичне обслуговування організації контролю за дотриманням контрактів та стимулювання їх до виконання. Зазначене зумовлено відсутністю надійного правового захисту, тотальною недовірою до можливостей судового захисту. Витрати часу й засобів для забезпечення прав власності, крім традиційних юридичних витрат на забезпечення контролю за дотриманням угод, утримання судових і державних органів, включають також значну корупційну та кримінальну складову.

В умовах мережевої співпраці існує значний ризик некооперативної (опортуністичної) поведінки. Після укладення контракту дуже складно передбачити поведінку суб'єктів. Недобросовісні партнери можуть виконувати умови договору по мінімуму або навіть ухилятися від їх виконання для отримання додаткового прибутку за рахунок партнерів. Зазначене спричинено тим, що при мережевій співпраці внесок кожного учасника неможливо чітко відділити від зусиль інших учасників мережі, особливо якщо потенційні можливості кожного учасника повністю невідомі. Опортуністична поведінка може також набувати вигляду шантажу в умовах, якщо роль певних учасників команди є виключною і їх не можна замінити іншими. Використовуючи свої відносні переваги, такі учасники мережі можуть вимагати для себе особливих умов роботи або оплати, шантажуючи інших загрозою виходу з мережі.

Дослідження зарубіжних науковців засвідчують, що зниження трансакційних витрат у мережевих структурах відбувається завдяки:

вдосконаленню процедур, методів та стандартів виробництва та контролю якості, що є необхідними для виготовлення нового продукту чи впровадження нової технології; підвищення швидкості обміну інформацією в межах єдиного інформаційного простору мережі; розширення можливостей аутсорсингу й партнерства для здійснення спільних проектів завдяки зростанню рівня довіри між учасниками мережі; підвищення підприємницької активності й поліпшення підприємницького клімату за рахунок регламентації окремих елементів взаємодії підприємницьких структур, а також удосконалення існуючої нормативно-правової бази [18].

На наш погляд, при оцінюванні економії трансакційних витрат внаслідок мережевої взаємодії варто враховувати виникнення двох ефектів:

– економії фінансових ресурсів в результаті зменшення або усунення витрат на пошук інформації, юридичне обслуговування, проведення переговорів;

– економії часу, що проявляється у зростанні рівня оперативності прийняття господарських рішень і, як наслідок, зростанні швидкості обороту капіталу та адаптивності підприємств до зовнішнього середовища.

Оцінювати абсолютний ефект для підприємств мережевих структур від зниження трансакційних пропонуємо за наступною формулою:

$$E_{m.v.n.} = E_{m.v.e.f.} + E_{m.v.e.c.} \quad (4.1)$$

$$E_{m.v.e.f.} = (\sum \Delta E_i) \times \left(1 + \frac{p}{100}\right)^n \quad (4.2)$$

де  $\Delta E_i$  – ефективність від зниження всіх видів трансакційних витрат.

$$E_{m.v.e.f.} = (\Delta E_{inf.} + \Delta E_{юр.нос.} + \Delta E_{перез.} + \Delta E_{вим.}) \times \left(1 + \frac{p}{100}\right)^n, \quad (4.3)$$

де  $\Delta E_{inf.}$  – загальна економія витрат, пов'язаних з пошуком інформації;

$\Delta E_{\text{юр.пос}}$  – загальна економія витрат, пов'язаних з наданням юридичних послуг для обслуговування міжфірмових угод;

$\Delta E_{\text{перег.}}$  – загальна економія витрат, пов'язаних з проведенням переговорів;

$\Delta E_{\text{вим.}}$  – загальна економія витрат, пов'язаних з вимірюванням параметрів угод;

$p$  – середня рентабельність досліджуваного підприємства мережевої структури;

$n$  – середня кількість оборотів капіталу підприємства за досліджуваний період.

Так, економічний ефект, що виникає в системі підприємств мережевих структур і пов'язаний зі зменшенням транзакційних витрат, включає таку складову, як економія часу підприємницьких структур за рахунок скорочення кількості переговорів та контрактів, а також зменшення часу на постійний пошук інформації щодо постачальників, споживачів і побудови швидких та регулярних каналів комунікацій. Зазначені чинники сприяють прискоренню прийняття оперативних рішень щодо інвестування, просування та реалізації продукції на ринку тощо, що, безумовно, позначається на оборотності капіталу. З одного боку, прискорення обороту проявляється у відносному вивільненні коштів з обороту, а з іншого – у збільшенні суми виручки і суми прибутку.

Загальний підхід до оцінювання економічного ефекту може мати такий вигляд:

$$E_{\text{т.в.е.ч.}} = \Delta E_{\text{в.о.к.}} + \Delta E_{\Delta n}, \quad (4.4)$$

Для розрахунку приросту суми вивільнених коштів з обороту у зв'язку зі зменшенням часу тривалості обороту, зумовленого зменшенням транзакційних витрат, можна використати таку формулу:



$$\Delta E_{\text{в.о.к.}} = \text{РП}/\text{Д} \times (T_0 - T_1), \quad (4.5)$$

де  $\Delta E_{\text{в.о.к.}}$  – сума вивільнених оборотних коштів внаслідок зменшення трансакційних витрат і прискорення обороту, грн;

$\text{РП}$  – обсяг реалізованої продукції за розрахунковий період, грн;

$T_0 - T_1$  – тривалість обороту відповідно до формування мережі підприємств і після, днів;

$\text{Д}$  – тривалість періоду, за який обчислюється економічний ефект, днів.

Для розрахунку впливу зростання оборотності від економії трансакційних витрат на приріст прибутку можна використовувати таку формулу:

$$\Delta E_{\Delta n} = (P_0 \times K_n) - P_0, \quad (4.6)$$

де  $P_0$  – прибуток від реалізації до формування мережі і зменшення трансакційних витрат;

$K_n$  – коефіцієнт зростання продукції за рахунок прискорення оборотності від зменшення трансакційних витрат [175].

Варто акцентувати увагу, що саме по собі формування мережі коопераційної взаємодії не може автоматично знизити трансакційні витрати. Воно лише створює сприятливі умови і виступає каталізатором для оптимізації взаємовідносин і отримання додаткових ефектів. При цьому не всі підприємства мережевих структур можуть трансформувати можливість зниження трансакційних витрат у зростання власної прибутковості та конкурентоспроможності.

Зростання обсягів реалізації та прибутковості підприємств мережевих структур за рахунок розширення ринків збуту в мережевій структурі може мати різну економічну природу. По-перше, ринок збуту може розширюватися

за рахунок зменшення описаних вищих витрат і зниження ціни одиниці продукції чи послуги; по-друге, розширення збуту може бути результатом зростання якості продукції, її модифікації та більшої відповідності потребам споживачів, що виникає як результат комбінації взаємодоповнюючих ресурсів учасників мережі; по-третє, географічно збут продукції може бути розширений завдяки отриманню доступу до каналів збуту партнерів на інших ринках. Таким чином, теоретично сумарний синергетичний ефект від зростання обсягів продаж за рахунок виходу на нові ринки являє собою сукупність усіх описаних вище ефектів. На практиці розрахунок описаного мережевого ефекту може здійснюватися за формулою рентабельності випуску продукції ( $\Delta P_n$ ), яка відображає відношення зміни рівня прибутків до зміни операційних витрат після утворення мережі:

$$\Delta P_n = \frac{П_2 - П_1}{OB_2 - OB_1} \times 100\%, \quad (4.7)$$

де  $П_2 - П_1$  – обсяг прибутку на підприємстві до та після формування мережі за досліджуваний період;

$OB_2 - OB_1$  – обсяг операційних витрат на підприємстві до та після формування мережі за досліджуваний період.

Збільшення обсягів та доступності інвестицій є мережевим ефектом, який може споживатися окремою організацією лише за умови, якщо сформована галузева чи регіональна мережа добре оформлена, ефективна та достатньо популяризована в діловому середовищі. Наявність у галузі чи в певному регіоні ефективно взаємодіючої системи організацій є привабливим чинником для інвесторів, що характеризує ділове середовище та інвестиційний клімат. Саме тому для учасників таких мереж існує висока ймовірність отримання інвестиційних ефектів, які можна оцінити як кількісно за допомогою обчислення приросту інвестицій за певний період,

так і експертним оцінюванням, зокрема, якщо йдеться про доступність та якість отримання фінансування.

Усі описані вище економічні ефекти, що виникають як результат функціонування мережі, виражаються в зростанні показників конкурентоспроможності організації: ринкової частки компанії; обсягів чистого прибутку; фінансової стійкості; рентабельності операційних витрат; продуктивності праці; фондівіддачі тощо.

Спеціалісти відзначають, що одним з головних результатів діяльності мережевих структур є отримання інноваційно-технологічних ефектів. Вони представлені, як правило, збільшенням кількості та якості всіх видів інновацій за рахунок їх дифузії в суміжні галузі, а також прискорення інформаційного обміну між підприємствими мережевих структур, науковими, освітніми та державними організаціями, що загалом формує сприятливе інституційне середовище для інноваційного розвитку. Інноваційно-технологічні ефекти мережевої структури можуть вимірюватися за допомогою обчислення обсягів залучених з державних та приватних джерел коштів у НДДКР у межах мережі, кількістю патентів зареєстрованих у компаніях мережі, обсягом інвестицій у нові технології, кількістю нових продуктів чи послуг, виготовлених учасниками мережі. Порівняння зазначених ефектів з витратами на їх отримання дасть відповідні показники ефективності мережевої взаємодії в інноваційно-технологічній сфері (табл. 4.1).

Із найвагоміших соціальних аспектів діяльності мережевих структур є зростання добробуту працівників, що виражається у підвищенні рівня заробітної плати, поліпшенні комфортності та безпечності умов праці; підвищенні кваліфікації як результату залучення до інноваційних проектів; зростання кількості та якості соціальних комунікацій; формування престижного соціального статусу та можливостей для професійного, соціального та особистісного розвитку.

Таблиця 4.1

**Система індикаторів для розрахунку синергетичних ефектів  
діяльності підприємств мережевих структур**

Індикатор	Порядок розрахунку індикатора
1	2
<b>Інноваційно-технологічні ефекти</b>	
<b>Темп приросту рівня залучених коштів у фінансування НДДКР</b>	$\Delta \text{ФНДДКР} = \frac{\text{ФНДДКР}_2 - \text{ФНДДКР}_1}{\text{ФНДДКР}_1} \times 100\%$ <p>ФНДДКР<sub>1</sub> – обсяг залучених коштів у фінансування НДДКР компанії до формування мережі за досліджуваний період; ФНДДКР<sub>2</sub> – обсяг залучених коштів у фінансування НДДКР компанії після формування мережі за досліджуваний період</p>
<b>Темп приросту кількості патентів зареєстрованих компаніями мережі</b>	$\Delta \text{П} = \frac{\text{П}_2 - \text{П}_1}{\text{П}_1} \times 100\%$ <p>П<sub>1</sub> – кількість патентів зареєстрованих працівниками компанії до формування мережі за досліджуваний період; П<sub>2</sub> – кількість патентів зареєстрованих працівниками компанії після формування мережі за досліджуваний період</p>
<b>Темп приросту обсягу інвестицій у нові технології, що задіяні в компаніях мережі</b>	$\Delta \text{ІТ} = \frac{\text{ІТ}_2 - \text{ІТ}_1}{\text{ІТ}_1} \times 100\%$ <p>ІТ<sub>1</sub> – обсяг інвестицій у нові технології компанії до формування мережі за досліджуваний період; ІТ<sub>2</sub> – обсяг інвестицій у нові технології компанії після формування мережі за досліджуваний період;</p>
<b>Темп приросту обсягу інвестицій у нову продукцію чи послуги</b>	$\Delta \text{ІП} = \frac{\text{ІП}_2 - \text{ІП}_1}{\text{ІП}_1} \times 100\%$ <p>ІП<sub>1</sub> – обсяг інвестицій у нову продукцію компанії до формування мережі за досліджуваний період; ІП<sub>2</sub> – обсяг інвестицій у нову продукцію компанії після формування мережі за досліджуваний період</p>
<b>Ефективність впровадження інновацій в мережі</b>	$\Delta \text{Е}_2 = \frac{\text{РП}_{i2} - \text{РП}_{i1}}{\text{В}_{i2} - \text{В}_{i1}} \times 100\%$ <p>РП<sub>i1</sub>, РП<sub>i2</sub> – обсяг реалізованої інноваційної продукції в компанії до та після формування мережі за досліджуваний період; В<sub>i1</sub>, В<sub>i2</sub> – обсяг витрат на створення, впровадження та реалізацію інноваційної продукції в компанії до та після формування мережі за досліджуваний період</p>

Продовження табл. 4.1

1	2
<b>Соціальні ефекти</b>	
<p><b>Приріст рівня заробітної плати працівників компанії, що входять до мережевої структури</b></p>	$\Delta ЗП = \frac{ЗП_2 - ЗП_1}{ЗП} \times 100\%$ <p>ЗП<sub>1</sub> – середня заробітна плата працівників компанії до формування мережі за досліджуваний період;  ЗП<sub>2</sub> – середня заробітна плата працівників компанії після формування мережі за досліджуваний період;  ЗП – середня заробітна плата працівників в компаніях галузі (регіону) за досліджуваний період</p>
<p><b>Зменшення коефіцієнта чисельності працівників, які працюють в умовах, що не відповідають сучасним санітарним нормам (ефект покращення умов праці)</b></p>	$\Delta К_ч = \frac{Ч_2 - Ч_1}{Ч} \times 100\%$ <p>Ч<sub>1</sub> – чисельність робочих місць, що не відповідають санітарним вимогам в компанії до формування мережі за досліджуваний період;  Ч<sub>2</sub> – чисельність робочих місць, що не відповідають санітарним нормам в компанії після формування мережі за досліджуваний період;  Ч – чисельність робочих місць в компаніях мережі за досліджуваний період</p>
<p><b>Приріст коефіцієнта робочих місць для працівників високої кваліфікації в результаті підвищення інноваційного рівня виробництва та надання послуг</b></p>	$\Delta К_{р.м.} = \frac{РМ_2 - РМ_1}{РМ} \times 100\%$ <p>РМ<sub>1</sub> – кількість робочих місць для кваліфікованих працівників та спеціалістів вищої і середньої кваліфікації в компанії до формування кластера за досліджуваний період;  РМ<sub>2</sub> – кількість робочих місць для кваліфікованих працівників та спеціалістів вищої і середньої кваліфікації в компанії після формування мережі за досліджуваний період;  РМ – загальна кількість робочих місць в компаніях мережі за досліджуваний період</p>
<p><b>Приріст коефіцієнта зростання соціального статусу та можливостей для професійної та соціальної самореалізації</b></p>	$\Delta К = \frac{ЧЗ_2 - ЧЗ_1}{Ч} \times 100\%$ <p>ЧЗ<sub>1</sub> – чисельність працівників, що отримали кар'єрне зростання до формування мережі за досліджуваний період;  ЧЗ<sub>2</sub> – чисельність працівників, що отримали кар'єрне зростання після формування мережі за досліджуваний період;  Ч – загальна чисельність працівників в компаніях мережі за досліджуваний період</p>

## Продовження табл. 4.1

1	2
<p><b>Зростання коефіцієнта кількості та якості соціальних та ділових комунікацій</b></p>	$\Delta K_{d.m.} = \frac{DT_2}{DT_1} \times 100\%,$ <p>DT<sub>1</sub> – кількість ділових трансакцій компанії до формування мережі за досліджуваний період;  DT<sub>2</sub> – кількість ділових трансакцій компанії після формування мережі за досліджуваний період</p> $\Delta K_{c.z.} = \frac{CZ_2}{CZ_1} \times 100\%,$ <p>CZ<sub>1</sub> – кількість соціальних заходів (форумів, семінарів, конференцій, виставок, тренінгів), в яких компанія брала участь до формування мережі за досліджуваний період;  CZ<sub>2</sub> – кількість соціальних заходів (форумів, семінарів, конференцій, виставок, тренінгів), в яких компанія брала участь після формування мережі за досліджуваний період.  Якість ділових та соціальних комунікацій може бути оцінена експертним шляхом з використанням бальної шкали.</p>

Джерело: [186, с. 280–282].

Аналізуючи зазначені ймовірні синергетичні ефекти мережевої структури, можна виділити десять компонент взаємодії підприємницьких структур (табл. 4.2).

На основі проведених досліджень встановлено, що мережеві структури можуть мати різні принципи організації, проте найпоширенішими з них все ж є мережі, орієнтовані на певну галузь, що кооперується із суміжними компаніями інших видів економічної діяльності.

Підприємства мережевих структур, об'єднуючи значну кількість учасників, являють собою засіб багатократного збільшення можливостей здійснення ділових комунікацій.

Завдяки цьому вони мають змогу включитися в глобальну інформаційну економіку й використовувати ресурси партнерів для досягнення власних цілей.

Таблиця 4.2

**Структура компонент міжфірмової взаємодії,  
що містять потенційні джерела синергії**

Компонента взаємодії	Потенційні джерела синергії мережевої структури
1	2
<b>Виробництво</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– оптимізація виробничої структури шляхом усунення дублюючих функцій;</li> <li>– підвищення коефіцієнта завантаження виробничих потужностей;</li> <li>– поглиблення переваг спеціалізації;</li> <li>– спільне виробниче виконання великих замовлень;</li> <li>– можливість випуску нової чи вдосконаленої продукції на основі взаємодомовленості виробничих компетенцій партнерів</li> </ul>
<b>Управління</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– використання кращого управлінського досвіду;</li> <li>– удосконалення комунікаційних взаємозв'язків;</li> <li>– формування та раціоналізація інформаційної бази;</li> <li>– використання інформаційно-комунікаційних технологій</li> </ul>
<b>Збут і маркетинг</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– зменшення витрат на маркетингові дослідження ринку шляхом спільного їх проведення;</li> <li>– проведення спільних рекламних заходів для всіх учасників мережі;</li> <li>– можливість використання просунутих торгових марок партнерів;</li> <li>– ребрендинг;</li> <li>– використання спільних каналів збуту, включаючи торговий персонал</li> </ul>
<b>Технології та інновації</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– усунення дублюючих розробок;</li> <li>– прискорення оновлення номенклатурного ряду продукції та використовуваних технологій;</li> <li>– формування тісних комунікацій між наукою та виробництвом;</li> <li>– спільне фінансування інноваційних проектів загального значення</li> </ul>
<b>Ринкове становище</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– зростання ринкової частки учасників мережі;</li> <li>– можливість виходу на нові ринки за рахунок співпраці з партнерами;</li> <li>– зменшення ризиків діяльності;</li> <li>– підвищення стійкості та конкурентоспроможності учасників мережі</li> </ul>
<b>Транспорт та логістика</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– раціоналізація структури та розмірів виробничих запасів;</li> <li>– спільне використання транспортних каналів та транспортного обладнання;</li> <li>– спільне використання логістичних об'єктів;</li> <li>– оптимізація транспортно-логістичних потоків учасників мережі;</li> <li>– спільне використання фінансово витратних нових логістичних та транспортних технологій</li> </ul>
<b>Фінанси та інвестиції</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– можливість пайового фінансування спільних проектів;</li> <li>– зростання інвестиційної привабливості на основі зниження ризиків діяльності;</li> <li>– збільшення обсягів та поліпшення умов залучення інвестицій;</li> <li>– зростання швидкості окупності та доходності інвестованих коштів</li> </ul>

## Продовження табл. 4.2

1	2
<b>Персонал</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– посилення престижності праці та можливість залучення кваліфікованих спеціалістів;</li> <li>– зростання рівня знань всіх залучених у мережу суб'єктів шляхом постійного обміну інформацією та знаннями між працівниками;</li> <li>– посилення позитивних зовнішніх ефектів в управлінській та технологічній сферах шляхом неперервного навчання</li> </ul>
<b>Екологія</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– можливість здешевлення встановлення та використання екологічного безпечного обладнання шляхом його спільного фінансування та використання;</li> <li>– спільне розроблення екологічно спрямованих інновацій;</li> <li>– зменшення витрат, пов'язаних з екологічними штрафами та податками;</li> <li>– зменшення негативного впливу на здоров'я людей та природне</li> </ul>
<b>Соціальні відносини</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– поліпшення умов праці;</li> <li>– зростання кількості та якості соціальних комунікацій;</li> <li>– підвищення престижності праці;</li> <li>– формування капіталу партнерських взаємовідносин;</li> <li>– зростання радіуса ділової довіри</li> </ul>

Джерело: [186, с. 284–285].

Слід відзначити, що оцінка синергії, що генерується галузевою мережевою структурою має розраховуватися як сукупний соціально-економічний ефект від її створення. Зазначений синергетичний ефект, на нашу думку, генерується такими джерелами, як: спільна господарська діяльність, спільна фінансово-інвестиційна діяльність, додаткові можливості розширення ринків збуту, використання комплементарних ресурсів, передусім в інноваційній діяльності, постійний обмін інформацією та знаннями.

Будь-яку мережеву структуру можна проаналізувати з погляду зазначених джерел синергії. Разом з тим слід враховувати численні чинники, які прямо чи опосередковано впливають на розвиток мережевих структур і можуть зменшувати чи навіть нівелювати сукупні позитивні ефекти. Враховуючи сказане, загальну формулу обчислення сумарного мережевого ефекту можна представити так:



$$E_m = E_e + E_\phi + E_i + E_c + E_{ek} - E_n, \quad (4.8)$$

де  $E_m$  – сукупний мережевий синергетичний ефект;

$E_e$  – ефект від економічних джерел синергії (виробничих, маркетингових, логістичних, транспортних, управлінських);

$E_\phi$  – ефект від фінансово-інвестиційних джерел;

$E_i$  – ефект від інноваційно-технологічних джерел;

$E_c$  – ефект від соціальних джерел синергії;

$E_{ek}$  – ефект від екологічних джерел синергії;

$E_n$  – негативні ефекти, що виникають в результаті утворення мережевих структур.

Вважаємо за доцільним відзначити, що негативні ефекти можуть мати різну природу, але найчастіше їх виникнення пов'язано з низькою ефективністю координації спільної діяльності (мірою керованості); низькою ефективністю адаптації ресурсів до спільних дій (швидкістю реакції на зміни попиту, потреби в оновленні технології тощо); низькою ефективністю відносин між учасниками, що зумовлено рівнем ділової довіри, культурно-психологічними особливостями партнерів, мірою використання інформаційно-комунікаційних технологій тощо. Практика вказує на той факт, що основними джерелами синергії підприємства мережевих структур в структурі варто виокремити основні сфери: виробництво; логістика; збут; маркетинг; науково-дослідні та дослідно-конструкторські розроблення; обмін інформацією; комунікації зі споживачами.

### **4.3. Економіко-математичне моделювання та прогноз розвитку в системі підприємств мережевих структур**

В сучасних ринкових умовах функціонування розвиток економічних процесів спричиняє зростання кількості підприємств мережевих структур, що змушує існуючі підприємства адаптовуватись під нові вектори розвитку, які несуть у собі невизначеність та вимоги до швидкої та гнучкої реакції на зміну чинників їхньої діяльності. Однією з головних умов розвитку є економічна ефективність функціонування, контроль власного фінансового стану. Неможливо залишити поза увагою те, що економічна ефективність функціонування підприємств мережевих структур доцільно проводити з використанням інструментарію економіко-математичного моделювання на основі методу ковзної середньої, який забезпечує прогнозну оцінку досліджуваної діяльності.

Вагомий внесок у розробку теоретико-практичної проблематики доцільності актуалізації економіко-математичної моделі на основі застосування методу ковзної середньої в системі підприємств мережевих структур зробили провідні вітчизняні науковці такі як С. Гриценко, Г. Дмитренко, О. Єрмакова, Т. Заславська, Г. Колодко, В. Кириченко, Т. Максименко, С. Оборська, Ю. Пахомов, Р. Ривкіна, З. Шершньова, Е. Шарапова, В. Усачева, К. Франкич, Г. Хаєт та інші.

Звертаємо увагу на те, що підприємства мережевих структур мають і велике економічне значення: застосування мережевого принципу організації дозволяє побудувати виробничі відносини на принципово нових засадах. До того ж у рамках мережі можливе спільне використання ресурсів, що має значущий економічний ефект.

Так з практичної точки зору, визначальним різновидом формалізованого знакового моделювання підприємств мережевих структур є економіко-математичне моделювання. Математична модель є сукупністю співвідношень (нерівностей, рівнянь, формул, логічних умов), що

характеризують процес зміни стану системи залежно від її вхідних сигналів, параметрів, початкових умов і часу. Застосування математичного моделювання в системі підприємств мережевих структур дасть можливість, по-перше, виокремити і формально описати найбільш визначні, суттєві зв'язки економічних змінних і об'єктів – дослідження будь-якого складного об'єкта припускає високий ступінь абстракції. По-друге, визначимо, що при чітко сформульованих вихідних показниках і співвідношеннях методами дедукції можливо одержувати висновки та результати, еквівалентні досліджуваному об'єкту в тій же мірі, що і виконані передумови. По-третє, оцінити форму і параметри залежностей його змінних, що максимальною мірою відповідні наявним спостереженням, дозволяють індуктивним шляхом отримувати сучасні знання про об'єкт дослідження. Нарешті, по-четверте, точно і компактно викладати положення економічного аналізу, формулювати його поняття і висновки ми можемо лише за умов використання економіко-математичних моделей [19, с. 34].

Необхідність використання економіко-математичного моделювання в системі підприємств мережевих структур зумовлена значним його гносеологічним потенціалом як об'єктом дослідження. Складність категорії підприємств мережевих структур зумовлює необхідність застосування системно-кібернетичного підходу до її опису, що об'єктивно зумовлює використання моделювання в таких напрямках досліджень:

– теоретико-методологічному, спрямованому – на дослідження об'єктивних законів організації управління підприємств мережевих структур цілому та окремих її елементів, створення модельного базису як складової економічного механізму досліджуваних підприємств;

– прикладному, пов'язаному з дослідженням – конкретних проблем організації управління підприємств мережевих структур, зокрема оцінюванням сучасного стану функціонування досліджуваних підприємств, прогнозуванням динаміки його зміни, оптимізацією складових системи

підприємств мережевих структур, моделюванням динаміки загроз та розрахунком оцінок ефективності заходів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування досліджуваних підприємницьких структур;

– інструментальному, орієнтованому на – розробку нових науково-методологічних підходів щодо моделювання окремих процесів організації управління підприємств мережевих структур;

– евристичному, пов'язаному з використанням – творчої інтуїції в процесі моделювання системи організації управління підприємств мережевих структур, можливістю моделі виступати засобом узагальнення даних, їх інтерпретації, пояснення отриманих результатів, конкретизації теоретичного знання і висування на цій основі нових ідей і гіпотез.

Багатомірність модельного опису підприємств мережевих структур зумовлена тим, що інформаційний базис моделювання становлять дані статистичного обліку і звітності; показники фінансового стану та фінансової стійкості, показники рентабельності; галузеві показники діяльності господарюючих суб'єктів-аналогів; звіти, плани і прогнози, отримані за результатами стратегічного, тактичного і оперативного планування, аналізу, контролю і бюджетування; результати оцінювання загроз підприємницької діяльності тощо. Вони являють собою результат реєстрації різноманітних атрибутів явищ і процесів, що відображають формування, існування, взаємодію та розвиток всіх складових економічної системи з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища [24, с. 110].

Саме тому прогнозування стану економічної ефективності підприємств мережевих структур є важливою складовою для його подальшого розвитку в сучасних умовах турбулентності економічних процесів. Головним завданням прогнозування в умовах розбалансованості економічних процесів є зниження неминучої невизначеності, яка пов'язана з прийняттям економічних рішень, що орієнтовані на майбутнє. За такого підходу економіко-математичне моделювання може використовуватись для обґрунтування короткострокових

і довгострокових періодів як метод прогнозування майбутніх фінансових результатів.

Враховуючи закономірності економічного розвитку, предметом прогнозування економічної ефективності підприємств мережевих структур є якісні та кількісні зміни, які можуть мати місце в об'єкті чи процесі через вплив сукупності зовнішніх та внутрішніх загроз чи окремих із них у межах прогнозованого періоду.

На основі проведених досліджень, можна констатувати, що метою прогнозування економічної ефективності підприємств мережевих структур є:

- визначення можливих напрямків розвитку функціонування підприємств мережевих структур;
- визначення найбільш ймовірних і економічно обґрунтованих варіантів довгострокових та поточних планів;
- отримання науково обґрунтованих варіантів тенденцій розвитку показників якості, елементів витрат та інших показників, які використовуються для розроблення перспективних планів;
- обґрунтування векторів розвитку підприємств мережевих структур;
- передбачення наслідків рішень та заходів, що застосовують та функціонують в умовах дисбалансу економічних процесів.

Наступним етапом прагматики оцінки прогнозування економічної ефективності підприємств мережевих структур є правильний вибір моделі. Для попереднього вибору моделей застосовують метод характеристик середніх приростів, який є найбільш універсальним і забезпечує вибір моделей із широкого класу функцій. За цим методом послідовність значень показника згладжується методом простої ковзної середньої [68, с. 198–199]. Слід зазначити, що термін “ковзне середнє” використовується тому, що нове середнє обчислюється і застосовується в якості прогнозу кожен раз, коли в розпорядженні виявляється нове спостереження. Даний метод застосовується для характеристики тенденції розвитку досліджуваної статистичної

сукупності і заснований на розрахунку середніх рівнів ряду за визначений період.

Послідовність визначення ковзної середньої: встановлюється інтервал чи згладжування число вхідних у нього рівнів. При цьому кожен подальший ущільнений інтервал отримують шляхом поступового зрушення від початкового рівня ряду динаміки на один його рівень. Ущільнений інтервал згладжування як би ковзає по динамічному ряду з кроком, рівним одиниці. За сформованими укрупненими інтервалами визначають суму значень рівнів, на основі яких розраховуються ковзні середні. Отримані середні належать до середини ущільнених інтервалів. Тому при згладжуванні ковзної середньої технічно зручніше укрупнений інтервал складати з непарного числа рівнів ряду динаміки. При використанні методу ковзної середньої велике значення має вибір періоду або інтервалу ковзання. Він повинен відповідати періоду коливань у даному динамічному ряду.

Якщо при розрахунку середньої враховуються три рівні, ковзна середня називається тричленною, п'ять рівнів – п'ятичленною і т.д. Якщо згладжуються дрібні, безладні коливання рівнів у ряді динаміки, то інтервал (число ковзної середньої) збільшують. Якщо хвилі варто зберегти, число членів зменшують.

– обчислюють перший середній рівень за формулою арифметичної простої:

$$y_1 = \frac{Sy_1}{m}, \quad (4.9)$$

де  $y_i$  –  $i$ -тий рівень ряду;

$m$  – порядок ковзної середньої.

– перший рівень відкидають, а в обчислення середньої включають рівень, що йде за останнім рівнем, який бере участь у першому розрахунку.

Процес продовжується, поки в розрахунок  $u$  буде включений останній рівень досліджуваного ряду динаміки  $u_n$ .

– по ряду динаміки, побудованому із середніх рівнів, виявляють загальну тенденцію розвитку явища.

Ковзні середні є інструментами економічного аналізу, що згладжують коливання досліджуваної величини шляхом усереднення по деякому історичному періоді. Ковзні середні досліджуються методом усереднення.

- проста ковзна середня (Simple Moving Average (SMA));
- зважена ковзна середня (Weighted Moving Average (WMA));
- експонентна ковзна середня (Exponential Moving Average (EMA));
- модифікована експонентна ковзна середня (Modified Exponential Moving Average).

Необхідно обрати методи обробки динамічного ряду. Найкращим вибором є метод ковзної середньої та її похідних, так як необхідно тільки виконати згладжування, а не розв'язати задачу прогнозу динаміки. Використання цього методу дає хороший результат при значно меншій кількості операцій ділення та множення, тобто тут має місце значна економія ресурсів машинного часу.

Опрацюємо послідовність такими методами:

– Проста ковзна середня: існує динамічна послідовність  $Q$  з кількістю значень  $n$ . Нова послідовність  $Q_1$  з кількістю значень  $n$ . Маємо порядок ковзного середнього  $f$ . Для розрахунку використаємо формулу:

$$Q_{1i} = \frac{\sum Q_k}{P}, P = \frac{(f-1)}{2}, k \in [i-P; i+P]. \quad (4.10)$$

– Модифіковане ковзне середнє: існує динамічна послідовність  $Q$  з кількістю значень  $n$ . Нова послідовність  $Q_2$  з кількістю значень  $n$ . Маємо порядок ковзного середнього  $f$ . Для розрахунку використаємо формулу:

$$Q_{2i} = \sqrt{\frac{\sum(Q_k \cdot Q_k)}{P}}, \quad P = \frac{(f-1)}{2}, \quad k \in [i-P; i+P]. \quad (4.11)$$

– Комбінований метод: існує динамічна послідовність  $Q$  з кількістю значень  $n$ . Розділимо її на рівні групи по  $m$  значень. Обчислимо для кожної групи значення  $Q_z$ , де  $z$  – номер групи.  $Q_z$  обчислюється як:

$$Q_z = \sqrt{\frac{\sum(Q_{zi} \cdot Q_{zi})}{m}}. \quad (4.12)$$

Нова послідовність  $Q_3$  буде формуватися, як множина точок, що лежать на відрізках, які формуються сусідніми опорними точками. Найкращою мірою точності наближення є середнє квадратичне відхилення отриманого ряду від еталонного ряду [19, с. 36–39].

Середнє квадратичне відхилення розраховується за формулою:

$$V_{mid} = \sqrt{\frac{\sum(Q_i - Q_{ki})^2}{n}}, \quad (4.13)$$

де  $n$  – кількість елементів ряду (кількість ітерацій);

$Q$  – еталонний ряд;

$Q_k$  – ряд, що був опрацьований.

Неможливо залишити поза увагою те, що головною метою діяльності будь-яких підприємств мережових структур є досягнення відповідного рівня економічного розвитку, що буде сприяти випуску та реалізації конкурентоспроможної продукції, формуванню оптимального процесу показників доходів та витрат, що стане запорукою підвищення економічної ефективності підприємств мережових структур. Слід зазначити, що саме результати діяльності підприємств мережових структур залежать від ефективності використання їх ресурсів, які відповідно обумовлюють оптимальність процесу формування показників доходів, витрат та прибутків



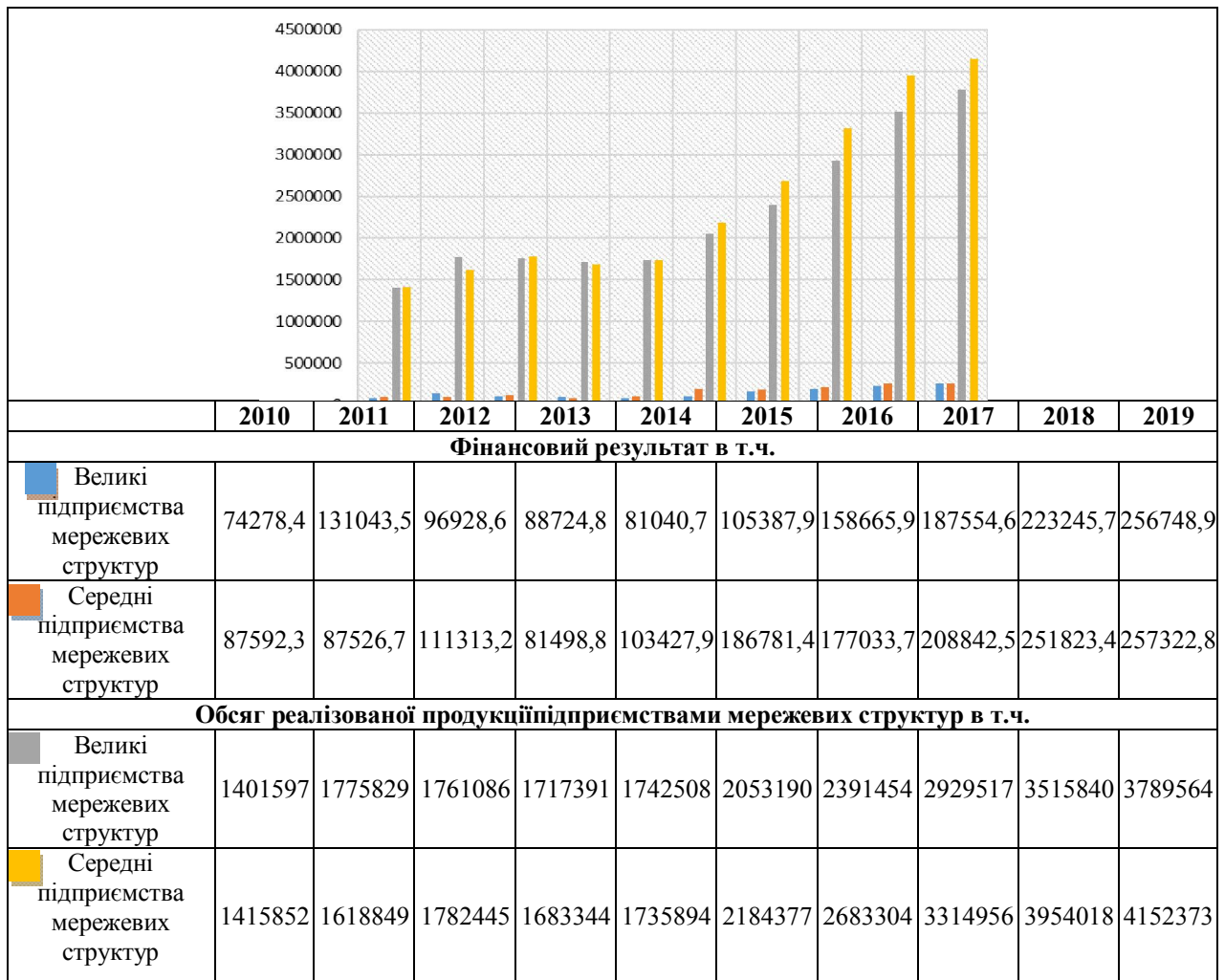
досліджуваних підприємств за видами їхньої діяльності. Проводячи аналіз фінансово-виробничої діяльності підприємств мережевих структур країни результати подано у табл. 4.3, рис. 4.2 та додаток Г.

Таблиця 4.3

**Оцінка фінансово-виробничої діяльності підприємств мережевих структур країни 2010-2019 рр., млн.грн.**

Роки	Фінансовий результат				Обсяг реалізованої продукції	
	Великі під-ва мереж. структур	у % до загал. к-сті	Середні під-ва мереж. структур	у % до загал. к-сті	Великі під-ва мережевих структур	Середні під-ва мережевих структур
2010	74278,4	68,3	87592,3	63,4	1401596,9	1415851,8
2011	131043,5	69,2	87526,7	66,3	1775829,1	1618849,1
% до 2010	76,4		-0,07		26,7	14,3
2012	96928,6	70,0	111313,2	66,2	1761086,1	1782445,2
% до 2011	-26,1		27,2		-0,8	10,1
2013	88724,8	68,6	81498,8	65,0	1717391,3	1683344,1
% до 2012	-8,5		-26,8		-2,5	-5,6
2014	81040,7	51,8	103427,9	62,6	1742507,9	1735894,3
% до 2013	-8,6		26,9		1,5	3,1
2015	105387,9	55,7	186781,4	71,1	2053189,5	2184376,8
% до 2014	30,04		80,6		17,8	25,8
2016	158665,9	65,8	177033,7	76,1	2391454,3	2683303,6
% до 2015	50,6		-5,2		16,5	22,8
2017	187554,6	67,5	208842,5	76,6	2929516,6	3314956,1
% до 2016	18,2		17,9		22,5	23,5
2018	223245,7	68,9	251823,4	78,2	3515839,5	3954017,5
% до 2017	19,1		20,6		20,01	19,3
2019	256748,9	69,1	257322,8	78,4	3789564,3	4152373,3
% до 2018	15,0		2,2		7,8	5,02

Джерело: розраховано автором на основі [72].



**Рис. 4.2. Оцінка діяльності підприємств мережевих структур країни 2010-2019, млн.грн.**

Джерело: розраховано автором.

Можемо зазначити, що спостерігається загалом тенденція позитивного зростання за аналізований період 2010-2019 рр. Так, наприклад, фінансова результативність великих підприємств мережевих структур за даний період зросла з 74278,4 млн. грн до 256748,9 млн.грн. Аналогічна тенденція фінансової результативності середніх підприємств мережевих структур з 87592,3 млн. грн до 257322,8 млн.грн. Оцінюючи обсяг реалізації продукції, відзначаємо позитивну динаміку у 2010 р. великі підприємства мережевих структур становило 1401596,9 млн.грн., середні підприємства мережевих

структур – 1415851,8 млн.грн у порівнянні з 2019 р. – 3789564,3 млн.грн та 4152373,3 млн.грн.

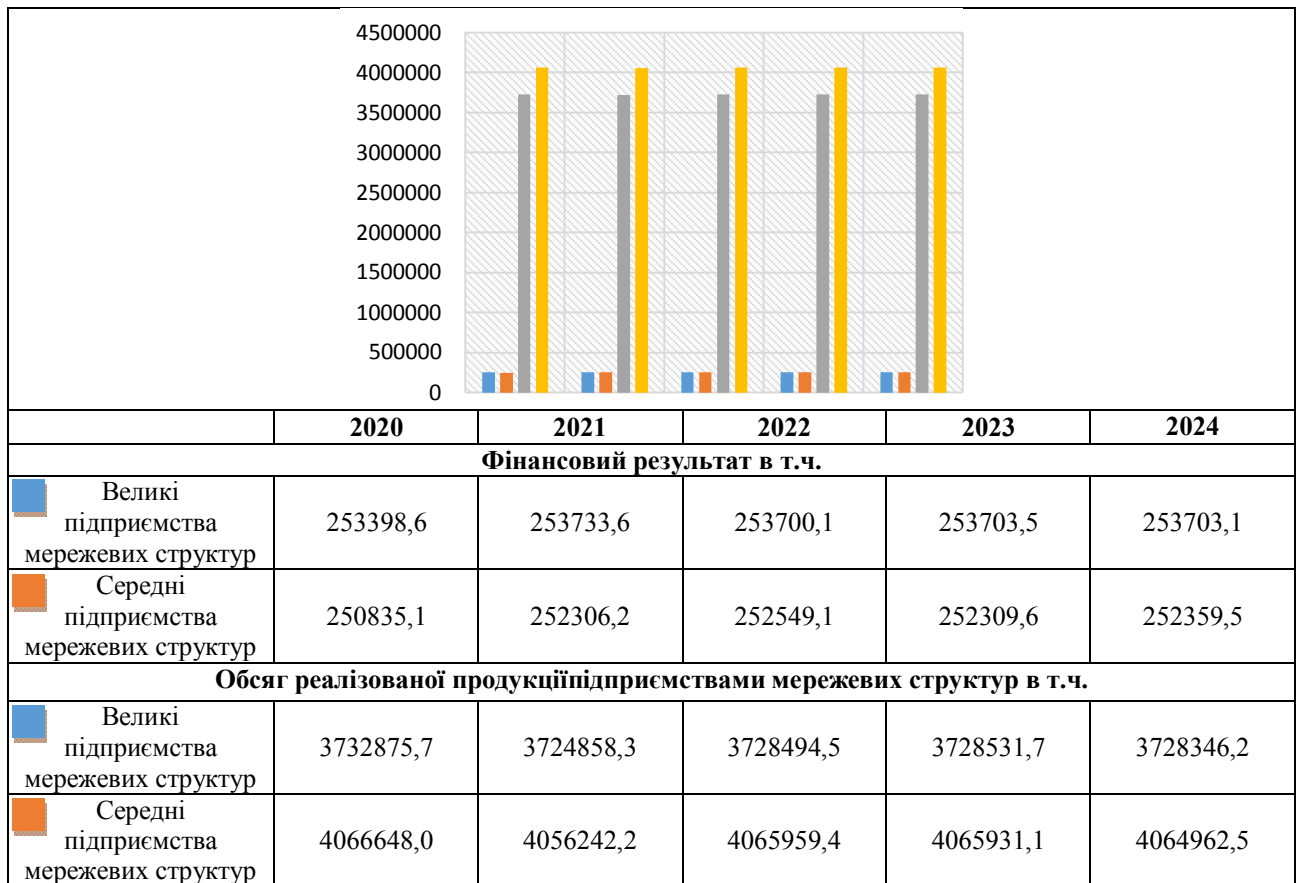
Продовжуючи логіку нашого дослідження зазначаємо, що з практичної точки зору, метод ковзної середньої використовують для рядів, які мають лінійний тренд, а метод експоненційного згладжування використовують у тих випадках, коли прогнозування здійснюється на підставі рядів динаміки, в яких тренд несталий чи в яких тренда немає. На даному етапі досліджень проведемо прогноз фінансової результативності підприємств мережевих структур застосовуючи метод ковзної середньої з 2020-2024 рр. та основні результати подамо у вигляді табл. 4.4 та рис. 4.3.

**Таблиця 4.4**

**Результати прогнозування методом ковзної середньої функціонування підприємств мережевих структур, 2020-2024 рр. (млн. грн.)**

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Фінансовий результат в т.ч.</b>					
Великі підприємства мережевих структур	253398,6	253733,6	253700,1	253703,5	253703,1
Середні підприємства мережевих структур	250835,1	252306,2	252549,1	252309,6	252359,5
<b>Обсяг реалізованої продукції підприємствами мережевих структур в т.ч.</b>					
Великі підприємства мережевих структур	3732875,7	3724858,3	3728494,5	3728531,7	3728346,2
Середні підприємства мережевих структур	4066648,0	4056242,2	4065959,4	4065931,1	4064962,5

Джерело: розраховано автором.



**Рис. 4.3. Прогнозна оцінка методом ковзної середньої діяльності підприємств мережевих структур країни 2020-2024 рр., млн.грн.**

Джерело: розраховано автором.

На основі систематизації та прогнозування даних 2020-2024 рр. згідно табл. 4.4 та рис. 4.3 відзначено, що спостерігається незначне збільшення прогнозованих показників на даний період. Слід зазначити, що фінансова результативність великих підприємств мережевих структур за 2020 р. прогнозується 253398,6 млн.грн, а у 2024 р. – 253703,1 млн. грн. Аналогічна тенденція фінансової результативності середніх підприємств мережевих структур у 2020 р. – 250835,1 млн. грн. та у 2024 р. – 252359,5 млн.грн. Прогнозуючи обсяг реалізації продукції даних підприємницьких структур, відзначаємо також позитивну динаміку у 2020 р. великі підприємства мережевих структур становило 3732875,7 млн.грн, середні підприємства мережевих структур – 4066648,0 млн.грн, а також у 2024 р. – 3728346,2 млн.грн та 4064962,5 млн.грн.

На основі проведених досліджень встановлено, що метод ковзної середньої застосовується в практиці прогнозування досить часто й практично є найпоширенішим методом виявлення тренда. Зовні він є всього лише суто емпіричним прийомом попереднього аналізу, в якому переважають арифметичні дії з рівнями динамічного ряду, але осмислення характеру розвитку явища відбувається при визначенні періоду ковзання, оскільки середня, отримана методом ковзання, відображає не чисто арифметичну операцію, а перехід до укрупнених інтервалів часу.

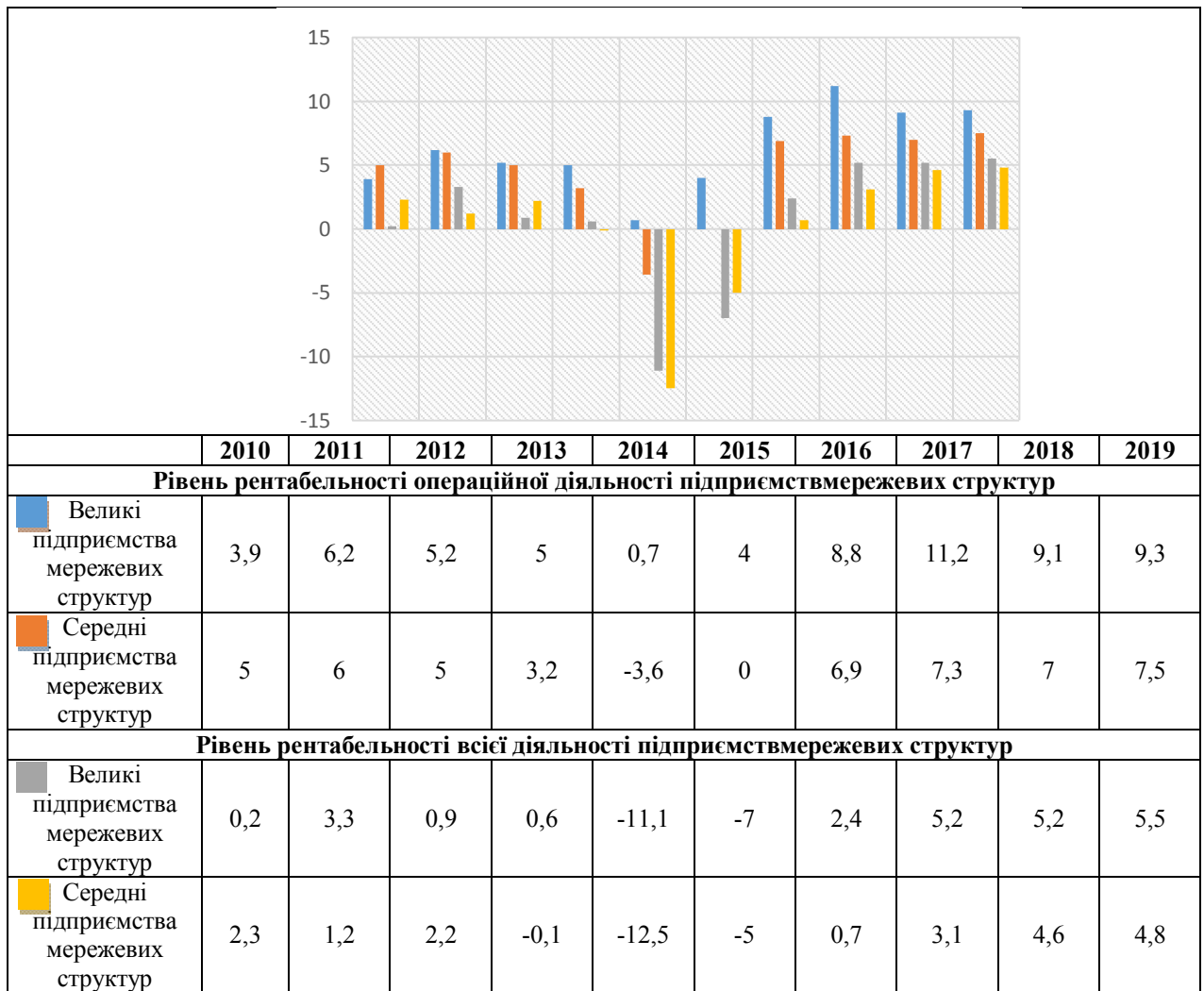
Продовжуючи логіку нашого дослідження, відзначено відповідно позитивну оцінку рівня рентабельності операційної діяльності підприємств мережевих структур 2010-2019 рр. Так, наприклад найвищий рівень рентабельності операційної діяльності великих підприємств мережевих структур у 2017 р. 11,2 %, а найнижчий у 2014 р. 0,7 %. Щодо специфіки функціонування середніх підприємств мережевих структур, слід відзначити, що найвищим є показник у 2019 р. 7,5 % та у 2014 р. -3,6 % (табл. 4.5, рис. 4.4 та додаток Д).

Таблиця 4.5

**Аналіз рентабельності підприємств мережевих структур країни 2010-2019 рр.**

Роки	Рівень рентабельності операційної діяльності		Рівень рентабельності всієї діяльності	
	Великі під-ва мереж. струк.	Середні під-ва мереж. струк.	Великі під-ва мереж. струк.	Середні під-ва мереж. струк.
2010	3,9	5,0	0,2	2,3
2011	6,2	6,0	3,3	1,2
2012	5,2	5,0	0,9	2,2
2013	5,0	3,2	0,6	-0,1
2014	0,7	-3,6	-11,1	-12,5
2015	4,0	0,0	-7,0	-5,0
2016	8,8	6,9	2,4	0,7
2017	11,2	7,3	5,2	3,1
2018	9,1	7,0	5,2	4,6
2019	9,3	7,5	5,5	4,8

Джерело: розраховано автором на основі [72].



**Рис. 4.4. Аналіз рентабельності підприємств мережевих структур країни 2010-2019, %**

Джерело: розраховано автором.

На основі проведених досліджень на основі застосування методу ковзної середньої, нами також зроблено прогнозна оцінка рівня рентабельності даних підприємницьких структур. Слід зазначити, що прогнозна оцінка рівня рентабельності операційної діяльності великих підприємств мережевих структур за 2020 р. прогнозується 9,6 %, а у 2024 р. – 9,5 %. Аналогічна тенденція операційної діяльності середніх підприємств мережевих структур у 2020 р. – 7,3 % та у 2024 р. – 7,4 %. Що стосується прогнозу рівня рентабельності всієї діяльності підприємницьких структур, відзначаємо також позитивну динаміку у 2020 р. великі підприємства

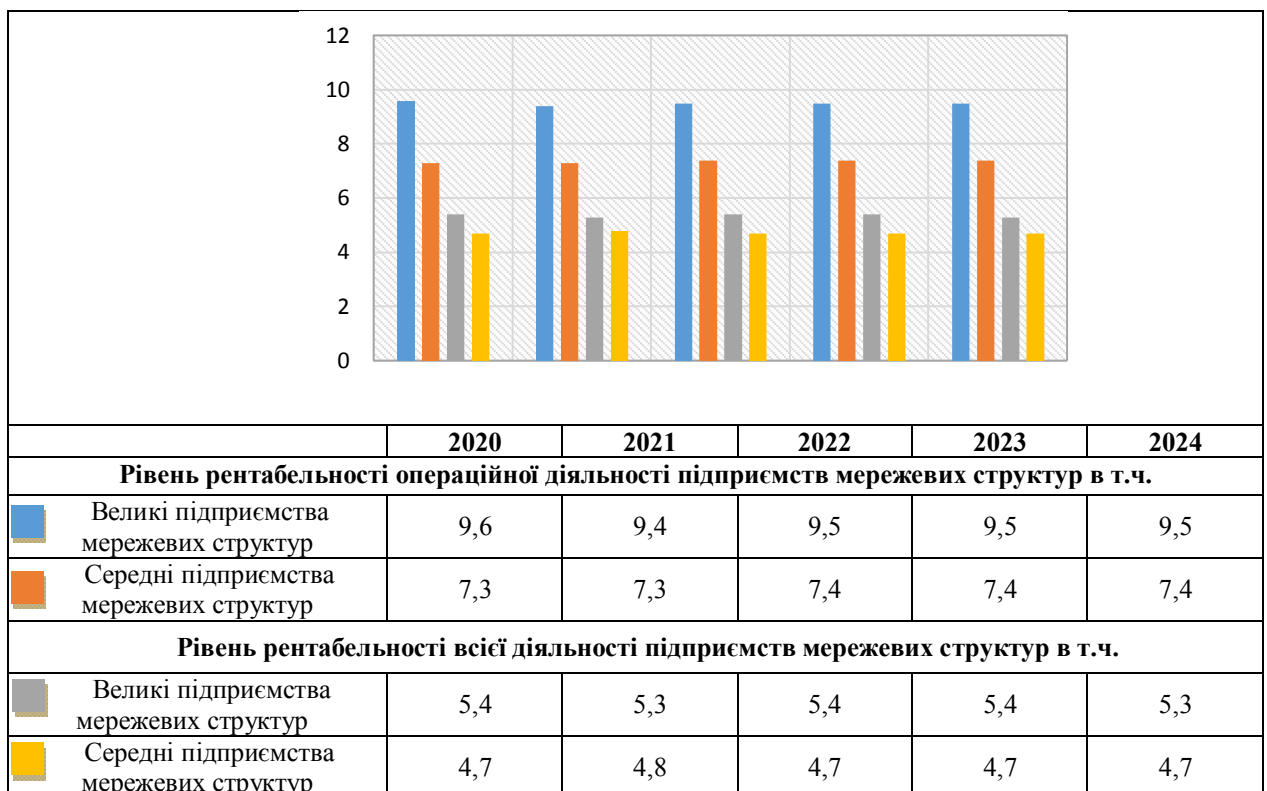
мережевих структур становило 5,4 %, середні підприємства мережевих структур – 4,7 %, а також у 2024 р. – 5,3 % та 4,7 % (табл. 4.6 та рис. 4.5).

Таблиця 4.6

**Результати прогнозування методом ковзної середньої  
рентабельності підприємств мережевих структур, 2020-2024 рр.  
(млн. грн.)**

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Рівень рентабельності операційної діяльності підприємств мережевих структур в т.ч.</b>					
Великі підприємства мережевих структур	9,6	9,4	9,5	9,5	9,5
Середні підприємства мережевих структур	7,3	7,3	7,4	7,4	7,4
<b>Рівень рентабельності всієї діяльності підприємств мережевих структур в т.ч.</b>					
Великі підприємства мережевих структур	5,4	5,3	5,4	5,4	5,3
Середні підприємства мережевих структур	4,7	4,8	4,7	4,7	4,7

Джерело: розраховано автором.



**Рис. 4.5. Прогнозна оцінка методом ковзної середньої діяльності підприємств мережевих структур країни 2020-2024, млн.грн.**

Джерело: розраховано автором.

На основі вище описаного зазначаємо, що існує ціла сукупність різноманітних аналітичних залежностей підприємств мережевих структур, що апроксимують в межах заданої точності одні і ті ж властивості, відображаючи залежності між ними, однак найбільш придатні для вирішення конкретних завдань обираються у відповідності з принципами оптимальності та адекватності. Тому, з методологічної точки зору, адекватність економіко-математичних моделей системи підприємств мережевих структур потрібно оцінювати з таких позицій: відповідності моделі структурі і властивостям цієї системи; відповідності моделі вирішуваним завданням; відповідності змін параметрів моделі параметрам проблемної ситуації; відповідності моделі характеристикам досліджуваної системи.

#### **Висновки до розділу 4**

Прорезюмувавши вище щодо впровадження новітніх систем управління підприємств мережевих структур, слід вказати на основоположні аспекти:

1. Проведений у роботі аналіз наукових підходів дав змогу сформулювати основні завданнями інформаційної системи підприємств мережевих структур: підтримка спрямованості на клієнтів, розгортання розподіленої мережевої організації, досягнення конкурентної переваги, контроль над частиною сегменту ринку, забезпечення стабільності бізнесу тощо.

2. Доведено, що інноваційне середовище управління підприємствами мережевих структур варто охарактеризувати за наступними ознаками: посиленням і урізноманітненням взаємозв'язків в системі підприємств мережевих структур та їх партнерами і споживачами; глобальністю організаційних комунікацій; невідчутністю інформаційної складової, незважаючи на зростання її вагомості. Таким чином, освоєння сучасних інформаційних технологій суттєво розширює горизонт та якість прийняття ефективних управлінських рішень.



3. На основі проведених досліджень встановлено, що синергетичний ефект може бути реалізований лише за певних господарських умов, результат взаємодії підприємств мережевих структур залежатиме від рівня соціально-економічного розвитку учасників мережі, узгодженості їхніх взаємних відносин, усвідомлення спільності інтересів, а також від умов зовнішнього середовища: рівня державного регулювання процесів мережевої взаємодії, якості законодавчого забезпечення, рівня розвитку ринкової інфраструктури партнерської взаємодії державної фінансової підтримки тощо.

4. Запропоновано до застосування індикатор в рамках аналітичної діагностики та оцінки компонент міжфірмової взаємодії підприємств мережевих структур в контексті синергетичного ефекту дадуть змогу оцінювати найбільш важливі властивості мережевої системи структурно-логічних взаємозв'язків та визначати певні їхні межі. Найважливіші за синергією площини міжфірмової взаємодії відбуваються у виробничій, збутовій, маркетинговій та інноваційній сферах з метою підвищення рівня організаційної культури, а також практичного застосування ефективних проєктних рішень мережевої структури.

5. Обґрунтовано, що основними векторами розвитку інформаційних систем підприємств мережевих структур є: актуалізація використання творчої ініціативи учасників мережі; підвищення ролі оперативних інформаційно-управлінських процесів; перенесення прикладення трудових ресурсів з матеріального виробництва в інформаційну сферу; активізація й урізноманітнення інноваційних процесів за рахунок багатостороннього взаємспрямованого пошуку партнерів; інкапсуляція управлінських процесів у глобальну інформаційну систему; полегшення взаємодії учасників мережі за рахунок мережевої інтелектуальної складової.

6. Проведено на основі методології оцінювання прогнозування фінансової результативності підприємств мережевих структур методом ковзної середньої, змогу зафіксувати сценарії реалізації та критерії прийняття проєктних рішень, що забезпечить: підвищення обґрунтованості та якості

прийнятих проєктних рішень; підвищення інформаційно-аналітичного забезпечення векторів формування організаційної культури; зниження ступеня невизначеності та ризику при реалізації проєктних напрямків формування організаційної культури. Практичне застосування економіко-математичної моделі надасть змогу керівникам підприємств мережових структур визначати основні орієнтири організаційно-управлінських засад щодо їх здатності впливати на нарощування потенціалу та ринкової вартості мережі.

7. Визначено цілу сукупність різноманітних аналітичних залежностей підприємств мережових структур, що апроксимують в межах заданої точності одні і ті ж властивості, відображаючи залежності між ними, однак найбільш придатні для вирішення конкретних завдань обираються у відповідності з принципами оптимальності та адекватності. Тому, з методологічної точки зору, адекватність економіко-математичних моделей системи підприємств мережових структур потрібно оцінювати з таких позицій: відповідності моделі структурі і властивостям цієї системи; відповідності моделі вирішуваним завданням; відповідності змін параметрів моделі параметрам проблемної ситуації; відповідності моделі характеристикам досліджуваної системи.

Основні результати дослідження за четвертим розділом дисертації опубліковані у працях: [39]; [41]; [42]; [47]; [48]; [49]; [50]; [52]; [53]; [55]; [57]; [60], [додатки И, К].

## РОЗДІЛ 5.

### ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДОЛОГІЧНОГО БАЗИСУ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ МЕРЕЖЕВИХ СТРУКТУР

#### **5.1. Формування моделі управління організаційною культурою підприємств мережеских структур**

У трансформаційних умовах потрібні рішучі дії, значні зусилля, ретельна організаційна робота для приведення виробничих відносин в системі функціонування підприємств мережеских структур. Важливою складовою системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств мережеских структур має бути оптимізація соціально-трудова відносин, формування й подальший прогресивний розвиток організаційної культури. Складність і багатогранність проблеми управління організаційною культурою підприємства обумовлена специфічними рисами, різноманітним складовим її елементами і проявами. Організаційна культура підприємств мережеских структур – це складне соціальне явище, що формується усередині мережескої структури під впливом певних чинників. У силу своєї соціальної природи працівник сильно відчуває вплив культури підприємницької структури. Разом з тим й особистість впливає на формування й зміну самої культури даних підприємств. Слід відзначити, що як і будь-яке соціальне явище, культура підприємств мережеских структур не існує без людського співтовариства. З одного боку, організаційна культура підприємства мережеских структур регулює всі відносини працівників у даному колективі – організації, з іншого боку – є продуктом цих відносин. На основі проведених досліджень згідно попередніх розділів встановлено, що організаційна культура формується на базі своїх уявлень, установок, ціннісних орієнтацій, працівники тим самим визначили технологію, спосіб діяльності й існування мережескої структури. Організаційна культура підприємства мережеских

структур формує відношення до праці, впливає на ступінь задоволеності працею, на особливості організації праці.

Саме в таких умовах функціонування організаційна культура підприємства мережевих структур утворює стійку, спрямовану на тривалий строк мотивацію персоналу, орієнтовану на досягнення стратегічних цілей мережевої структури, що становить частину стратегічного управління. Крім цього на основі організаційної культури підприємств мережевих структур можна спільно виробити бачення мережі [256]. Культура підприємств мережевих структур сприяє об'єднанню працівників, направляє поведінку співробітників даної організації, формуючи основні пріоритети, у рамках яких ця поведінка припустима. Неможливо залишити поза увагою те, що керівники успішно працюючих підприємств мережевих структур прагнуть створити таку організаційну культуру підприємницької мережі, яку людські ресурси підприємства не тільки сприймали б, але й дотримувалися її. Для цього необхідно поступово виховувати у працівників прагнення дотримуватися цінностей, норм і правил, прийнятих на підприємстві мережевих структур.

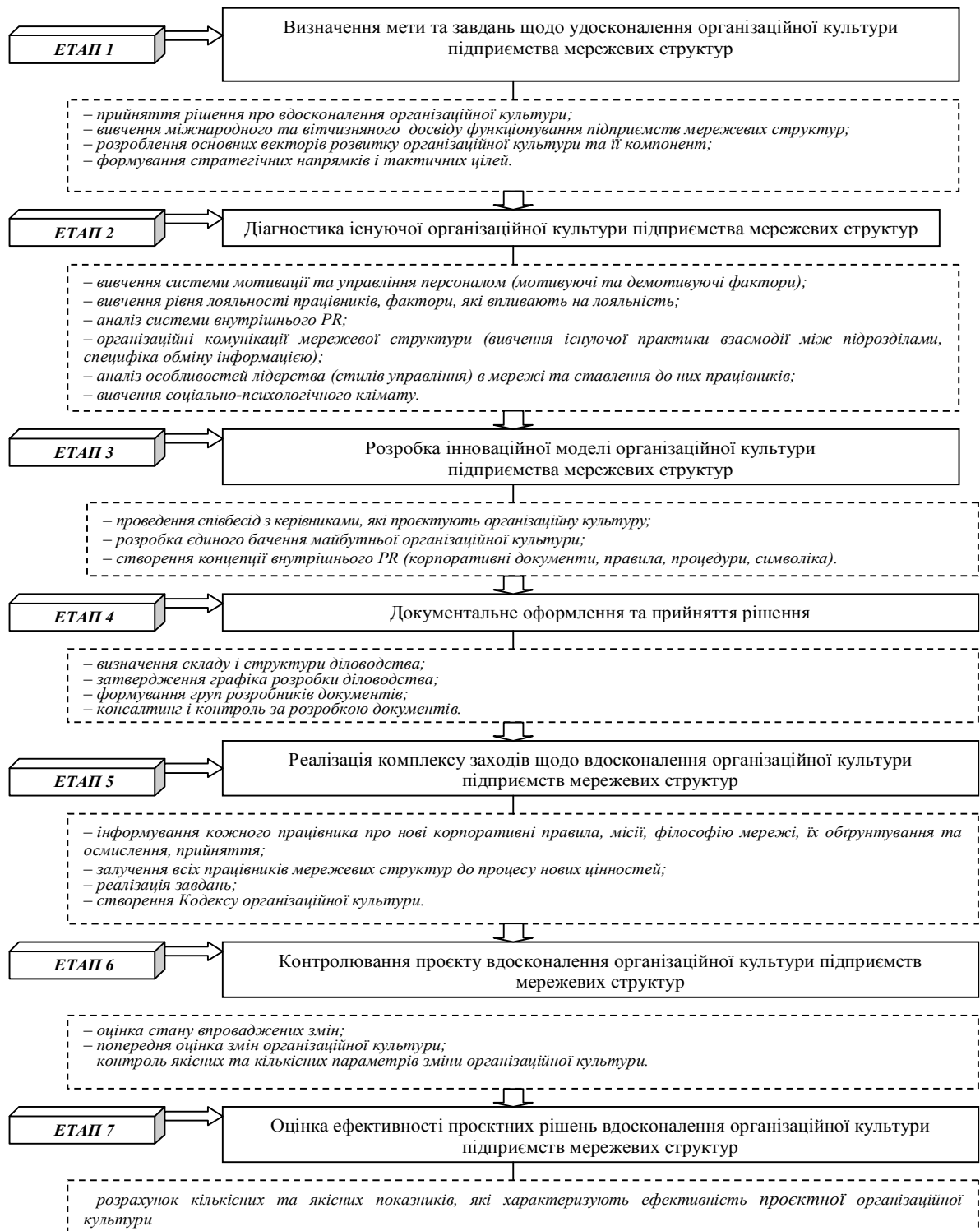
З практичної точки зору варто відзначити, що на підприємстві мережевих структур існує подвійного регулювання організаційної культури, що безумовно вимагає врахування взаємного впливу декларованих культурних цінностей, норм та установок і реальної поведінки працівників, які є носіями культури. З одного боку, культура підприємства мережевих структур формується під впливом його співробітників, з іншого, впливає на їх поведінку і взаємини. Звідси можна сказати, що існує принцип дуального регулювання, коли взаємозалежні дві субкультури: керівна ієрархія (соціальна сфера), де роль вищого регулятора відводиться установкам персоналу вони впливають на цінності, а ті, у свою чергу, – на розвиток культури підприємства мережевих структур. А також культурна ієрархія, що зосереджена в основних функціональних сферах підприємства мережевих структурі в якій керівництво мережевої структури є вищим регулятором.

Таким чином, організаційна культура підприємства мережевих структур являє собою важливий елемент системи, що володіє особливими характеристиками, пов'язаними з тим, що в культурі можна виділити складову безпосередньо пов'язану із впливом працівника – соціальну та складову, регламентовану функціональними сферами підприємства мережевих структур.

Отже, в процесі свідомого формування культури відбувається повна ідентифікація працівника із організацією, в результаті чого він не тільки розуміє цілі підприємства мережевих структур і наслідує моделі поведінки, а й повністю поділяє цінності даних підприємств, позитивно сприймає створені на їх основі процедури і артефакти. Вважаємо, що організаційна культура є достатньо інерційним об'єктом управління, адже досягнення кінцевої мети – підвищення ефективності на основі приведення ціннісних установок індивіда у відповідність до системи цінностей компанії – передбачає не просто поверхневий вплив на діяльність працівника.

На основі проведених досліджень встановлено, що модель формування організаційної культури підприємства мережевих структур включає певні етапи, кожен із яких передбачає реалізацію конкретних робіт з організаційної культури. Рационалізація процесу управління розвитком організаційної культури підприємств мережевих структур проходить певні етапи, що представлені на рис. 5.1.

Слід зазначити, що на рис. 5.1 на першому етапі здійснюється організація робіт щодо формування організаційної культури підприємств мережевих структур і полягає в передумові вдосконалення організаційної культури шляхом прийняття рішення про вдосконалення організаційної культури; вивчення міжнародного та вітчизняного досвіду функціонування підприємств мережевих структур; розроблення основних векторів розвитку організаційної культури та її компонент; формування стратегічних напрямків і тактичних цілей.



**Рис. 5.1. Модель формування організаційної культури підприємства мережевих структур**

Джерело: сформовано автором.

Варто відзначити, що в результаті ідентифікації проєктних завдань щодо удосконалення організаційної культури підприємства мережевих

структур можуть бути встановлені такі, стратегічно важливі критичні проблемні ситуації, коли організаційна культура мережевої структури не відповідає функціям структурних підрозділів, функціональному чи морфологічному змістом організації, структурі управління, стадії розвитку, стратегії підприємницької структури.

Встановлено, що кожна з критичних ситуацій передбачає індивідуальний підхід, складний ряд взаємопов'язаних висновків і рішень. Саме тому, необхідним є проведення аналізу, визначення наявних проблемних аспектів та пошук шляхів їх вирішення.

Розроблена програма забезпечить визначити перелік заходів, відповідальних виконавців та терміни виконання робіт.

На другому етапі відбувається процес діагностування існуючої організаційної культури підприємства мережевих структур, що полягає у вивченні системи мотивації та управління персоналом (мотивуючі та демотивуючі фактори) та рівні лояльності працівників, фактори, які впливають на лояльність; аналізуванні системи внутрішнього PR; організаційні комунікації мережевої структури (вивчення існуючої практики взаємодії між підрозділами, специфіка обміну інформацією); аналізуванні особливостей лідерства (стилів управління) в мережі та ставлення до них працівників; вивченні соціально-психологічного клімату.

Третій етап – розробка інноваційної моделі організаційної культури підприємства мережевих структур, що полягає у проведенні співбесід з керівниками, які проєктують організаційну культуру; розробці єдиного бачення майбутньої організаційної культури; створенні концепції внутрішнього PR (корпоративні документи, правила, процедури, символіка).

На четвертому етапі здійснюється документальне оформлення та прийняття рішення, яке включає визначення складу і структури діловодства; затвердження графіка розробки діловодства; формування груп розробників документів; консалтинг і контроль за розробкою документів.

П'ятий етап – реалізація комплексу заходів щодо вдосконалення організаційної культури підприємств мережевих структур, що полягає у інформуванні кожного працівника про нові корпоративні правила, місії, філософію мережі, їх обґрунтування та осмислення, прийняття; залученні всіх працівників мережевих структур до процесу нових цінностей; реалізації завдань; створенні Кодексу організаційної культури.

На шостому етапі здійснюється контролювання проекту вдосконалення організаційної культури здійснюється оцінка стану впроваджених змін; попередня оцінка змін організаційної культури; контроль якісних та кількісних параметрів зміни організаційної культури.

А також, сьомий кінцевий етап – оцінка ефективності проектних рішень вдосконалення організаційної культури, що включає розрахунок кількісних та якісних показників, які характеризують ефективність проектної організаційної культури.

Варто відзначити, що в результаті ідентифікації проектних завдань щодо удосконалення організаційної культури підприємства мережевих структур можуть бути встановлені такі, стратегічно важливі критичні проблемні ситуації, коли організаційна культура мережевої структури не відповідає функціям структурних підрозділів, функціональному чи морфологічному змісту організації, структурі управління, стадії розвитку, стратегії підприємницької структури.

Кожна з критичних ситуацій передбачає індивідуальний підхід, складний ряд взаємопов'язаних висновків і рішень. Саме тому, необхідним є проведення аналізу, визначення наявних проблемних аспектів та пошук шляхів їх вирішення в системі підприємств мережевих структур. Організацію робіт організаційної культури підприємств мережевих структур з виокремленням виду робіт (заходів), виконавців (найменування посад), термінів виконання (місяць, рік) та виконавців контролю (назва посад) подано у табл. 5.1.



Таблиця 5.1

**Типова програма проєкту удосконалення організаційної  
культури на підприємстві мережевих структур**

№	Види робіт (заходів)	Виконавці (назва посад)	Термін виконання (місяць, рік)	Контроль здійснюють (назва посад)
1.	Організувати обмін досвідом формування організаційної культури в міжнародних компаніях, фірмах	менеджер відділу персоналу	6 місяців	заступник керівника підприємства мережевої структури
2.	...			
3.	...			

Джерело: сформовано автором на основі [161].

Розроблена програма забезпечить визначити перелік заходів, відповідальних виконавців та терміни виконання робіт.

Отже, дані етапи процесу формування організаційної культури підприємства мережевих структур полягають у чіткій організації роботи мережевих структур, а також із врахуванням чинників внутрішнього і зовнішнього середовища. Вплив чинників створює формування функцій організаційної культури, засоби підтримки, формування організаційної культури та підвищення кваліфікації управлінських кадрів. За допомогою постійного вдосконалення та контролю відбувається реалізація моделі управління організаційною культурою підприємств мережевих структур.

Хотілося б зауважити, що формування організаційної культури варто ідентифікувати і циклом функціонування підприємств мережевих структур:

1) зародження організаційної культури – відбувається в процесі створення даних підприємств, у цій фазі організаційна культура характеризується слабкістю і одноманітністю проявів, у великій мірі залежить від ціннісних установок засновників;

2) фаза становлення – характеризується утворенням, урізноманітненням елементів організаційної культури, у цій фазі на якісно-

кількісні характеристики організаційної культури справляють не тільки засновники, але й керівники підприємств мережевих структур;

3) фаза розквіту – у цій фазі організаційна культура характеризується максимальним проявом таких характеристик як сила, адаптивність, у другій та третій фазі розвитку процес формування організаційної культури потребує зваженого і цілеспрямованого втручання з боку керівництва;

4) фаза занепаду – настає, якщо підприємства мережевих структур знаходиться у фазі кризи; для активізації організаційної культури, посилення її позитивної ролі у системі менеджменту необхідно проводити організаційні зміни із залученням відповідних фахівців [260].

Складність дійсної ситуації в процесі формування організаційної культури підприємств мережевих структур полягає в тому, що на зміну її стану діє не один, а декілька факторів, які можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми. У зв'язку із цим управління процесом формування організаційної культури є надзвичайно складним завданням.

Одразу ж зауважимо, що при формуванні організаційної культури керівництву підприємству мережевих структур слід зосередити увагу на:

- 1) відборі потенційно лояльного персоналу;
- 2) навчанні персоналу необхідним навикам;
- 3) делегуванні повноважень і розширенні сфери відповідальності;
- 4) розвитку лідерства, як необхідної умови формуванні організаційної культури;
- 5) створенні адекватної системи оцінки результатів роботи персоналу і системи винагород [115].

Для підвищення ефективності процесу формування організаційної культури обов'язковою умовою є його узгодження із довгостроковими цілями та стратегією підприємств мережевих структур [114]. Внесення змін в існуючу організаційну культуру полегшується, якщо виконуються такі умови:

- 1) організація перебуває у стані кризи;

- 2) в організацію прийшов новий лідер;
- 3) організація є достатньо молодою або невеликою за розмірами;
- 4) організаційна культура є слабкою [1, с. 232].

З практичної точки зору, варто відзначити, що культура організації виникає із взаємодії між: системою уявлень та переваг засновника (керівника) та наявним досвідом найманих працівників. Наведемо, як прикладні аспекти перелік деяких відомих лідерів, які суттєво вплинули на формування культури своїх організацій: Генрі Форд (“Ford Motor Company”), Томас Уотсон (“International Business Machines”), Едвін Ленд (“Polaroid”), Девід Паккард (“Hewlett-Packard”), Альфред Слоан (“General Motors”), Рей Крок (“MC’Donalds”), Акіо Моріта (“Sony”), Коносуке Мацусіта (“Matsushita Denki”), Стівен Джобс і Стефан Уозняк (“Apple”) та інші. Саме дані керівники підприємницьких структур, мабуть, інтуїтивно усвідомлювали важливість організаційної культури і у свій час були одержимі ідеєю розвитку у своїх компаніях ефективної культури. Так, погляди Т. Уотсона відносно місця наукових досліджень у розвитку компанії, продуктивної інновації, форменого одягу працівників і політика матеріального стимулювання до теперішнього часу є важливими елементами організаційної культури “IBM”. Інноваційна і ризикова культура “Polaroid” є прямим відображенням поглядів Е. Ленда. Прихильність “MC’Donalds” до цінностей якості, швидкого обслуговування з самого початку було закладено Р. Кроком. Неформальна, невимушена творча атмосфера в компанії “Apple” була створена зусиллями і до наших днів підтримується С. Джобсом [288, с. 237].

Продовжуючи логіку нашого дослідження, варто відзначити, що важливим елементом формування організаційної культури підприємства мережевих структур є засоби підтримки організаційної культури.

До основних засобів культури управління, що використовуються керівниками для підтримки організаційної культури, можна віднести:

– виокремлення об’єктів і предметів уваги, їх оцінка і контроль. Це один з найдієвіших методів підтримки культури підприємств мережевих

структур, оскільки своїми спрямованими повторюваними діями, керівник дає зрозуміти співробітникам, що найбільш важливо і що від них очікується. Нові ідеї, як правило, мають певні бар'єри та протидію відповідно. Для подолання їх опору керівнику необхідно зосередити увагу на стимулюванні розвитку нових ідей в усіх підрозділах, що потребує створення такої організаційної культури, яка б виключала орієнтацію на вузько групові інтереси. При цьому керівник повинен забезпечити гнучку організацію впровадження інноваційного процесу, уникаючи надмірного регулювання, і залишати за собою належний контроль за його реалізацією;

– моделювання ролей, тренінг і навчання. Аспекти організаційної культури засвоюються працівниками через виконання своїх ролей. Керівник може заздалегідь ввести важливі “культурні” сигнали в програми їх навчання й у щоденну допомогу працівникам. Так, на власному прикладі керівник може продемонструвати працівнику, як необхідно ставитися до клієнтів або партнерів, як вести бесіду, слухати, ставити питання і уникати конфліктів. Постійно акцентуючи увагу на цих аспектах, керівник допомагає працівникам підтримувати визначений рівень організаційної поведінки, розуміти один одного і спільно взаємодіяти.

На основі проведення досліджень щодо формування організаційної культури підприємств мережевих структур було систематизовано показники на основі яких можна оцінити ефективність діяльності підприємств мережевих структур, рівень розвитку мережевої системи та рівень управління нею: динамічність і результативність розвитку підприємств мережевих структур (рівень завантаження виробничих потужностей, динаміка зростання обсягу виробництва, наявність місцевих і національних нагород за якість продукції та позитивний імідж як роботодавця); адаптивність підприємств мережевих структур (здатність підприємств мережевих структур реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, рівень обізнаності із станом справ у конкурентів, наявність плану стратегічного розвитку); загальний рівень соціальної відповідальності підприємств

мережових структур (щодо споживачів, персоналу, акціонерів, суспільства та навколишнього середовища); рівень лояльності (лояльність персоналу, ступінь згоди персоналу із організаційними цінностями і принципами); рівень розвитку символічної підсистеми організаційної культури; рівень розвитку нормативної підсистеми організаційної культури; рівень розвитку комунікативно-управлінської підсистеми організаційної культури; рівень розвитку ідентифікаційної підсистеми організаційної культури; рівень розвитку ціннісної підсистеми організаційної культури; рівень етичності підприємств мережових структур до персоналу; рівень етичності підприємств мережових структур до споживачів; рівень керованості процесу управління організаційною культурою; рівень тактичного управління організаційною культурою; рівень стратегічного управління організаційною культурою [146, с. 147].

Як наслідок, в якості практичної компоненти обгрунтовано та ідентифіковано ефекти впливу організаційної культури на діяльність підприємств мережових структур із урахуванням економічного, соціального, гармонійність соціально-культурного розвитку підприємства, інноваційних ефектів (табл. 5.2).

Таблиця 5.2

**Ефекти впливу організаційної культури на діяльність підприємств мережових структур**

<b>Вид ефекту</b>	<b>Зміст ефекту</b>	<b>Показники</b>
1	2	3
<b>Економічний</b>	Створення позитивного економічного результату діяльності підприємств мережових структур	Обсяг прибутку, додана вартість, обсяг залучених інвестицій, обсяг реалізації, продуктивність праці, якість продукції
<b>Соціальний</b>	Внутрішній: ціннісний вплив на працівників підприємств мережових структур, рівень соціальної відповідальності перед найманими працівниками	Рівень поінформованості персоналу щодо цілей і цінностей підприємства, рівень лояльності персоналу, структура витрат робочого часу, рівень заробітної плати, рівень умов праці, рівень травматизму, рівень механізації робіт, види і обсяг соціальних гарантій, обсяг витрат на навчання і розвиток персонал

## Продовження табл. 5.2

1	2	3
	Зовнішній: створення і трансляція у зовнішнє середовище системи цінностей, яка знаходить втілення у бренді (брендах) підприємств мережевих структур, а також підвищення рівня соціальної відповідальності фірми перед усіма групами зовнішніх стейкхолдерів	Кількість прибуткових брендів, вартість брендів, рівень соціальної відповідальності перед: споживачами, засновниками, навколишнім середовищем, суспільством
<i>Гармонійність соціально-культурного розвитку підприємств мережевих структур</i>	Досягнення високого рівня розвитку організаційної культури підприємств мережевих структур	Сила впливу організаційної культури на трудову поведінку і трудові відносини, рівень розвитку окремих складових організаційної культури, гармонійність розвитку організаційної культури, ступінь керованості процесу її формування
<i>Інноваційний</i>	Підвищення ефективності проведення організаційних змін, підвищення рівня керованості процесу формування організаційною культурою як необхідної умови активізації інноваційної діяльності; підвищення інноваційної активності та зростання доходу від інноваційної діяльності підприємства	Обсяг, ефективність і вид організаційних змін, рівень керованості процесу управління організаційною культурою, обсяг випуску інноваційної продукції, частка інноваційної продукції в обсязі реалізації та в обсязі прибутку, кількість введених інновацій, кількість поданих до реєстрації патентів, кількість одержаних патентів, частка інноваційно активного персоналу

Джерело: сформовано автором на основі [32].

Для підвищення загального рівня організаційної культури керівник може використовувати також делегування повноважень і створення нових робочих груп, що приймають “колективну діяльність” як одну з цінностей організації. Як груповий підхід, так і відповідальність керівника є компонентами “програми залучення” працівників до культури підприємств мережевих структур, що дає можливість покращити їх організаційну поведінку і дозволяє кожному брати участь у плануванні, організації і загальному оперативному управлінні діяльністю на робочих місцях.

Цінності, що лежать в основі культури підприємств мережевих структур, виражаються не тільки через легенди і розповіді, що стають частиною фольклору організації, але також завдяки різним ритуалам, обрядам і церемоніям. Обряди можуть бути нові і відроджені, ті що проводяться колективом у встановлений час і за спеціального приводу для створення впливу на поведінку і розуміння працівниками організаційного оточення. Ритуали ж являють собою систему обрядів.

Визначені управлінські рішення також можуть стати організаційними обрядами, якщо працівники інтерпретують їх як частину організаційної культури. Так, урочисте вручення призив кращим працівникам зміцнює владу і статус керівника, а також вказує співробітникам на важливість дотримання визначеної поведінки.

Оголошення керівником на загальних зборах рішення про делегування працівнику нових повноважень сприяє розвитку соціальних відносин, підвищенню їх ефективності і свідчить про покращення організаційної поведінки. Рішення керівника про пониження в посаді або звільнення працівника, винесене на дошку оголошень, вказує працівникам на необхідність дотримання встановлених правил організаційної поведінки. Введення керівником святкування колективом ювілеїв (обряд єднання) підтримує почуття спільності, також об'єднує співробітників. Дотримання ритуалів, обрядів і церемоній підсилює самовизнання працівників і піднімає рівень організаційної культури.

Таким чином, керівник своїми діями може, змінюючи організаційну поведінку, змінювати цим самим організаційну культуру. При цьому слід зазначити, що зміни в організаційній поведінці можуть призвести до змін в організаційній культурі і навпаки. Елементи організаційної культури підприємств мережевих структур включають в себе внутрішні (цінності, складові елементи управління підприємством, робота з персоналом) та зовнішні (взаємовідносини із зовнішнім середовищем, кроскультурні

особливості, соціальна відповідальність, зовнішні атрибути) елементи організаційної культури.

Конструктивний аналіз теоретичних напрацювань дозволяє стверджувати, що в реалізації проєктного рішення щодо удосконалення формування організаційної культури підприємства мережевих структур є необхідність впровадження програми розвитку організаційної культури підприємств мережевих структур, які здійснюються за відповідним алгоритмом представлено у табл. 5.3.

**Таблиця 5.3**

**Проєкт реалізації організаційної культури підприємства мережевих структур**

Етап	Характеристика заходу
<i><b>Збір і аналіз інформації</b></i>	Проведення анкетування. Аналіз даних. Виявлення відхилень від досконалого рівня удосконаленої культури. Формулювання основних проблем і завдань інноваційного розвитку підприємства мережевих структур
<i><b>Розробка проєкту</b></i>	Розробка програми навчання персоналу. Проведення роз'яснювальної роботи з персоналом для створення в колективі переконаності в необхідності змін. Визначення джерел ймовірного протидії змінам. Розробка системи мотивації персоналу до інноваційної діяльності
<i><b>Створення передумов формування інноваційної організаційної культури</b></i>	Створення цільових груп для формування системи інформування персоналу. Документальне оформлення вимог до інноваційної культури підприємства мережевих структур
<i><b>Реалізація проєкту формування вдосконаленої організаційної культури підприємства мережевих структур</b></i>	Навчання персоналу. Створення системи коучингу по підприємства мережевих структур. Коригування кадрової політики підприємства мережевих структур. Реалізація нової системи стимулювання. Проведення змін організаційної системи підприємства мережевих структур
<i><b>Контроль за формуванням вдосконаленої організаційної культури</b></i>	Виділення кількісних та якісних показників, за якими визначатимуться зміни удосконаленої культури підприємства мережевих структур. Контроль за реалізацією змін удосконаленої культури підприємства мережевих структур

Джерело: сформовано автором на основі [161].

З метою визначення сприйнятливості до удосконалення наявної організаційної культури підприємства мережевих структур необхідно



провести анкетування керівників відділів підприємницьких структур. Це дозволить виявити стан готовності підприємства мережових структур до змін. Перед впровадженням змін на підприємстві мережових структур треба визначити рівень сприйнятливості працівників до інновацій. Саме тому оцінку ефективності проєктних рішень вдосконалення організаційної культури підприємства мережових структур, звичайно ж, варто проводити за допомогою анкетування. Для визначення важливості твердження, зазначеного в анкеті працівникам пропонується використовувати п'ять можливих відповідей: не згоден (1 бал), скоріше не згоден (2 бали), не впевнений (3 бали), скоріше згоден (4 бали), повністю згоден (5 балів). З кожного твердження необхідно обрати бал, яким оцінено найбільше позицій, величину отриманих оцінок ( $K_i$ ). Кожному твердженню присвоюється ступінь значущості для підприємства мережових структур за трибальною шкалою, де 1 бал – найменш значиме твердження, а 5 бали – найважливіше твердження. Позначимо отриманий суб'єктивний бал як  $N_i$ .

Емпірична оцінка є похідною результату значень фактору щодо його важливості:

$$P_{emp} = K_i N_i, \quad (5.1)$$

де  $P_{emp}$  – емпірична оцінка;  $K_i$  – бал;  $N_i$  – важливість фактору.

Число оцінюваних тверджень (критеріїв) може бути будь-яким, але тільки у співвідношенням сум балів ідеальної та реальної оцінок визначається сприйнятливість персоналу до інновацій, тобто рівень удосконаленої організаційної культури. Однак не можна приймати рішення лише за результатами суми балів емпіричної оцінки. Необхідно визначити відношення емпіричної оцінки, отриманої в результаті опитування, до

ідеальної оцінки, яка визначається як добуток важливості фактора до максимально можливого балу (максимально можливий бал дорівнює 5).

$$M_{max} = K_i Z_{max}, \quad (5.2)$$

де  $M_{max}$  – максимальна оцінка;  $K_i$  – важливість фактору;  $Z_{max}$  – максимально можливий бал.

Отримане співвідношення є індексом організаційної культури (індексом готовності до прийняття інноваційної стратегії). Індекс організаційної культури (табл. 5.4), що показує, наскільки емпірична оцінка відрізняється від ідеальної, обчислюється, як співвідношення сум оцінок і характеризує готовність співробітників до змін:

$$I_{ок} = \frac{\sum P_{emp}}{\sum M_{max}}, \quad (5.3)$$

де  $I_{ок}$  – індекс організаційної культури;  $P_{emp}$  – емпірична оцінка;  $M_{max}$  – максимально можливий бал.

**Таблиця 5.4**

**Розрахунок індексу організаційної культури**

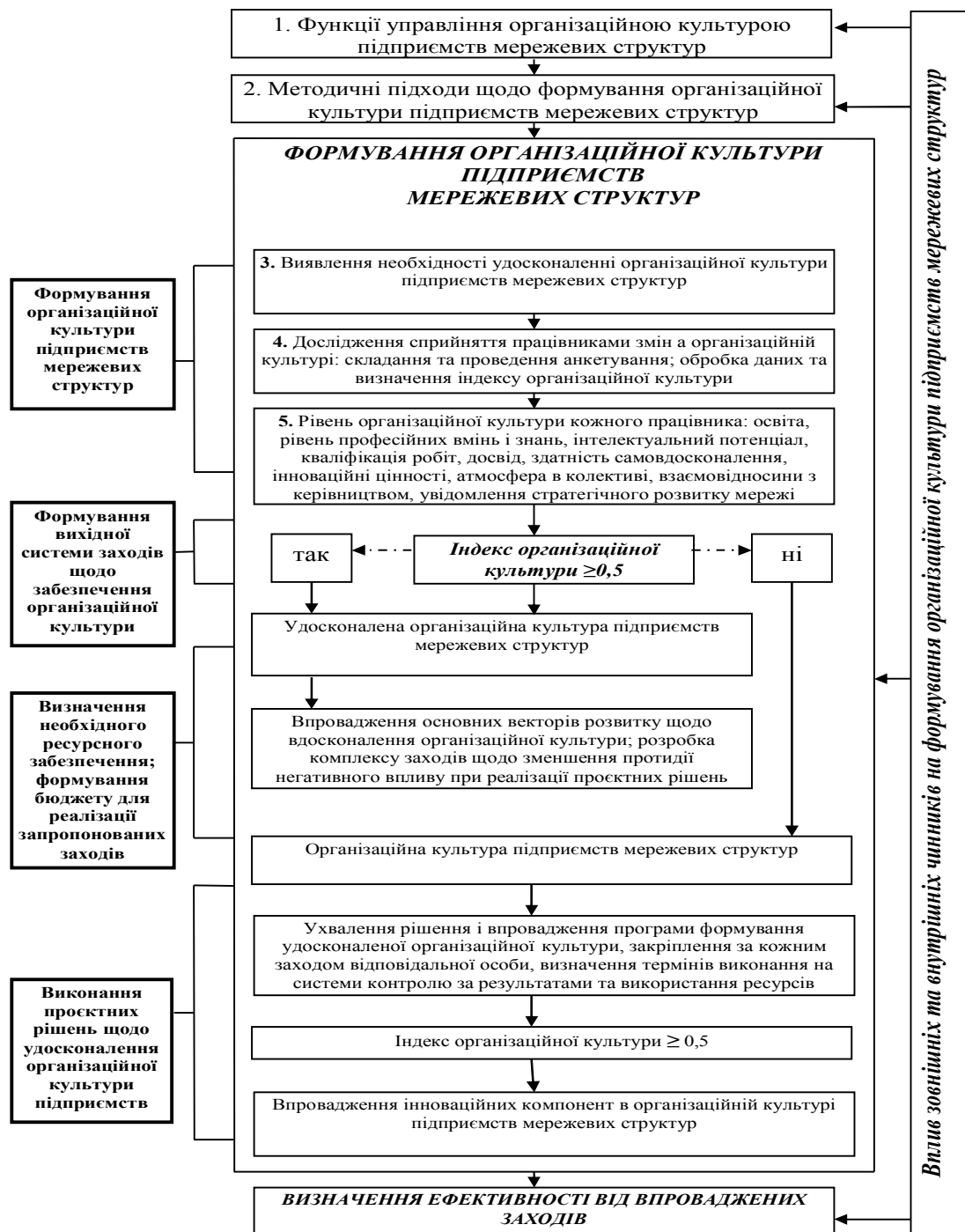
Фактор	Важливість фактора $N_i$	Бал $K_i$	Емпірична оцінка $P_{emp}$	Максимально можливий бал $Z_{max}$	Ідеальна оцінка $M_{max}$
1.					
...					
n.					
Всього	-	-	$\sum P_{emp}$	-	$\sum M_{max}$
Індекс організаційної культури підприємств мережевих структур ( $\sum P_{emp} / \sum M_{max}$ )					

Значення індексу організаційної культури підприємств мережевих структур має дорівнювати не менше 0,5, нижчі значення індексу свідчать, що удосконалення не будуть сприйматися половиною працівників мережевої структури. Однак високе значення індексу організаційної культури підприємств мережевих структур ще не означає, що підприємницька структура активно впроваджує інновації. Творчі та інноваційні здібності працівників, усвідомлення ними необхідності впровадження удосконалення лише створюють сприятливу основу для проведення змін. Можливість реалізації інноваційного потенціалу працівників прямо залежить від становища підприємства мережевих структур на ринку і його фінансового стану, політики керівництва і загального внутрішньофірмового клімату [32, с. 109–112].

Досліджуючи процес управління організаційною підприємств мережевих структур проведений аналіз науково-методичної літератури з досліджуваної проблематики показав, що як правило, всі підходи до оцінювання рівня організаційної культури базуються на таких методах наукових досліджень, як порівняльний, статистичний, факторний аналізи, метод експертних оцінок. При цьому зазначимо, що зазвичай, використовується один або декілька з визначених методів, що суттєво спрощує підхід до оцінювання організаційної культури. Ми вважаємо, що дані методи є не відособленими один від одного, знаходяться в нерозривному взаємозв'язку і доповнюють один одного.

Вважаємо, що організаційна культура є достатньо інерційним об'єктом управління, адже досягнення кінцевої мети – підвищення ефективності на основі приведення ціннісних установок індивіда у відповідність до системи цінностей компанії – передбачає не просто поверхневий вплив на діяльність працівника. Методологічний підхід до реалізації програми формування організаційної культури підприємств мережевих структур нами представлено на рис. 5.2. Слід відзначити, що реалізації даного підходу дозволяє

забезпечити гармонізацію наявної організаційної культури до цілей, стратегії та ресурсних можливостей підприємства мережевих структур.



**Рис. 5.2.** Алгоритм методологічного підходу до програми формування організаційної культури підприємств мережевих структур

Джерело: розроблено автором.

Неможливо залишити поза увагою те, що кожен із запропонованих етапів процесу управління розвитком організаційної культури підприємств

мережових структур передбачає реалізацію конкретних робіт з організаційної культури. Формуючи організаційну культуру, керівництво повинне враховувати те, що організаційна культура насамперед сприяє ефективності управління персоналом.

Саме тому, розглядаючи раціоналізацію процесу управління розвитком організаційної культури підприємств мережових структур, потрібно орієнтуватись на ті чинники, які допомагають персоналу працювати з максимальною віддачею та користю, а не використовувати жорсткі правила і норми поведінки та орієнтацію на результат.

Підсумовуючи відзначимо, що організаційна культура підприємств мережових структур становить сукупність формальних і неформальних взаємовідносин, матеріальних і нематеріальних цінностей, правил та способів, дій і комунікацій між усіма учасниками діяльності підприємства, що формують ключові компетенції і забезпечують довгострокову конкурентоспроможність даних підприємницьких структур.

Підприємства мережових структур забезпечують сукупність векторів розвитку, необхідних для досягнення поставлених цілей і погодженість зв'язків між усіма суб'єктами мережевої взаємодії; реалізує диференційований підхід до роботи, відповідно до чого мережі виступають як механізм інтеграційної політики.

## **5.2. Стратегічні імперативи формування механізму організаційної культури підприємств мережових структур**

Міжнародний досвід показує, що здатність сформувати дієвий механізм реалізації стратегії є найважливішим фактором ефективного функціонування та стабільного розвитку сучасних мережових структур. При цьому будь-які зміни містять у собі протиріччя між прагненням підприємств мережових структур як економічної системи зберегти стабільність, з одного

боку, і необхідністю її постійного розвитку – з іншого. Тому для підтримки стійкої конкурентної переваги підприємств мережевих структур обов'язково повинні враховувати імперативи стратегічного управління, які є актуальними для досліджуваних підприємств. Отже, наукове обґрунтування імперативів стратегічного управління підприємствами мережевих структур, яке дасть змогу узагальнити головні управлінські акценти є важливим питанням, що створює широку науково-дискусійну платформу.

Неможливо залишити поза увагою те, що організаційна культура розглядається як могутній стратегічний інструмент, який дозволяє орієнтувати усі підрозділи підприємств мережевих структур та окремих особистостей на загальні цілі, мобілізувати ініціативу працівників, забезпечувати відданість, полегшувати спілкування. Формування стратегічних векторів розвитку передбачає в контексті організаційної культури сприйняття організації не тільки як техніко-економічної, але і як соціальної системи.

На основі проведених досліджень встановлено, що у сучасних умовах функціонування можна виділити два головні акценти, які повинні стати релевантною управлінською реакцією підприємств мережевих структур на трансформації у бізнес-середовищі. На основі проведених досліджень встановлено. По-перше, сучасні умови характеризуються постійним збільшенням швидкості змін у бізнесі, а саме: підвищенням оперативності управління бізнес-процесами, зростанням динаміки способу життя споживачів і їх запитів під впливом зростаючої інформаційної доступності. Швидкість зростання якості продукції та удосконалення бізнес-процесів зростатиме й надалі, отже, окрім бізнес-рефлексів мережевим структурам необхідна прогресивна система управління стратегічними змінами. По-друге, з прискоренням темпів змін у бізнесі зростає складність виникаючих проблем: складність викликає необхідність вибору; для того, щоб вибір було зроблено швидко й на користь найкращої серед багатьох пропозицій – стимулюються технології; удосконалені технології знову ж підвищують

складність. Отже, успіх підприємств мережевих структур залежить від здатності ефективно використовувати ті відмінності, які формують унікальність, а саме – від злагодженої системи стратегічного управління системного розвитку [273].

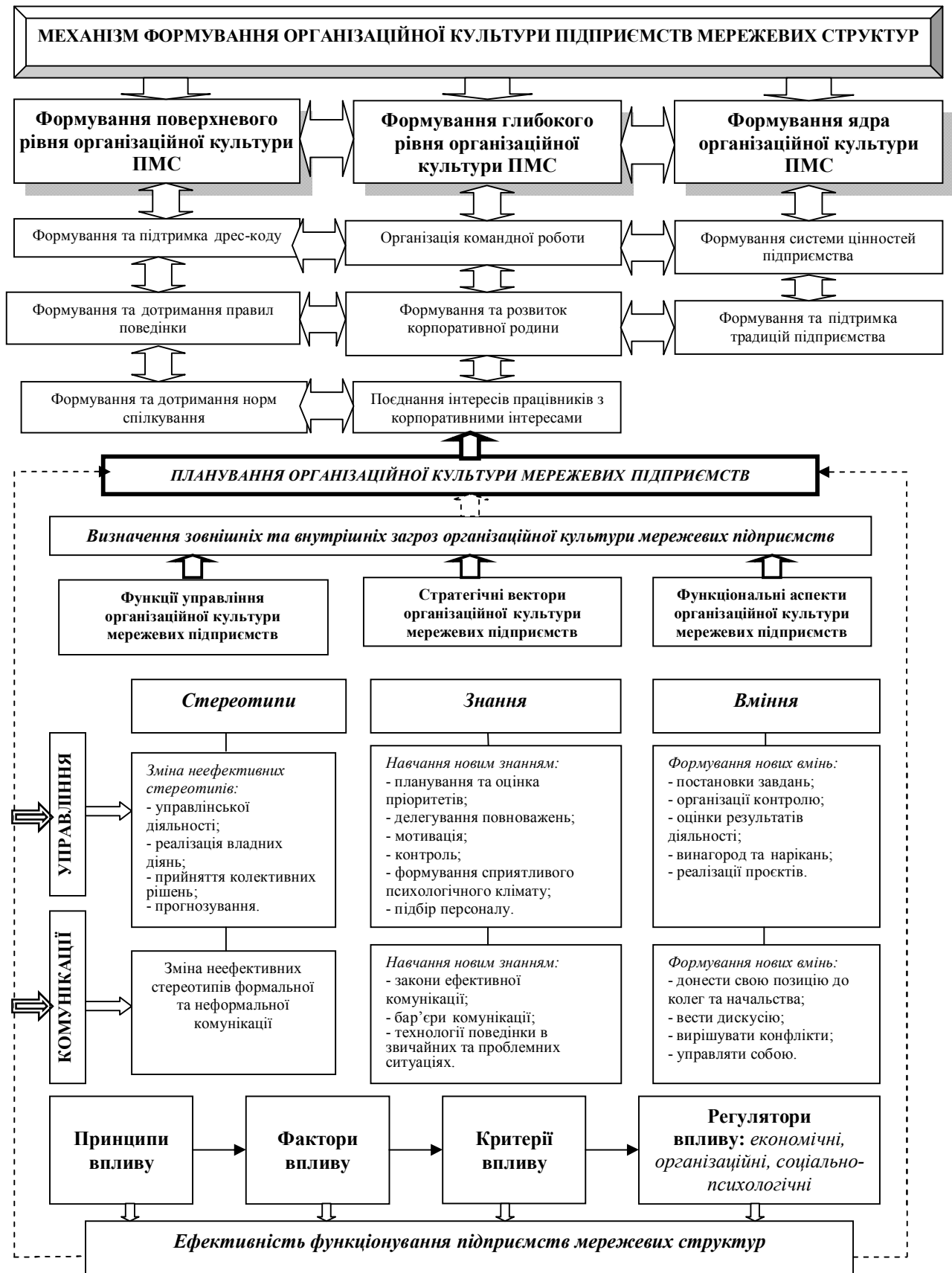
Так, з практичної точки зору в сучасних умовах на перший план висуваються ідеї, пов'язані з управлінням відмінностями, тобто побудова системи стратегічного менеджменту, що вміє розпізнавати і визнавати цінності відмінностей, та володіє важелями ефективного використання цих відмінностей для реалізації цілей підприємств мережевих структур. Вочевидь, успішність будь-якого з досліджуваних підприємств пов'язана не тільки з вдало розбудованою організаційною структурою, чіткими зв'язками системи управління, а в першу чергу з тим, якою мірою менеджмент мережевих структур здатний ефективно використовувати і трансформувати в синергетичний ефект ті відмінності на рівні елементів системи (тобто індивідів, груп працівників, бізнес-одиниць тощо), які створюють унікальність. Отже, виражена стратегічна орієнтація стає необхідною умовою функціонування усіх мережевих підприємств. Це означає, що для формування бізнес-рефлексів, тобто сформованих способів реагування на зміни зовнішнього середовища, досвід, звичайно, відіграє ключову роль. Стратегічні імперативи управління підприємствами мережевих структур у ключових питаннях повинне носити упереджувальний характер [71, с. 100]. А успіх такого упередження, як було аргументовано, залежить від його унікальності та інноваційності, тобто такої відмінності, яку важко скопіювати конкурентам. Оскільки досвід передбачає певну традиційність або застосування перевірених раніше способів, це може стримувати інноваційні наміри, які зазвичай є більш ризиковими, проте стратегічно виграшними. На основі проведених досліджень відзначаємо, що у загальному розумінні імператив визначається як загальне значуще правило, що вказує на необхідність діяти певним чином. Під *імперативами стратегічного управління пропонуємо розуміти вимоги, які слід враховувати підприємствам*

*мережевих структур для досягнення встановлених стратегічних цілей.* Дані вимоги формуються, перш за все, під впливом сучасних тенденцій у бізнес-середовищі.

В сучасних трансформаційних умовах організаційна культура підприємств мережевих структур є сукупністю різних за природою способів цілеспрямованого впливу суб'єктів управління на їх діяльність та чинники, від яких залежить результат економічного розвитку підприємницьких структур, задля досягнення цілей стратегічної результативності. Звертаємо, увагу на те, що інтенсифікація конкурентної боротьби за споживача, прискорення науково-технічного прогресу, турбулентність маркетингового середовища обумовлюють необхідність пошуку нових механізмів покращення організаційної культури підприємств мережевих структур. В таких умовах функціонування ефективність організаційної культури підприємств мережевих структур стає можливим при використанні системного підходу, у зв'язку з чим необхідним є розробка системи організаційного механізму управління підприємствами мережевих структур з урахуванням культурної компоненти даної системи.

Слід відзначити, що формування механізму організаційної культури підприємств мережевих структур викликана певними обставинами, умовами, чинниками, що діяли на дану мережеву структуру у минулому і, можливо, що мають вплив на даний момент. Тому, перш ніж вдосконалювати організаційну культуру будь-якого стратегічного вектору, варто проаналізувати, чим було викликано формування даних особливостей, чи змінилися умови, і яку роль відіграють ці явища. Доведено, що механізм формування організаційної культури підприємств мережевих структур спрямований на розвиток і підтримку правил поведінки, традицій, цінностей підприємства тощо, що сприяє підвищенню результативності роботи працівників. На нашу думку, він має включати формування таких складових: поверхневого рівня організаційної культури; глибокого рівня організаційної культури; ядра організаційної культури (рис. 5.3).





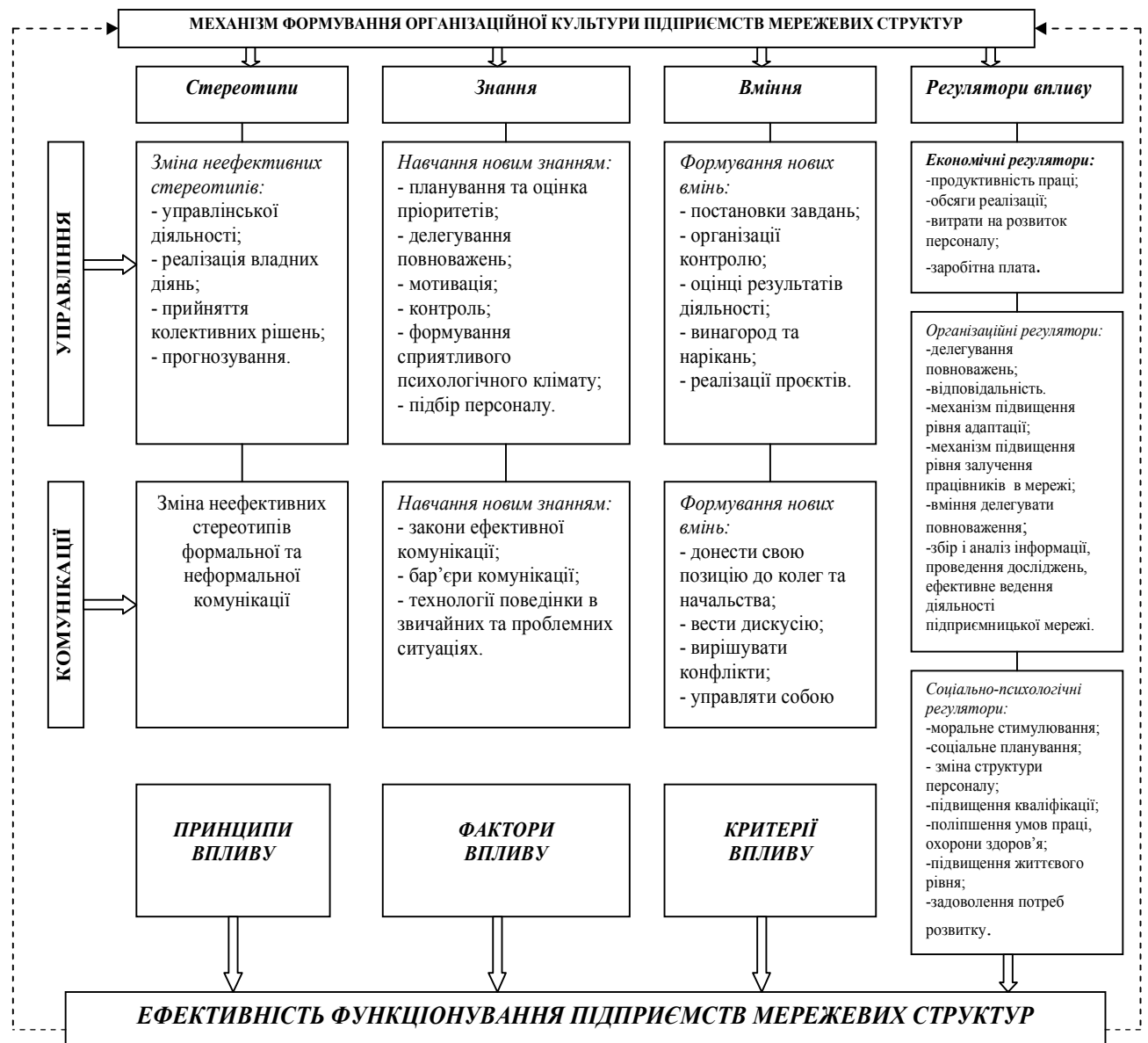
**Рис. 5.3.** Структурно-логічна схема методологічних підходів до побудови механізму формування організаційної культури підприємств мережеских структур

Джерело: сформовано автором.

Слід відзначити, що формування поверхневого рівня організаційної культури підприємств мережевих структур повинно включати такі заходи формування як підтримка дрес-коду, застосування фірмового одягу, дотримання правил поведінки, дотримання норм спілкування, застосування єдиних форм привітання, а саме ті заходи, які ідентифікують зовнішні ознаки організаційної культури досліджуваної системи підприємства мережевих структур. При формуванні глибокого рівня організаційної культури підприємств мережевих структур необхідно організувати командну роботу, використовувати єдині підходи щодо адаптації управлінських рішень вирішення проблем, формувати та займатися розвитком корпоративної родини (щоб кожний працівник відчував свою необхідність і причетність до справ підприємства), дати змогу поєднувати інтереси працівників з корпоративними інтересами.

Звертаємо увагу на те, що формування ядра організаційної культури підприємств мережевих структур має охоплювати формування системи цінностей даних підприємств, певних переконань, моральних принципів, а також формування та підтримку традицій досліджуваних підприємств, які мають поділяти і використовувати в практичній діяльності усі працівники.

Так, згідно проведених досліджень відзначаємо, що організаційна культура підприємств мережевих структур не існує сама по собі, її не можливо відокремити та показати. Змінити культуру мережевої структури в цілому ми можемо, тільки змінюючи поведінку конкретних працівників. Для такої трансформації наприклад розробляють “Програма формування організаційної культури мережі”, яка охоплює основні напрямки взаємодії у компанії: управління (взаємовідносини керівник – підлеглий); комунікації (взаємодії між працівниками); обслуговування (взаємовідносини між працівниками, клієнтами та постачальниками) (рис. 5.4).



**Рис. 5.4. Методологічні підходи до побудови елементів механізму формування організаційної культури підприємств мережеских структур**

Джерело: сформовано автором.

Також програму можна розділити на два блоки:

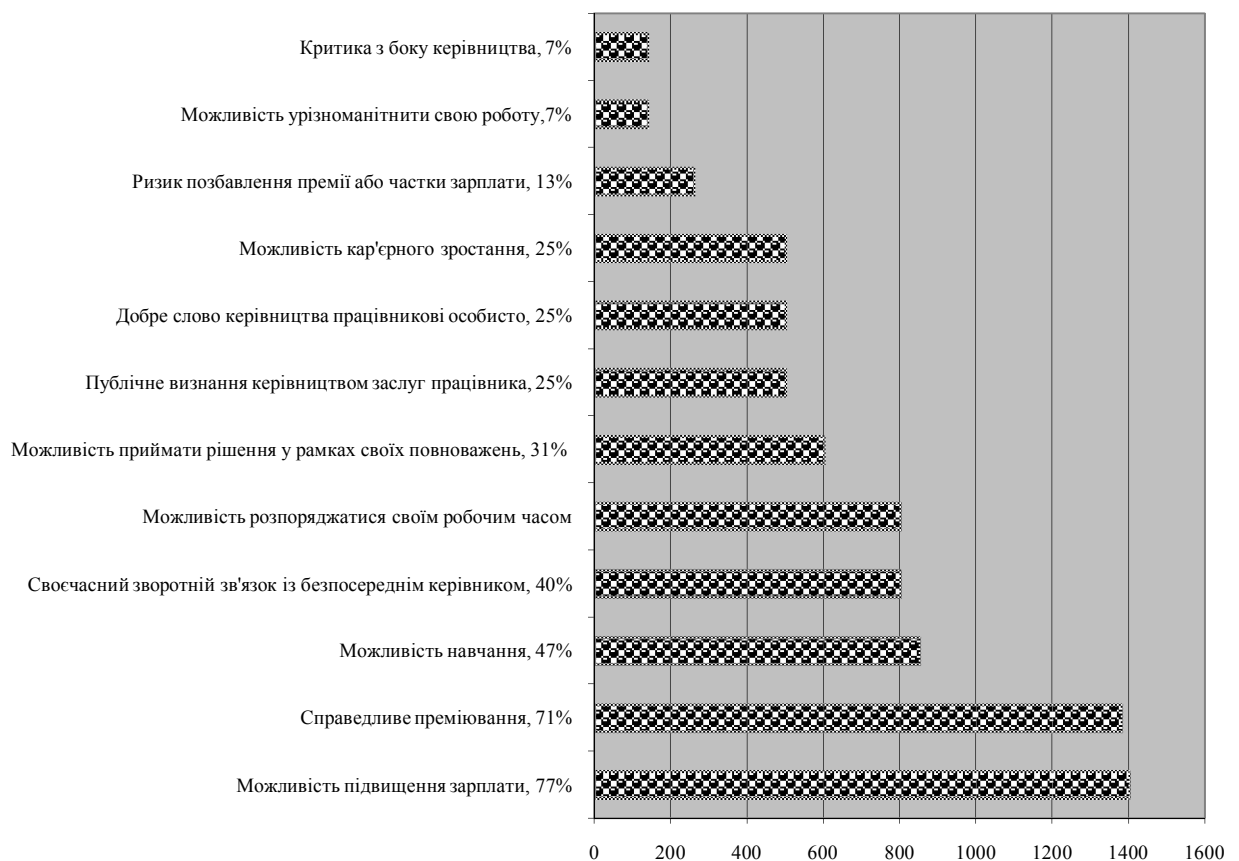
1) нормування: розробка внутрішніх правил, “табу”, стандартів за основними видами та завданнями діяльності мережевої структури (інструкції, пам’ятки по обслуговуванню клієнтів, тактиці ведення телефонних розмов, правилам обслуговування постачальників, правилам внутрішньої

взаємодії, правилам групового прийняття рішень та ін.). Цю роботу можна провести силами спеціалістів підприємницької мережі;

2) навчання (включаючи тренінги) менеджерів та всіх працівників із залученням зовнішніх спеціалістів [29, с. 24–25].

Формування організаційної культури підприємств мережевих структур активізує міжособистісні комунікації, створює високопродуктивний та ефективний трудовий колектив, забезпечує відчуття належності до мережевої структури, участі у спільних результатах. На основі проведених досліджень згідно статистичних даних організаційна культура сформована і нормалізована в 10 % компаній Великобританії, 20 % – США і 50 % – Японії [194, с. 77].

Нами також сформовано результати проведених досліджень щодо ефективності впливу елементів на підвищення рівня організаційної культури підприємств мережевих структур та подано на наступному рис. 5.5.



**Рис. 5.5. Ефективність впливу компонент щодо підвищення рівня організаційної культури підприємств мережевих структур**

Джерело: сформовано автором.

Згідно даного рис. 5.5 слід відзначити, що найбільший вплив має можливість підвищення заробітної плати (77 %); справедливе преміювання (71 %); можливість навчання (47 %), проте менший вплив має ризик позбавлення премії (13 %); можливість урізноманітнити свою роботу (7 %); критика з боку керівництва (7 %).

Звертаємо увагу на те, що у механізмі управління підприємств мережових структур, ключовими є функції координації, організації та планування, функція мотивації на інституціональному рівні, що вирішує одну з найскладніших проблем – підвищення рівня продуктивності праці (додаток Е). З точки зору мотивації, мережеві підприємства мають основну особливість – самовдосконалення. Неможливо залишити поза увагою урахування ефектів при формуванні організаційної культури підприємств мережових структур у системі показників, що допоможе підвищити рівень забезпечення організаційної компоненти (табл. 5.5).

**Таблиця 5.5**

**Відображення ефектів формування організаційної культури підприємств мережових структур у системі показників**

Назва ефекту	Показники
1	2
<i>Економічний</i>	– динамічність і результативність розвитку підприємств мережових структур; – адаптивність підприємств мережових структур
<i>Соціальний</i>	– загальний рівень соціальної відповідальності підприємств мережових структур; – рівень етичності підприємств мережових структур до персоналу; – рівень лояльності; – рівень етичності підприємств мережових структур до споживачів
<i>Інноваційний</i>	– рівень керованості процесу управління організаційною культурою підприємств мережових структур
<i>Ефект гармонійності соціально-культурного розвитку підприємства</i>	– рівень розвитку символічної підсистеми організаційної культури підприємств мережових структур; – рівень розвитку нормативної підсистеми організаційної культури підприємств мережових структур; – рівень розвитку комунікативно-управлінської підсистеми організаційної культури підприємств мережових структур;

## Продовження табл. 5.5

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– рівень розвитку ідентифікаційної підсистеми організаційної культури підприємств мережевих структур;</li> <li>– рівень розвитку ціннісної підсистеми організаційної культури підприємств мережевих структур;</li> <li>– рівень тактичного управління організаційною культурою підприємств мережевих структур;</li> <li>– рівень стратегічного управління організаційною культурою підприємств мережевих структур.</li> </ul>

Джерело: сформовано автором на основі [32]

На основі проведених досліджень встановлено, що стратегічною метою побудови та функціонування підприємств мережевих структур – сприяння переведення економіки на інноваційний шлях розвитку.

Слід відзначити, що другорядними цілями можна назвати: 1) вписатися в контекст світових тенденцій розвитку науки і технологій; 2) спиратися на інституційні та правові рішення, що піднімають на принципово новий рівень взаємини науки, освіти, виробничої сфери і ринку; 3) включати розвинений за основними параметрами інститут інтелектуальної власності, сучасні системи менеджменту, маркетингу, комерціалізації нововведень; 4) вимоги до інноваційної мережі: її робота повинна базуватися на сучасній методології та інструментах в європейській мережі інноваційних релей-центрів (IRC) [144, с. 34].

В сучасному бізнес-середовищі основною метою є обґрунтування стратегічного розвитку підприємств мережевих структур. Стратегію можна розглядати, як комплексний план для здійснення місії підприємства. По формі стратегія – це один з управлінських документів, що може бути представлений у вигляді графіків, таблиць, описань і т.п. За змістом стратегія – це сукупність дій для досягнення цілей організації. При формуванні стратегії насамперед необхідно врахувати: на якій стадії життєвого циклу перебуває галузь; структуру галузі; сутність і потужність п'яти конкурентних сил (постачальники найбільш важливих ресурсів, покупці, конкуренція між продавцями всередині галузі, товари-субститути, потенційні продавці даного

товару), масштаби діяльності конкурентів. Вибір маркетингової стратегії здійснюється в декілька етапів. Перш за все виявляються конкурентні переваги підприємств мережевих структур. Для оцінки можливостей успішного виходу компанії на ринок зіставляються дані аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища і на їх основі проводиться порівняння характеристик даних підприємницьких структур, а також з очікуваннями споживачів та партнерів [25].

Підприємства мережевих структур визначають сильні та слабкі сторони, що допомагає їй виділити ті напрямки, в яких вони можуть досягти успіху; оцінюють можливості та загрози потенційних ринків, що допомагає визначити фактори, які є необхідними для успіху на ринку. Порівняння потенційно успішних напрямків та важливих для успіху факторів дає підприємствам мережевих структур уявлення про власні конкурентні переваги та робить можливим розробку стратегій. Далі розробляється базова маркетингова стратегія – довгостроковий план підприємства мережевих структур, який повинен бути розписаним детально, тому що в будь-який момент може бути спростований будь-якими не передбаченими подіями у зовнішньому середовищі. Тому базова довгострокова стратегія не є чимось таким, що визначається раз і назавжди та ніколи не змінюється. Вона повинна регулярно коригуватися та уточнюватися в залежності від змін, які трапляються на ринку та результатів діяльності досліджуваних підприємств.

Слід відзначити, що при формуванні організаційної культури підприємств мережевих структур значний вплив на реалізацію стратегії мають наступні фактори: 1) наявність сильного лідера, що встановлює принципи, визначає основні цінності, норми поведінки, що цілком виправдано з погляду задоволення потреб покупця, умов конкуренції й стратегії; 2) твердий намір керівництва підприємств діяти відповідно до встановлених традицій, при цьому прийняття рішень відбувається на основі цінностей організаційної культури; 3) прояв постійної турботи про працівників підприємств [26, с. 209–210].

Слід звернути увагу на те, що процес реалізації стратегії організаційної культури підприємств мережевих структур може бути розділений на такі етапи: процес стратегічного планування – вироблення набору стратегій, від базової стратегії підприємств мережевих структур до функціональних стратегій та окремих проєктів; процес стратегічного управління – реалізація стратегії організаційної культури в часі, переформулювання стратегії в світлі нових обставин. На стадії стратегічного планування визначаються стратегії організаційної культури підприємств мережевих структур шляхом встановлення його місії, аналізу стратегічних позицій, дослідженню зовнішніх та внутрішніх факторів та дій, що можуть привести до досягнення, утримання, сукупність вектору розвитку щодо впровадження проєктних заходів організаційної культури. Продовжуючи логіку нашого дослідження нами сформовано основні етапи стратегії організаційної культури підприємств мережевих структур (рис. 5.6).



**Рис. 5.6. Етапи формування стратегії організаційної культури підприємств мережевих структур**

Джерело: сформовано автором.



Детальне вивчення наукової проблематики дозволило нам сформуванати наступне визначення, *стратегія організаційної культури підприємств мережевих структур* – це довгостроковий, якісно визначений соціальний вектор, що стосується форм і засобів його реалізації, міжфункціональній і міжорганізаційній координації й інтеграції, сформоване керівництвом компанії відповідно до цілей організаційної культури та з метою підвищення рівня розвитку мережевих структур (рис. 5.7).



**Рис. 5.7. Принципова схема обґрунтування стратегії організаційної культури підприємств мережевих структур**

Джерело: сформовано автором.

Відзначаємо, що підприємства мережевих структур змінюють стратегію організаційної культури в таких випадках: на протязі достатньо довгого часу вона не забезпечує досягнення задовільних показників; фірми-конкуренти різко змінили свою стратегію; змінилися інші зовнішні фактори для діяльності фірми; відкрилися перспективи для прийняття заходів, що в

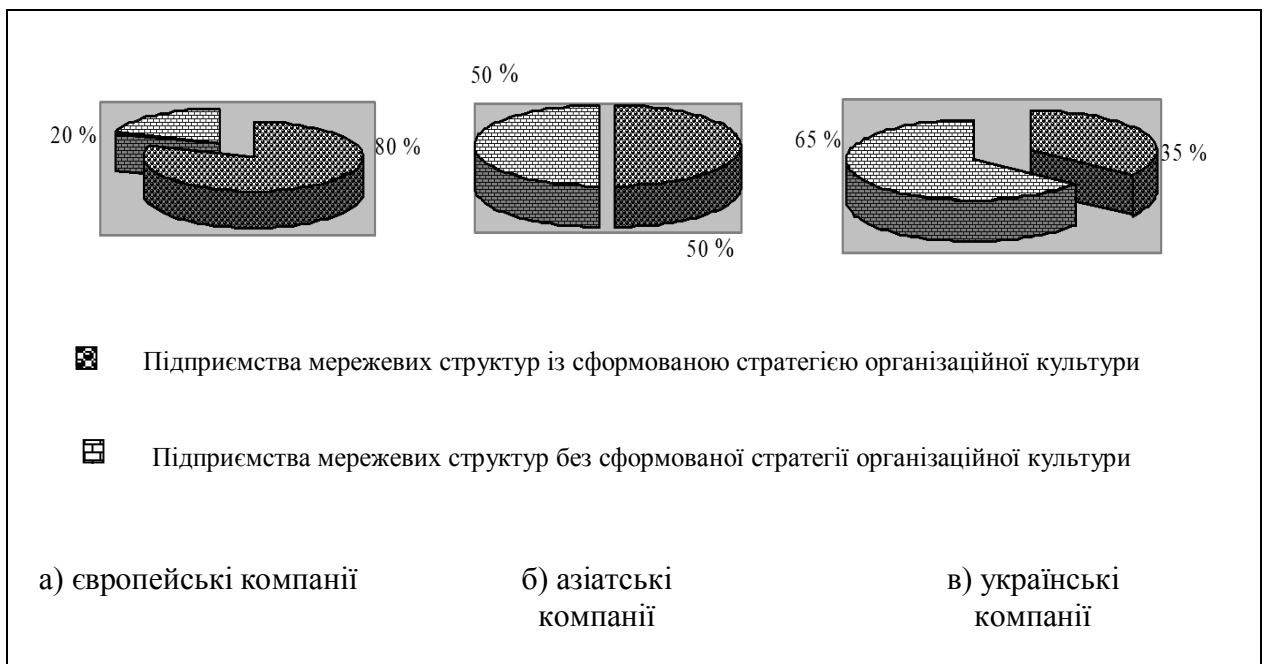
зможі значно підвищити прибутки фірми; змінились чи виникли нові переваги покупців, чи появились тенденції до можливих змін в цій галузі; поставлені в стратегії організаційної культури задачі вже вирішені та виконані.

Сучасним менеджерам необхідно ретельно аналізувати зовнішнє середовище для своєчасного внесення змін у вибраний напрям діяльності підприємств мережевих структур. Вони повинні добре знати особливості функціонування своєї мережевої структури, її сильні та слабкі сторони, щоб передбачити, які зміни принесуть успіх мережі. Вітчизняним підприємствам мережевих структур останні кілька років критичну ситуацію створюють динаміка ринку, яка важко прогнозується, безліч нових директивних рішень і законодавчих актів, зростання агресивності зовнішнього середовища, особливо у фінансовій сфері. Неможливо розробити ефективну стратегію організаційної культури підприємствам мережевих структур, яка не визнає стратегічного планування взагалі. Адже стратегічно орієнтовані підприємства мережевих структур мають істотні переваги які при правильному використанні можуть зумовити вихід на позиції лідера в контексті організаційної компоненти.

До таких переваг відносять: зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів “невизначеності майбутнього”; можливість врахувати об’єктивні фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів; сформувані відповідне організаційно-інформаційне забезпечення; можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень; полегшити роботу по забезпеченню довго- та короткострокової ефективності та прибутковості; можливість зробити організацію більш керованою, оскільки за наявності системи стратегічних орієнтирів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань; можливість встановлення системи стимулювання працівників для розвитку гнучкості та адаптації організації та окремих її підсистем до змін; забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо

реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу; створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей; реалізація зазначених принципів дає змогу побудувати обґрунтовану послідовність дій щодо реалізації концепції та формування системи стратегічного управління організаційної культури підприємств мережевих структур [23, с. 185–186].

Нами виявлено, що існуючі системи стратегічного управління організаційної культури підприємств мережевих структур не характеризуються чітко вираженою стратегічною спрямованістю, гнучкістю та адаптивністю (рис. 5.8).



**Рис. 5.8. Структура співвідношення формування стратегії організаційної культури підприємств мережевих структур**

Джерело: сформовано автором.

На основі впроведених нами досліджень щодо структурного співвідношення формування стратегії організаційної культури підприємств мережевих структур встановлено згідно рис. 5.8, що спостерігається чітка тенденція – у європейських країнах 80 % підприємств мережевих структур

мають сформовано стратегію організаційної культури, а 20 % – не планують. Щодо стратегічного формування організаційної культури підприємств мережевих структур азіатських компаній становить 50 % на 50 %, а ось щодо вітчизняного досвіду то практика з цілком діаметрально протилежним баченням зокрема тільки 35 % мають сформовано стратегію організаційної культури, а 65 % – ні.

Не можливо залишити поза увагою те, що будь-які управлінські інновації порушують сформовану систему цінностей та створюють нову культурну мережу, і все це може викликати протидію персоналу. Щоб змінити організаційну культуру хоча б наполовину, треба затратити 5-10 % річного бюджету компанії на різноманітні виплати персоналу. Оскільки будь-яка поведінка підлягає коректуванню, а процес зміни організаційної культури в середньому може займати від шести до п'ятнадцяти років. Інерційність організаційної культури робить її схильною еволюційних процесів до, ніж миттєвого воєвьявлення. Пропонуємо наступну відповідність впровадження стратегічних цілей організаційної культури підприємств мережевих структур на основі застосування наступної схеми (рис. 5.9).

Аналізуючи даний рис. 5.9 керівництво підприємства мережевої структури приймає рішення про необхідність формування стратегічних цілей організаційної культури та ідентифікує ті елементи культури, які підлягають змінам. В процесі адаптації до стратегічних цілей організаційної культури підприємств мережевих структур необхідно враховувати наступні умови: стимулювати персонал до прийняття стратегічних рішень; безперервно контролювати поведінку персоналу в процесі реалізації стратегії; пам'ятати, що думка колективу буде визначальною, тому необхідно забезпечити максимально позитивне сприйняття стратегії; виходити з тривалого періоду зміни організаційної культури культури; забезпечити перепідготовку персоналу з метою приведення його кваліфікації у відповідність з новими стратегічними векторами розвитку.



**Рис. 5.9. Рівень формування стратегічних цілей організаційної культури підприємств мережевих структур**

Джерело: сформовано автором.

Необхідно максимальне залучення працівників, особливо середнього менеджмента, тому що саме вони є головним носієм і провідником організаційної культури.

Формування стратегії організаційної культури підприємств мережевих структур можна відзначати трьома етапами: відмови від стереотипів поведінки і звичок; формування нової системи цінностей і моделей ефективною поведінки в нових умовах; встановлення позитивних результатів адаптації шляхом забезпечення такої рівноваги розвитку і стабілізації, яке гарантує збереження системи цінностей і моделей організаційної культури.

Отже, оновлена філософія, цінності і принципи підприємств мережевих структур повинні розроблятися з урахуванням сучасних тенденцій управління відповідно до сформованої стратегією розвитку. Одночасно з розробкою принципів слід сформувавши комплекс заходів щодо їх впровадження. Формування стратегій організаційної культури підприємств мережевих структур реалізується в контексті наступних підходів: зміна бачення бізнесу компанії вищими керівниками через навчання і розвиток; поява нового керівництва з новою ментальністю і реальним досвідом проведення стратегічних змін; залучення ефективних управлінських технологій, пропонованих на ринку консультантами з організаційного розвитку. Слід відзначити, що з практичної точки зору однією з управлінських технологій є програма “ШЕРП”, що включає методи розробки стратегії, технології прийняття і проєктних рішень, технології впровадження стратегічних змін, в тому числі змін організаційної культури.

Розглянемо тепер задачу зміни організаційної культури при зміні стратегії підприємств мережевих структур. Формування стратегії організаційної культури підприємств мережевих структур зазвичай відбувається одночасно із змінами в персональному складі вищого менеджменту. Оновлений склад керівництва приносять з собою нові ідеї, свіжий погляд на бізнес і його продовження в нових умовах. Змінений вищий менеджмент ставить нові стратегічні цілі, будує плани їх досягнення та змінює під них мережеву структуру, вводить нові методи роботи, формують нові норми поведінки та цінності; а отже, змінює організаційну культуру. Однак уже на рівні середнього менеджменту ці зміни зазвичай стикаються із нерозуміння та опору змінам, оскільки даний рівень був сформований в старій організаційній культурі, він ще не встиг зрозуміти і прийняти нові цілі, методи їх досягнення і цінності. Інерція свідомості, сила звичок гальмують стратегічні зміни в організаційній культурі, провокують конфлікти в колективі, відволікаючи його від вирішення нагальних завдань. На відміну від вищого менеджменту, який фізично оновився при зміні основ

стратегії підприємства мережевих структур, середній менеджмент змінити таким чином не можна – він занадто численний, тому пошук, відбір та заміна його новим персоналом надто витратно. Єдиний можливий шлях тут – поступова зміна свідомості працівників.

Відзначаємо, що для створення дієвих систем стратегічного управління необхідно враховувати вище описані імперативи розвитку і на цій основі розбудовувати механізми реалізації стратегії організаційної культури підприємств мережевих структур. Підприємства мережевих структур забезпечують повноту дій, необхідних для досягнення поставлених цілей і погодженість зв'язків між усіма суб'єктами мережевої взаємодії; реалізує диференційований підхід до роботи, відповідно до чого мережі виступають як механізм інтеграційної політики. Все це визначає перспективність цієї форми організації підприємницької діяльності для вітчизняних підприємств.

Як уже було відзначено, що організаційна культура підприємств мережевих структур складається з багатьох елементів: функціональних складників: виробництво, маркетинг, управління, персонал, економіка, фінанси; соціальних складників: якість трудового життя, комунікації, соціально-психологічний клімат, мотивація. Відзначаємо, що цим пояснюється, існування широкого кола проблем, які необхідно вирішити при реалізації функціональної сфери управління організаційною культурою підприємств мережевих структур.

Організаційне забезпечення управління розвитку організаційної культури передбачає розроблення чітко сформованої стратегії у якій задіяні були б усі складники організаційної культури на основі використання функцій управління. Дана стратегія повинна будуватися у відповідності до загальної стратегії мережі, тобто з урахуванням усіх особливостей та специфіки відповідної галузі. Наприклад, формування стратегії організаційної культури підприємств мережевих структур повинна реалізуватися за рахунок:

– забезпечення розвитку ефективної культури в сфері виробництва;

- забезпечення відповідності послуг потребам споживачів, що реалізується за рахунок підвищення рівня культури в сфері маркетингу;
- підвищення рівня фінансового забезпечення діяльності мережевої структури;
- підвищення рівня культури в сфері економіки й підвищення ефективності планування;
- забезпечення відповідності системи управління потребам адаптивності підприємств мережевих структур до потреб зовнішнього середовища;
- забезпечення ефективного використання трудових ресурсів з метою підвищення ефективності культури персоналу;
- використання передових технологій в управлінні організаційною культурою підприємств мережевих структур для забезпечення високого рівня організаційної культури.

Неможливо залишити поза увагою те, що для того щоб задовольнити потреби підприємств мережевих структур в різних сферах його діяльності необхідно намагатися забезпечувати диверсифікованість та різнобічність розроблення заходів з розвитку організаційної культури.

В теорії та практиці управління організаційною культурою підприємств мережевих структур були сформовані деякі правила, котрих слід дотримуватися при формуванні заходів з управління організаційною культурою підприємств мережевих структур. До них відносять:

- обов'язкова наявність відповідних нормативних документів, що управління розвитком організаційної культури;
- забезпечення вирішення питань поточного характеру, пов'язаних з організаційною культурою підприємств мережевих структур;
- налагодження ефективної співпраці між менеджером з управління організаційною культурою підприємств мережевих структур та менеджерами інших служб мережі на засадах оптимального розподілу функцій та впровадження принципів децентралізації та делегування повноважень;



– встановлення відповідності підходів та методів управління організаційною культурою підприємств мережевих структур встановленим на підприємстві мережевих структур правилам та нормам, а також аналіз та оцінка технологій управління підприємством сформованій культурі з метою проведення відповідних коректив щодо вдосконалення організаційної культури;

– забезпечення відповідності стратегії управління організаційною культурою підприємств мережевих структур організаційній структурі та системі управління відповідно;

– налагодження комунікаційних каналів у відповідності до ієрархії рівні управління та забезпечення її дотримання при прийнятті управлінських рішень щодо організаційної культури;

– налагодження інформаційного та аналітичного забезпечення технології управління організаційною культурою підприємств мережевих структур;

– забезпечення виконання кваліфікаційних вимог до менеджерів підрозділу управління організаційною культурою підприємств мережевих структур, встановлення переліку їх компетенцій, необхідних для організації ефективної роботи з управління організаційною культурою даних підприємств [254].

Слід відзначити, що до вдосконалення організаційно-методологічного базису формування організаційної культури підприємств мережевих структур передбачає розроблення відповідної стратегії, яка б включала усі компоненти організаційної культури на основі використання функцій управління, додержання системних, корпоративних та специфічних принципів та правил, пов'язаних з особливостями управління організаційною культурою підприємницьких структур, що дасть змогу актуалізувати планування й формування методичної й ресурсної бази для прийняття своєчасних рішень з ефективності організаційної культури.

Отже, прорезюмувавши вище описане, слід відзначити, що результати значної кількості досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених дозволяє нам сформулювати думку про те, що усвідомлення та формування організаційної культури підприємств мережевих структур дозволяє інтерпретувати наступні імперативи стратегічного вектори розвитку: діяти ефективніше та результативніше, враховуючи тенденції, загрози та можливості; протидіяти стереотипам, які обмежують можливості працівників; усвідомити причетність працівників до колективної діяльності, свою невід'ємність; побудувати позитивний імідж підприємств мережевих структур; визначити правильну систему мотивації працівників; встановити місію та цілі підприємств мережевих структур, побудувати організаційні цінності та ідеали; зрозуміти індивідуальну та колективну поведінку, усвідомити стиль керівництва та питання лідерства.

### **5.3. Нормативно-правове забезпечення як вектор зміцнення організаційної культури підприємств мережевих структур**

Сучасні виклики високої конкуренції формалізують процеси в системі підприємств мережевої структури розробку і впровадження внутрішніх корпоративних стандартів роботи, що є необхідною умовою для виживання кожної підприємницької мережі. Так, на основі проведених досліджень встановлено, що корпоративні стандарти – це принципи і правила, регулюючі діяльність компанії, і нормативні документи, що закріплюють ці правила. Корпоративні стандарти дозволяють відтворювати задану технологію робіт, допомагають виявляти типові помилки, формувати бажану корпоративну культуру. Працівники отримують готові рішення для типових завдань, а керівники підприємства мережевої структури – чітко сформульовані, формалізовані вимоги до результатів діяльності працівників.

Разом із тим слід зазначити, що при дослідженні організаційної культури підприємств мережових структур особливої актуальності відзначають певні норми, які повинні строго дотримуватися менеджером: юридичні норми управлінської праці, які відображені в державно-правових нормативних актах. Культура менеджера в цьому сенсі полягає в знанні і виконанні юридичних норм; моральні норми – норми, які регулюють поведінку керівника у такій важливій області, як моральність і мораль; організаційні норми – встановлюють структуру організації, склад і порядок діяльності функціональних підрозділів і їх керівників; правила внутрішнього розпорядку і інші норми організаційного плану, прийняті та використовувані в будь-якій організації; економічні норми – регулюють економічну діяльність організації.

Є і інші види норм (технічні, естетичні і т.п.), які певним чином формують управлінську культуру. В результаті утворюється сукупність елементів, яка характеризує діяльність працівника в рамках культури управлінської праці.

В сучасних умовах жорсткої конкуренції формалізація процесів в компанії, розробка і впровадження внутрішніх корпоративних стандартів роботи є необхідною умовою для існування підприємницької мережі.

Корпоративні стандарти – це принципи і правила, регулюючі діяльність компанії, і нормативні документи, що закріплюють ці правила. Корпоративні стандарти дозволяють відтворювати задану технологію робіт, допомагають виявляти типові помилки, формувати бажану корпоративну культуру. Співробітники отримують готові рішення для типових завдань, а керівники компанії – чітко сформульовані, формалізовані вимоги до результатів діяльності працівників.

Нормативні документи – процедури і регламенти – описують основні процеси, що існують в організації, їх можна назвати операційними стандартами. Вони дають відповіді на питання: що робити? коли? хто робить? де? що для цього потрібне? Можна виділити стандарти, що

визначають відношення до клієнта, колег, партнерів компанії, що регламентують виконання професійних обов'язків, оформлення робочого місця. У стандарті формулюються навички і компетенції, якими повинна володіти людина, що посідає певну посаду. Крім того, фіксується рівень якості виконуваних обов'язків і описуються зовнішні обставини, в яких оцінюватиметься якість його роботи.

Норми організаційної культури – загальноприйняті стандарти індивідуальної і групової поведінки, що визнаються прийнятними в даній організації, склалися з часом в результаті взаємодії її членів. Норми організаційної культури визначають відношення до явищ, важливих для організації, відношення до роботи в цілому. Розуміння норм до організаційної культури формується установками, що розподіляються цінностями і очікуваннями. Чим більше працівник цінує свою приналежність до тієї або іншої організації, тим більше його поведінка співпадатиме з її нормами. У багатьох випадках норми організаційної культури взагалі не оголошуються і не регламентуються організацією, але якимсь чином стають відомими всім її членам. Вони можуть доводитися в усній або, рідше, у письмовій формі.

Сприйняття норм організаційної культури членами групи часто буває неоднаковим. Це може привести до виникнення суперечностей у взаємодії і спілкуванні. Норми можуть бути різними (найчастіше так і буває) для всіх співробітників або тільки для окремих осіб. Вони покликані підказати членам організації, яка поведінка і яка робота очікуються від них. Норми, прийняті групою, роблять сильний вплив на поведінку окремої особи і на те, в якому напрямі працюватиме група: на досягнення мети організації або на протидію їм.

Норми організаційної культури можуть мати позитивний і негативний характер. Позитивними нормами організаційної культури вважаються ті, які підтримують цілі і завдання організації і заохочують поведінку, направлену на досягнення цієї мети. Це ті норми, які заохочують старанність

працівників, їх відданість організації, турботу про якість продукції або турботу про задоволення покупця. Негативні норми мають протилежний ефект: вони заохочують таку поведінку, яка не сприяє досягненню мети організації. Прикладом негативних норм організаційної культури можуть служити такі, які заохочують неконструктивну критику компанії, хабарі, здирство, подарунки, різні підношення, конфлікти на ґрунті особистих інтересів, розкриття секретів компанії, крадіжки, прогули, низький рівень продуктивності праці і т.п.

Стандарти корпоративної поведінки повинні документуватися. У невеликій компанії їх розробка входить в компетенцію “першої особи” і менеджера по персоналу. Великій мережевій структурі в більшості випадків доводиться запрошувати зовнішніх консультантів. Потрібно створювати єдину корпоративну культуру для всієї організації і уникати формування в її рамках локальних субкультур з протилежними один одному цінностями. Якщо в компанії відсутня цілеспрямована політика формування корпоративної культури, то кожен структурний підрозділ схильний формувати свою систему цінностей. Прийнято вважати, що цільовою аудиторією корпоративної культури є виключно колектив підприємства. Тим часом вона охоплює також клієнтів, стратегічних партнерів, акціонерів, місцеві власті і навіть населення регіонів, в яких представлена компанія.

Корпоративна культура виконує два основні завдання: адаптацію корпорації як єдиного організму до навколишнього середовища; забезпечення єдності організаційного середовища шляхом інтеграції членів організації [1, с. 45].

Також для формування корпоративної культури існує поки що малопоширений на Україні, але вельми ефективний інструмент – корпоративні правила (норми).

Корпоративні правила (норми) – це система обов’язкових правил (норм), формально визначених, закріплених в офіційних документах і підтримуваних силою організаційного примушення. Норми, що

розробляються для впровадження корпоративної культури, можуть бути класифіковані по суб'єктах, що беруть участь в діяльності підприємства мережеских структур: 1) індивідуальні норми – це правила поведінки, вироблені індивідами, які виражають їх власну волю і зберігаються силою колективного примушення. Індивідуальні норми не повинні суперечити чинному законодавству, порушувати інтереси організації і інших осіб; 2) внутрішньо організаційні норми – правила, управління підприємств, що розробляються органами, розповсюджуються тільки на їх працівників і направлені на регулювання відносин, що складаються на підприємстві. На підставі цих норм регулюються управлінські, трудові, фінансові, організаційні питання. Саме ці норми дають велику міру свободи в регламентації діяльності підприємства і доповнюють централізовані норми. На відміну від індивідуальних норм, вони не мають персональної визначеності і діють, поки їх не відмінять органи управління підприємства. Внутрішньо організаційні норми, як правило, оформлені письмовими документами і застосовуються для впорядкування внутрішньої організаційної діяльності; 3) договірні норми – правила поведінки, що встановлюються шляхом угоди між двома і більш суб'єктами, що мають взаємний інтерес. Сфера дії договірних норм може розповсюджуватися як на саму організацію (колективний договір, трудова угода), так і на відносини організації із зовнішніми партнерами або власниками; 4) централізовані (державні) норми розробляються і приймаються різними державними органами (Закони України, Укази Президента, ухвали Кабінету Міністрів України, інструкції міністерств і відомств).

Слід відзначити, що специфіка організаційної культури підприємств мережеских структур полягає в тому, що в її основі лежать певні норми, які повинні строго дотримуватися менеджером:

– юридичні норми управлінської праці, які відображені в державно-правових нормативних актах. Культура менеджера в цьому сенсі полягає в знанні і виконанні юридичних норм;

– моральні норми – норми, які регулюють поведінку керівника у такій важливій області, як моральність і мораль;

– організаційні норми – встановлюють структуру організації, склад і порядок діяльності функціональних підрозділів і їх керівників; правила внутрішнього розпорядку і інші норми організаційного плану, прийняті і використовувані в будь-якій організації;

– економічні норми – регулюють економічну діяльність організації.

З практичної точки зору також, варто виділити інші види норм (технічні, естетичні і т.п.), які певним чином формують управлінську культуру. В результаті утворюється сукупність елементів, яка характеризує діяльність працівника в рамках культури управлінської праці.

В сучасних умовах високої конкуренції підприємств мережових структур є розробка і впровадження внутрішніх корпоративних стандартів роботи є необхідною умовою для виживання кожної мережевої системи.

Корпоративні стандарти – це принципи і правила, регулюючі діяльність компанії, і нормативні документи, що закріплюють ці правила. Корпоративні стандарти дозволяють відтворювати задану технологію робіт, допомагають виявляти типові помилки, формувати бажану корпоративну культуру. Співробітники отримують готові рішення для типових завдань, а керівники компанії – чітко сформульовані, формалізовані вимоги до результатів діяльності працівників.

Нормативні документи – процедури і регламенти – описують основні процеси, що існують в організації, їх можна назвати операційними стандартами. Вони дають відповіді на питання: що робити? коли? хто робить? де? що для цього потрібне? Можна виділити стандарти, що визначають відношення до клієнта, колег, партнерів компанії, що регламентують виконання професійних обов'язків, оформлення робочого місця. У стандарті формулюються навикі і компетенції, якими повинна володіти людина, що посідає певну посаду. Крім того, фіксується рівень

якості виконуваних обов'язків і описуються зовнішні обставини, в яких оцінюватиметься якість його роботи.

Норми організаційної культури – загальноприйняті стандарти індивідуальної і групової поведінки, що визнаються прийнятними в даній організації, склалися з часом в результаті взаємодії її членів. Норми організаційної культури підприємств мережевих структур визначають відношення до явищ, важливих для організації, відношення до роботи в цілому. Розуміння норм організаційної культури підприємств мережевих структур формується установками, що розділяються, цінностями і очікуваннями. Чим більше працівник цінує свою приналежність до тієї або іншої мережевої системи, тим більше його поведінка співпадатиме з її нормами. У багатьох випадках норми організаційної культури підприємств мережевих структур взагалі не оголошуються і не регламентуються організацією, але якимсь чином стають відомими всім її членам. Вони можуть доводитися в усній або, рідше, у письмовій формі.

Сприйняття норм організаційної культури підприємств мережевих структур працівниками часто буває неоднаковим. Це може привести до виникнення суперечностей у взаємодії і спілкуванні. Норми можуть бути різними (найчастіше так і буває) для всіх співробітників або тільки для окремих осіб. Вони покликані продемонструвати працівникам мережевої системи, яка поведінка і яка робота очікуються від них. Норми, прийняті групою, роблять сильний вплив на поведінку окремої особи і на те, в якому напрямі працюватиме група: на досягнення мети організації або на протидію їм.

Звертаємо увагу на те, що норми організаційної культури підприємств мережевих структур можуть мати позитивний і негативний характер. Позитивними нормами організаційної культури підприємств мережевих структур вважаються ті, які підтримують цілі і завдання організації і заохочують поведінку, направлену на досягнення цієї мети. Це ті норми, які заохочують старанність працівників, їх відданість організації, турботу про



якість продукції або турботу про задоволення покупця. Негативні норми мають протилежний ефект: вони заохочують таку поведінку, яка не сприяє досягненню мети мережевої структури. Прикладом негативних норм організаційної культури можуть бути такі, які заохочують неконструктивну критику компанії, хабарі, здирство, подарунки, різні підношення, конфлікти на ґрунті особистих інтересів, розкриття секретів компанії, крадіжки, прогули, низький рівень продуктивності праці і т.п.

Неможливо залишити поза увагою те, що стандарти корпоративної поведінки повинні документуватися. У невеликій компанії їх розробка входить в компетенцію “першої особи” і менеджера по персоналу. Крупній же фірмі в більшості випадків доводиться запрошувати зовнішніх консультантів. Потрібно створювати єдину корпоративну культуру підприємств мережевих структур і уникати формування в її рамках локальних субкультур з протилежними один одному цінностями. Якщо в підприємницькій мережі відсутня цілеспрямована політика формування корпоративної культури, то кожен структурний підрозділ схильний формувати свою систему цінностей. Прийнято вважати, що цільовою аудиторією корпоративної культури підприємств мережевих структур є виключно колектив. Тим часом вона охоплює також клієнтів, стратегічних партнерів, акціонерів, місцеві власті і навіть населення регіонів, в яких представлена компанія [228].

Звертаємо увагу на те, що статут і засновницький договір корпорації – це, в якомусь сенсі, її конституція, а корпоративний кодекс – декларація. Він містить правила внутрішньої поведінки для суб’єктів корпорації і правила відносин із зовнішніми партнерами. Певні аспекти, не врегульовані статутом або засновницьким договором через їх статус, якраз і повинні бути закріплені в корпоративному кодексі.

Міжнародний досвід показує, що у цивілізованій економіці, розробка і ухвалення корпоративного кодексу є справою честі кожної компанії, яка претендує на високу репутацію на ринку. Наявність у підприємстві

мережевої структури корпоративного кодексу і, що істотно, його дотримання значно підвищує її інвестиційну привабливість. При цьому важливо, щоб це був живий документ, розроблений компанією самостійно. А не переписаний по чіємусь образу і подібності.

Слід відзначити, що основним нормативно-правовим документом, що підтверджує рівень формування організаційної культури підприємств мережових структур є корпоративний кодекс (або Положення про корпоративну культуру). Це пов'язано з тим, що кодекс визначає базові характеристики організаційної культури, на основі яких вона будується або реформується, формує принципи взаємодії персоналу з системою мережі та між собою тощо. Він не тільки відображає систему цінностей компанії, але й допомагає транслювати цю систему цінностей зовні.

Розробка корпоративного кодексу є особливо актуальною не тільки з точки зору формування стабільного ефективного внутрішнього середовища підприємств мережових структур, але й важливим інструментом реалізації його конкурентоспроможності. Це пов'язано з інтеграцією України у світовий економічний простір і необхідністю підпорядковуватися загальноприйнятим правилам для залучення міжнародних інвестицій. Інвестори більш схильні інвестувати в корпорації, які діють відкрито, принципи роботи яких викладені в корпоративних кодексах.

Звертаємо увагу на те, що корпоративний кодекс виступає втіленням філософії компанії, її стратегії й тактики. Кодекс створюється для того, щоб документально оформити вже сформовану організаційну культуру підприємств мережових структур, втілити в неї елементи ідеальної моделі підприємницької мережі. Він містить у собі основні корпоративні цінності, принципи й стандарти. Корпоративний кодекс, з одного боку, регламентує дії працівників у різних ситуаціях, з іншого боку – гарантує дотримання правил всіма сторонами й формує чіткі, зрозумілі для всіх критерії оцінки діяльності й поведінки. Працівники повинні розуміти, що Кодекс – це стандарт, якого необхідно дотримуватися [278].

Корпоративний кодекс це зведення норм і правил, що описує ті моделі поведінки і єдині стандарти відносин і спільної діяльності, які існують в компанії. Корпоративні кодекси приймаються, перш за все, з метою поліпшення корпоративного управління. Належний рівень такого управління істотно зменшує ризик виникнення розбіжностей, що приводять до корпоративних конфліктів. Крім того, на думку представників західних компаній, наявність корпоративного кодексу, що гарантує прозорість управління, прозорість діяльності корпорації і можливість її контролю, є одним з головних аргументів “за” для потенційних інвесторів.

Корпоративний кодекс виступає втіленням філософії компанії. У нім, зокрема, закріплюються добровільні зобов’язання перед працівниками і зовнішнім світом, які компанія приймає на себе понад тих, що наказані законодавством. Кодекс декларує вищий рівень ділової культури, припускає дотримання високих ідейних принципів і норм, сприяє чіткому позиціонуванню компанії по відношенню до своїх клієнтів і співробітників.

Кодекс використовується: як інструмент управління – регулювати поведінку співробітників на робочому місці; як інструмент розвитку (підтримка) корпоративної культури – чітко позначати основні цілі і цінності компанії і підсилювати корпоративну ідентичність суб’єктів корпорації всіх рівнів (акціонерів, керівництва, персоналу); як інструмент підвищення інвестиційної привабливості. Корпоративні кодекси приймаються, перш за все, з метою поліпшення корпоративного управління конфліктам. Належний рівень такого управління істотно зменшує ризик виникнення розбіжностей. Для ефективного управління сучасний менеджер повинен враховувати всю сукупність інтересів (клієнтів, найнятих робітників, постачальників, конкурентів, уряду). Внутрішньо корпоративний кодекс: розставляє пріоритети, визначає основні орієнтири для всіх працівників підприємств мережових структур, встановлює регламенти робочого процесу компанії, роз’яснює, чому треба поступати певним чином, стимулює на створення унікальної корпоративної культури.

Відзначаємо, що структура корпоративного кодексу може бути різною, але його головна мета повинна полягати в об'єднанні всіх ресурсів підприємств мережевих структур з метою досягнення поставлених цілей. Звичайно, зміст Кодексу підприємства мережевих структур визначається, перш за все, її особливостями, структурою, завданнями розвитку, основними пріоритетами розвитку мережевої структури керівників.

Корпоративні кодекси приймаються, перш за все, з метою поліпшення корпоративного управління конфліктам. Належний рівень такого управління істотно зменшує ризик виникнення розбіжностей. Для ефективного управління сучасний менеджер повинен враховувати всю сукупність інтересів (клієнтів, найнятих робітників, постачальників, конкурентів, уряду).

Внутрішньо корпоративний кодекс: розставляє пріоритети, визначає “правила гри” для всіх співробітників компанії, встановлює регламенти робочого процесу компанії, роз'яснює, чому треба поступати певним чином, стимулює на створення унікальної корпоративної культури.

Ухвалення корпоративного кодексу сприяє зміцненню позитивного іміджу підприємств мережевих структур. На сьогоднішній день керівництво багатьох мережевих компаній відзначає, що репутація – спосіб капіталізації. Інвестують в той, кому довіряють. В даний час кодекси корпоративної етики упроваджуються в багатьох підприємствах мережевих структур, проте із-за складнощів виконання вони часто залишаються формальною декларацією. При розробці документа важливо, не тільки створити кодекс корпоративної етики, який відповідатиме таким, що всім представляється до документів такого рівня вимогам, але і, найголовніше, зробити його таким, що дійсно працює. Для цього кодекс повинен бути прийнятий всіма співробітниками підприємства мережевих структур, стати інтегруючим документом, приводом для корпоративної гордості.

Структура корпоративного кодексу може бути різною, але його головна мета повинна полягати в об'єднанні всіх ресурсів підприємств мережевих структур ради досягнення поставленої мети. Звичайно, зміст кодексу

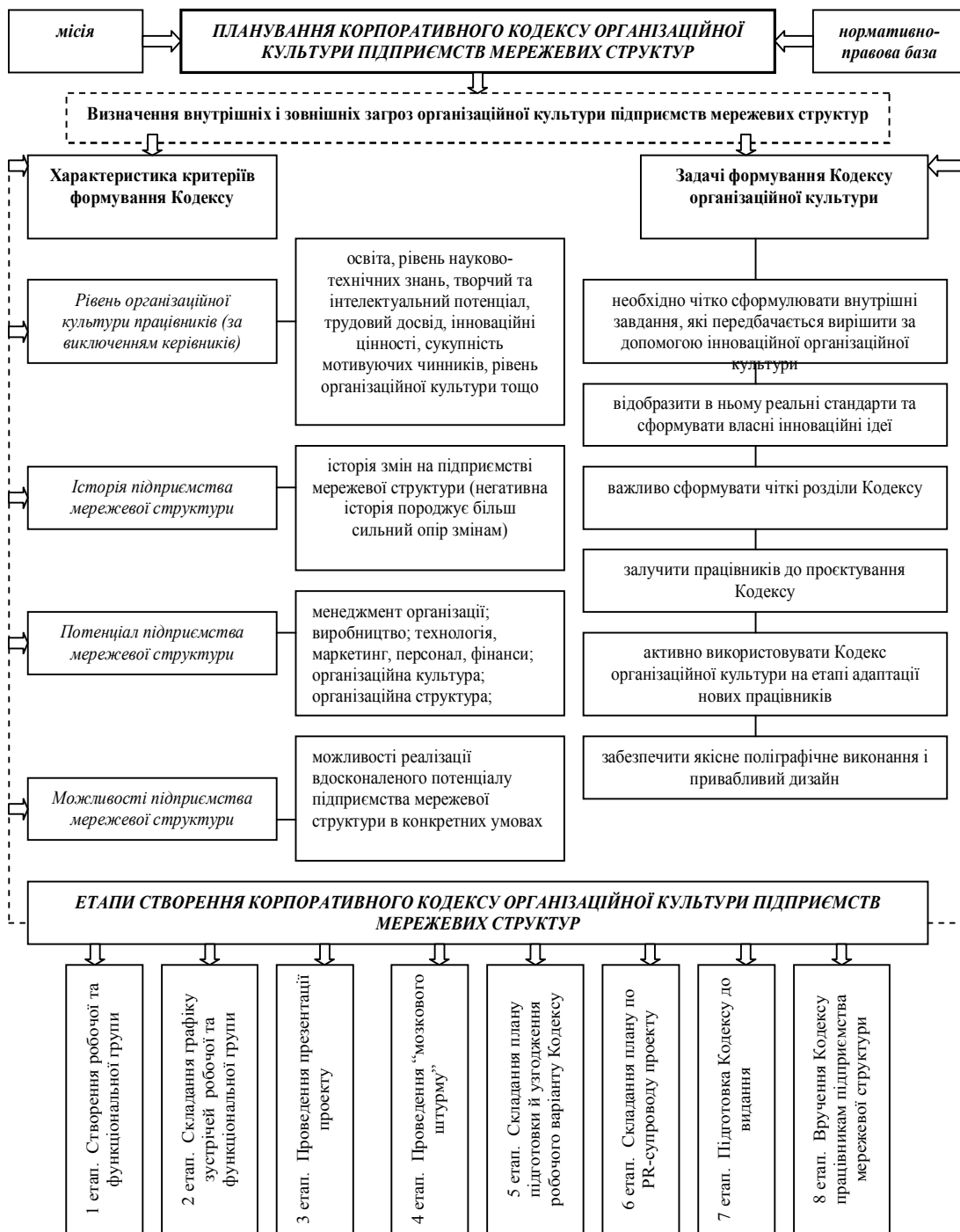
мережевої компанії визначається, перш за все, її особливостями, структурою, завданнями розвитку, установками керівників компанії [228].

З практичної точки зору, корпоративні кодекси містять в собі наступну інформацію: місія компанії; цілі компанії (стратегічні, тактичні, оперативні, локальні, приватні); цінності компанії; базові принципи компанії; інформація про структуру компанії; інформація про основні принципи управління в компанії; інформація про те, що компанія чекає від своїх співробітників і чого вона не заохочує; норми поведінки в робочий час на робочому місці; норми взаємодії з колегами, керівниками і підлеглими; інформація про прийняті в компанії процедури заохочення і покарання; взаємини компанії із зовнішнім середовищем; імідж компанії; правила дотримання комерційної таємниці компанії, використання службового положення; робота і особисте життя співробітників; інформація про прийнятих в компанії стилі поведінки, спілкування, форми одягу.

Неможливо залишити поза увагою те, що корпоративний кодекс – це документ, який містить детальну інформацію: новачкові і співробітникові компанії – що і як прийнято робити в компанії; топ – менеджменту компанії – які способи досягнення поставленої мети є бажаними і допустимими; клієнтові компанії – що, і яким чином компанія робить для нього, чим керується, що цінує, окрім свого прибутку; партнерові компанії – наскільки компанія чесна і справедлива по відношенню до своїх партнерів, чи зацікавлена вона в довготривалих відносинах; суспільству – про ту користь, яку компанія приносить в цей світ, про ту соціальну відповідальність, яку компанія узяла на себе.

Проте, в різних підприємствах мережевих структур створення корпоративного кодексу вирішує різні задачі: у тих що стрімко розвиваються – закріпити корпоративну культуру, що “розпорошуються”; у великих і розгалужених, з філіальною мережею в різних містах і країнах – зафіксувати єдині корпоративні стандарти і загальні принципи ведення бізнесу; в невеликих – частіше працює на зовнішній імідж компанії (наприклад,

підвищує привабливість для цільової аудиторії і потенційних співробітників) [4, с. 66]. На основі проведених досліджень нами сформовано структурно-логічну схему формування корпоративного кодексу організаційної культури підприємств мережевих структур на рис. 5.10.



**Рис. 5.10. Структурно-логічна схема формування корпоративного кодексу організаційної культури підприємств мережевих структур**

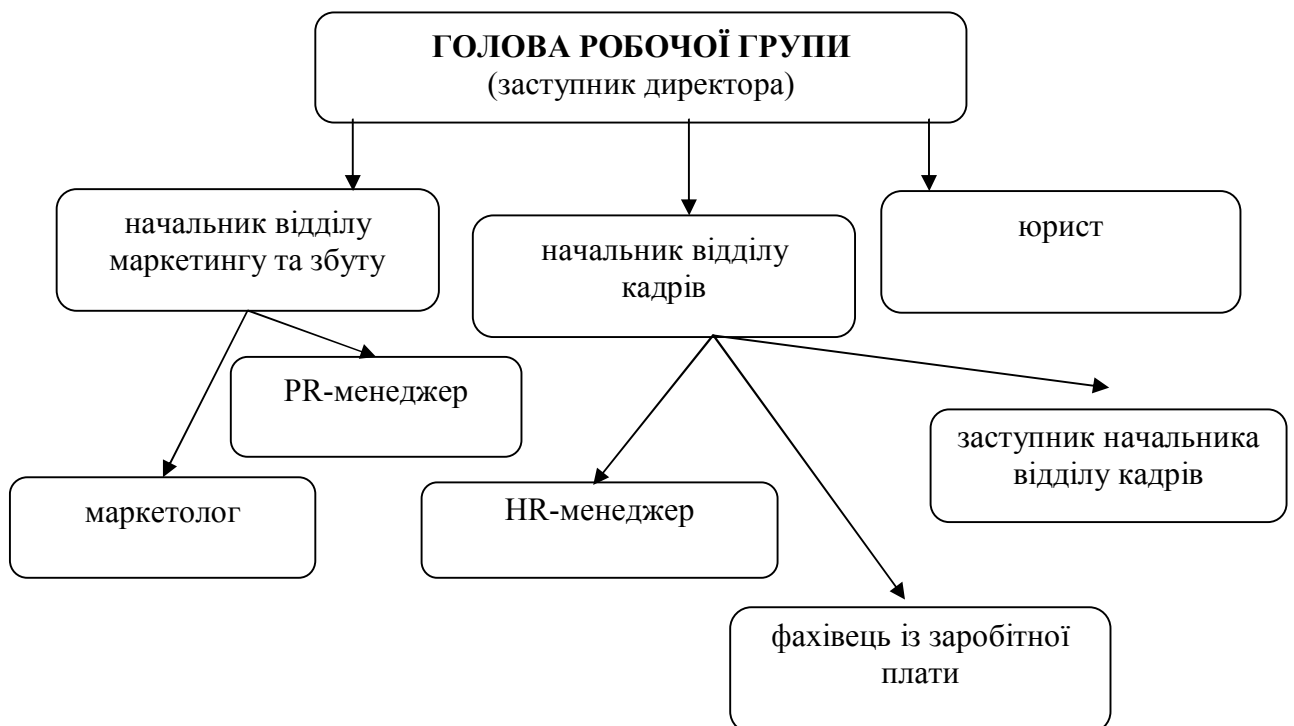
Джерело: сформовано автором.

Так, згідно данного рис. 5.10 при плануванні корпоративного кодексу організаційної культури підприємств мережевих структур необхідно враховувати перш за все характеристику критеріїв зокрема: рівень організаційної культури працівників (за виключенням керівників); рівень організаційної культури керуючої системи; історію підприємства мережевої структури; потенціал підприємства мережевої структури; можливості підприємства мережевої структури.

А також при проектуванні ідентифіковано основні задачі формування корпоративного кодексу зокрема: необхідно чітко сформулювати внутрішні завдання, які передбачається вирішити за допомогою інноваційної організаційної культури, і думку топ-менеджменту з ключових питань функціонування мережевої структури; відобразити в ньому реальні стандарти та сформулювати власні інноваційні ідеї; важливо зробити чіткі розділи: виділити головне, уникати демагогії, прописних істин і бюрократичних оборотів, що проходять повз свідомість; залучити працівників проектування Кодексу – щоб вони сприймали його як “свій”, а не як “нав’язаний зверху”; активно використовувати Кодекс організаційної культури на етапі адаптації нових працівників; забезпечити якісне поліграфічне виконання і привабливий дизайн. На основі чого продемонстровано структурно-логічний взаємозв’язок із основними етапами формування організаційної культури підприємств мережевих структур.

Звертаємо увагу на те, що робота над створенням корпоративного кодексу підприємств мережевих структур триває з моменту ухвалення рішення про необхідність його розробки та закінчується його видання. Для того щоб Кодекс був сформований грамотно й професійно, ініціатива створення корпоративного кодексу повинна виходити від керівника: він доносить цю ідею до своїх заступників і ставить завдання. Зовнішні експерти не в змозі самостійно розробити високоякісний Кодекс так, як він буде існувати лише на папері. Зовнішній експерт може виступити в ролі тренера-фасилітатора, розписати процедуру, дати рекомендації й т.п. Значиму,

визначальну роль у підготовці, розробці й впровадженню Корпоративного кодексу відіграє начальник відділу кадрів так, як це повинен бути високого рівня спеціальної підготовки професіонал, до думки якого прислухається директор підприємства мережевих структур та який здатен самостійно приймати рішення. Для створення й впровадження Корпоративного кодексу, начальник відділу кадрів складає загальний план робіт, який буде включати основні етапи формування корпоративного кодексу організаційної культури підприємств мережевих структур, початковим етапом створення кодексу корпоративної культури є формування робочої групи з підготовки головного корпоративного документу. До складу такої групи мають увійти наполегливі та небайдужі до справ підприємницької мережі працівники, здатні генерувати ідеї, бачити ситуацію й перспективи. Це повинні бути працівники, як з апарату управління підприємством мережевих структур так і спеціалісти, для яких участь в такому проєкті дуже вагомий фактор мотивації. На рис. 5.11 представлений склад робочої групи з розроблення Корпоративного кодексу для підприємства ТОВ “ТЕКО-ТРЕЙД”.



**Рис. 5.11. Проектна організаційна структура робочої групи розроблення Корпоративного кодексу ТОВ “ТЕКО-ТРЕЙД”**

Джерело: сформовано автором.



Після створення робочої групи видається наказ про її створення, де вказуються права, обов'язки, терміни й форми роботи. Створенням наказу буде займатися юрист. Крім робочої групи створюється і функціональна група, яка буде займатися організацією самого процесу підготовки, координуванням інформаційних потоків, узгодженням, коректуваннями, контролем виконання термінів і т.п. До цієї групи увійдуть: директор ТОВ “ТЕКО-ТРЕЙД” та заступник директора з фінансових питань.

На другому етапі, для координації процесу, розробляється графік зустрічей робочої групи (із призначенням конкретних завдань і контрольних дат), так як, потрібен постійний контроль зі сторони директора ТОВ “ТЕКО-ТРЕЙД”. А його особиста участь у роботі – приклад і сильний стимул для всіх. Створенням графіку зустрічей робочої групи будуть займатися помічник начальника відділу кадрів та заступник директора з фінансових питань.

Третім етапом є проведення презентації проекту, яка допоможе сформуванню в членів робочої групи єдину думку, єдине бачення завдань і самого процесу створення Корпоративного кодексу. Під час презентації начальник відділу кадрів розповідає про те, що таке Корпоративний кодекс, з яких частин він складається та основні стратегічні цілі щодо формування організаційної культури ТОВ “ТЕКО-ТРЕЙД” тощо.

Наступним етапом є проведення “мозкового штурму”. В якому приймають участь, у повному складі, робоча та функціональна групи. Основна умова – здатність пропонувати нові ідеї й розвивати чужі. У результаті такого “штурму” прояснюються основні напрямки, теми, ключові моменти, які повинні входити в Корпоративний кодекс. “Мозковий штурм” проводить помічник начальника відділу кадрів. Він обов'язково повинен сформуванню своє бачення та продемонструвати наочний матеріал для чіткого опису даної проблематики. Під час проведення “мозкового штурму” працівник відділу кадрів детально записує всі ідеї. У результаті “мозкового штурму” учасникам робочої групи необхідно сформуванню основу документу,

виявити ключові його аспекти, визначити базові принципи, скласти перелік основних статей, які будуть відбиті в Кодексі.

П'ятий етап – складання плану підготовки й узгодження робочого варіанту Кодексу починається з формулювання основних принципів організації діяльності компанії в цілому. При розробці структури Корпоративного кодексу потрібно йти від загальних принципів – до окремих положень, створюючи спочатку розділи, а потім статті.

Коли готовий макет документу – список напрямків, тем, окремих аспектів, які потрібно продемонструвати в Корпоративному кодексі, коли робоча група досягла розуміння по всіх ключових питаннях, тоді починається конкретна робота щодо кожного завдання. Начальник відділу кадрів делегує завдання кожному члену робочої групи запропонувати своє авторське бачення щодо статті й частини Кодексу. Якщо в процесі розробки конкретного змісту статей виникають нові ідеї, то вони обов'язково виносяться на розгляд всієї робочої групи, обговорюються й приймаються колегіально. Для залучення в створенні проекту всіх працівників підприємства мережевої структури буде організована спеціальна поштова скринька, вайбер-група, а також організації конференції zoom для формування та обговорення проектних рішень щодо формування Кодексу. Вони прийматимуться протягом усього періоду роботи над документом, розглядатимуться, будуть аналізуватися та виноситися на нараду робочої групи. За організацію та оброблення інформації з e-mail буде відповідати менеджер з реклами.

Шостим етапом є складання плану по PR-супроводу проекту. У процесі розробки Кодексу необхідно постійно проводити акції внутрішнього PR. План внутрішніх PR-акцій складається менеджером з реклами попередньо, погоджується із начальником відділу маркетингу та збуту й затверджується директором підприємства мережевої структури. План передбачає популяризацію ідеї розробки й прийняття Корпоративного кодексу серед працівників досліджуваного підприємства. Про те, що відбувається,

починаючи з обговорення самої ідеї введення Кодексу й кінчаючи обговоренням змісту конкретних статей, повинні знати всі працівники.

Формальна структура Корпоративного кодексу підприємства може складатися із наступних розділів, відображених на рис. 5.12.



**Рис. 5.12. Структура Корпоративного кодексу підприємства мережевих структур**

Джерело: сформовано автором на основі [8].

У першому розділі описуються загальні положення Корпоративного кодексу, його зміст, дія й застосування. В інших розділах – деталізовано визначаються позиції компанії з питань, які були сформовані в процесі “мозкового штурму” і під час засідань робочої групи. Особливу увагу

потрібно приділити питанням етики й корпоративному стандарту зовнішнього вигляду персоналу.

Наступним етапом є підготовка кодексу до видання. Менеджер з реклами відповідає за дизайн Корпоративного кодексу. Він розробляє макет майбутнього документу та виносить його на обговорення всієї робочої групи. Кодекс обов'язково повинен бути красиво виданий типографським способом. Адже це корпоративний стандарт і тому він повинен відповідати всім вимогам. Корпоративний кодекс створюється на певний період часу, тому навіть якщо згодом він буде коректуватися, основні його ідеї, принципи залишаються незмінними. Корпоративний кодекс, будучи офіційним документом, затверджується на найвищому рівні. Коли документ підготовлений і погоджений, робоча група представляє його на затвердження директору підприємства мережевої структури.

Кодекс повинен мати статус документа, обов'язкового до виконання, його статті не підлягають обговоренню. Невиконання співробітником вимог, зафіксованих у статтях Корпоративного кодексу, може викликати вживання заходів як дисциплінарного, так і економічного характеру. Спектр їх досить широкий: від усного зауваження, осудження, і аж до звільнення, залежно від серйозності порушення й ступеня важливості порушених статей.

Презентацію Корпоративного кодексу проводить директор підприємства мережевої структури. Під час презентації прийнятого Корпоративного кодексу він повинен підкреслити, що це результат колективної праці, представити учасників ініціативної й робочої груп, виділити самих активних і талановитих. Після проведення презентації екземпляри Кодексу вручаються кожному працівнику – особисто в руки. Слід відзначити, що для будь-якого підприємства мережевої структури винятково важливо, щоб усі розуміли важливість події, що відбувається. Це формує почуття причетності.

Важливий і зовнішній PR: про прийнятий Кодекс потрібно подати дану інформацію на сайті підприємства мережевої структури, представляти його в

пресі. Слід відзначити, що формування організаційної культури підприємств мережових структур вимагає врахування еволюційного характеру її розвитку, а тому здійснюється за допомогою таких заходів:

- здійснення символічного керівництва (створення символічних фігур керівників, котрі втілюють кращі цінності та норми організації);
- концентрація зусиль на формуванні найбільш суттєвих організаційних цінностей та норм;
- створення та розширення в організації локальних острівців, на які розповсюджуються певні цінності;
- зміна поведінки співробітників через переживання реальних успіхів організації;
- створення знаків організаційної культури, що відображають цінності та норми;
- комбінування директивних та непрямих способів формування організаційної культури [174, с. 101].

При цьому дуже важливе значення для формування організаційної культури має забезпечення безперервного обміну інформацією між організаційними одиницями, використання різних способів передавання інформації для створення позитивного іміджу компанії, широкого і всебічного інформування співробітників про споживачів її продукції, політику та цілі організації.

Після прийняття Кодексу надто важливо досягнути виконання його основних положень, що обов'язково повинне контролюватися керівниками всіх рівнів. Відповідальність за дотримання Корпоративного кодексу покладає на керівництво мережової структури. Корпоративний кодекс може змінюватися й доповнюватися. Пропозиції, якщо вони конструктивні й спрямовані на поліпшення повинні прийматися.

Створення й впровадження Корпоративного кодексу – потребує значних зусиль і тому по термінах він складе 2 місяці. Для наочності строки

реалізації проєкту по тижнях представлені на графіку Ганта подано на рис. 5.13.

За створення Корпоративного кодексу робоча (функціональна) група, згідно з положенням колективного договору, отримуватиме надбавку за виконання особливо важливої роботи на певний термін, яка буде встановлена в розмірі 50 % від посадового окладу за кожен місяць роботи.



**Рис. 5.13. Графік Ганта створення Корпоративного кодексу ТОВ "ТЕКО-ТРЕЙД"**

Джерело: сформовано автором.

На основі проведених наукових досліджень встановлено за доцільне використовувати такі етичні нормативні інструменти: на стадії створення підприємства мережових структур – етичні правила як неформальний, гнучкий інструмент регулювання взаємовідносин між власниками, керівниками і працівниками підприємницьких структур; на стадії становлення і розвитку підприємства мережових структур – моральний

кодекс, який фіксує норми і очікування керівництва щодо найманого персоналу, або етичний кодекс, який поглиблює зміст морального кодексу за рахунок декларування місії, цінностей організації, правил взаємовідносин із зовнішнім середовищем мережевої системи; на стадії зрілості та спаду підприємства мережевих структур – кодекс організаційної культури як комплексний інструмент, який регулює поведінку персоналу.

Так, з практичної точки зору кодекс організаційної культури повинен бути сформований таким чином, щоб у нього завжди можна було внести зміни відповідно до умов внутрішнього і зовнішнього середовища [84].

Отже, відзначаємо, що створення та впровадження в практичну діяльність підприємства мережевої структури Корпоративного кодексу має створити сприятливий соціально-психологічний клімат, упорядкувати та формалізувати взаємодію між різними категоріями персоналу, визначити принципи на напрямки діяльності підприємства у зовнішньому середовищі. Все це має позитивно вплинути на розвиток організаційної культури, а відповідно й на ефективність діяльності підприємницької мережі загалом. Слід відзначити, що впровадження в практичну діяльність корпоративного кодексу сприяє зміцненню позитивного іміджу мережевої системи. В умовах сьогоденних викликів керівництво багатьох підприємств мережевих структур розуміє, що репутація – спосіб капіталізації. Інвестують в той, кому довіряють. В даний час кодекси корпоративної етики впроваджуються в багатьох компаніях, проте із-за складнощів виконання вони часто залишаються формальною декларацією. При розробці документа важливо, не тільки створити кодекс корпоративної етики, який відповідатиме таким, що всім пред'являється до документів такого рівня вимогам, але і, найголовніше, зробити його таким, що дійсно працює. Для цього кодекс повинен бути прийнятий всіма працівниками підприємств мережевих структур, стати інтегруючим документом, вектором для корпоративної гордості.

Продовжуючи логіку нашого дослідження варто відзначити, що на сучасному етапі розвитку поширюється тенденція щодо того, що навчання і

підвищення кваліфікації персоналу все в більшій мірі стає турботою самого підприємства. Ця практика поширюється з таких причин: 1) на відміну від самостійного підвищення кваліфікації працівником, система корпоративного навчання дає саме ті знання і навички, які є важливими для розвитку конкретного працівника з точки зору роботодавця; 2) в умовах внутрішньо корпоративного навчання контроль за якістю засвоєння знань є надзвичайно високим; 3) ефективність використання часу на навчання є високою, а витрати часу меншими, так як учбовий процес здійснюється в умовах підприємства і, в окремих випадках, прямо на робочому місці; 4) внутрішньо корпоративне навчання тісно пов'язане з умовами і особливостями конкретного підприємства, а тому одержані знання мають більшу практичну цінність; 5) вагомою складовою внутрішньо корпоративного навчання, незалежно від тематики, є передача знань про цінності, традиції, філософію діяльності підприємства; пізнання глибинних основ корпоративної культури прискорює адаптацію нового персоналу, мотивує і підвищує лояльність найманих працівників.

Вкладення коштів у створення внутрішніх навчальних центрів розглядається компаніями як ефективні інвестиції у розвиток персоналу [266]. Наукові дослідження свідчать про значну більшу ефективність таких інвестицій у порівнянні із вкладенням капіталу в основні фонди. Так, “збільшення видатків на навчання персоналу на 10 % дає приріст продуктивності праці на 8,5 %, в той час як таке ж збільшення капіталовкладень підвищує продуктивність праці лише на 3,8 %”. Отже, на сучасному етапі розвитку суспільства “знання і творчий підхід стають найбільш ефективними у порівнянні із матеріальними факторами виробництва” [276].

Дослідження, проведені на базі фінансово-економічних служб підприємницьких структур свідчать, що лише 1/3 поставлених завдань виконується на достатньому рівні, 1/3 не виконується взагалі з причини відсутності необхідних знань, а 1/3 виконується посередньо з причини



низької кваліфікація персоналу та відсутності зацікавленості у результатах роботи [112, с. 34]. Вважаємо, що саме засобами організаційної культури можна підвищити рівень виконання завдань у системі управління. Організація внутрішньо фірмового навчання на засадах теорії організаційної культури дає можливість не тільки підвищити рівень знань і кваліфікації працівників, але й підвищити рівень лояльності персоналу та його зацікавленості у результатах праці.

Результати експериментального дослідження Сняданко І. щодо впливу навчання керівників підприємств мережевих структур управлінню організаційною культурою (оволодіння знаннями щодо суті організаційної культури та уміннями і навичками щодо її діагностики і управління) показали, що в результаті такого навчання суттєво підвищується не тільки рівень знань і навичок щодо управління культурою підприємства, але й покращуються лояльність і психічний стан менеджерів. Порівняння показників контрольної та експериментальної груп до і після проведення такого навчання дозволяє стверджувати про провідну роль системи поширення знань у формуванні організаційної культури та ефективному управлінню нею.

В Україні, на жаль, типовим є витратний підхід до політики навчання персоналу. В розвинених державах “на підготовку і перепідготовку кадрів свідомо витрачається від 2 % до 20 % доходів корпорацій. В Україні ці витрати складають лише 0,1-0,4 %. Аналіз, проведений у рамках аудиторських компаній, свідчить, що у планах майже усіх компаній – економія на якості кадрового складу” [10].

Важливе значення внутрішньо корпоративного навчання спонукає підприємства мережевих структур створювати спеціальні підрозділи (відділи, центри, департаменти, університети, школи та ін.) з метою організації та обслуговування учбового процесу. Первинно корпоративні навчальні центри створювались з метою наближення теорії і практики до конкретних проблем бізнесу, так як в умовах прискорення науково-технічного прогресу і

постійного оновлення знань випускники вузів не можуть ефективно виконувати свої обов'язки, якщо вони не пройшли спеціальний курс навчання, орієнтований на специфіку діяльності компанії-роботодавця.

Розв'язання проблем професійної освіти є важливим напрямом роботи таких міжнародних організацій як ЮНЕСКО та Європейський Союз. Зокрема, в матеріалах цих організацій наголошується, що професійне навчання є необхідним для забезпечення знаннями і вміннями для активної творчої діяльності, роботодавці повинні брати активну участь у розробці професійних стандартів, система корпоративної освіти повинна бути гнучкою та мати переважно недержавний характер [279].

Корпоративний навчальний центр (корпоративний університет) – це освітній центр всередині певної організації, “інституціолізований процес безперервної професійної підготовки кадрів. Такий університет не має жорсткої структури підрозділів, його викладацький склад характеризується високим ступенем ротації” [188]. Перші корпоративні університети з'явилися в США на початку минулого століття, вони створювались як підрозділи крупних компаній. Найбільш відомими з перших навчальних центрів були підрозділи, створені в 30-х роках минулого століття компанією Motorola та в 60-х – компанією McDonald's. На сьогодні майже кожна велика корпорація Європи та США має свій навчальний центр [188].

В загальному вигляді метою створення корпоративного навчального центру є підвищення ефективності бізнесу за рахунок системного розвитку знань і компетенцій найманих працівників. Ця мета досягаються за рахунок реалізації наступних цілей: 1) передача працівникам необхідних знань, умінь, ділових якостей; 2) формування і підтримка організаційної культури; 3) мотивація і підвищення лояльності персоналу; 4) створення позитивного іміджу компанії. Створення корпоративних навчальних центрів все частіше розглядається фахівцями з менеджменту як необхідна умова розвитку бажаних якісно-кількісних характеристик корпоративної культури, як запорука економічної і соціальної ефективності організації. “Корпоративний

університет ... тісно пов'язаний з формуванням політичної, культурної та освітньої стратегій компанії. Він також зберігає її цінності, є центром змін та інновацій” [126, с. 145].

Слід відзначити, що корпоративний навчальний центр покликаний виконувати такі функції (в т. ч. частину функцій підрозділу з управління персоналом): 1) навчальна, 2) консалтингова, 3) адаптаційна, 4) контролююча, 5) комерційна. Хоча корпоративний університет цілком може надавати платні послуги, проте керівництво підприємство повинно розуміти, що цей підрозділ не може бути комерційним і, навіть, самоокупним. Витрати на утримання навчального центру слід розглядати як інвестиції у персонал підприємства. Ефективність роботи корпоративного навчального центру вимірюється, перш за все, якісними показниками: підвищення задоволеності від роботи і ефективності трудового процесу, укріплення морального духу працівників, покращення обслуговування покупців, підвищення якості роботи, ступінь відповідності персоналу ключовим компетенціям, ступінь сприйняття персоналом цінностей і принципів компанії, підвищення лояльності персоналу до компанії-роботодавця [165]. Поряд з цим, також можна використовувати фінансові і маркетингові показники для підтвердження позитивного впливу навчання на ефективність організації.

Корпоративні університети можуть створюватись підприємством мережевої структури самостійно у вигляді підрозділів (внутрішній навчальний відділ, навчальний центр, департамент внутрішньої освіти) або у співпраці із вищим навчальним закладом [119]. В першому випадку організація роботи центру та навчального процесу в ньому здійснюється підприємством самостійно або із залученням фахівців консалтингових фірм. У другому – організаційні функції виконує департамент, а обслуговування навчального процесу (викладання, надання аудиторій, бібліотечних та інших інформаційних ресурсів) здійснює університет. Викладачі також можуть здійснювати консультаційну діяльність у рамках такого навчального центру.

З точки зору впливу на формування організаційної культури на підприємств мережевих структур найбільш доцільно використовувати такі напрями організації корпоративного навчання як семінари та тренінги, які проводяться в рамках програм адаптації персоналу; підвищення кваліфікації та професійне навчання працівників; семінари та конференції для обміну досвідом. Незалежно від тематичного спрямування навчальних заходів, вони матимуть позитивний вплив на формування організаційної культури, адже сам факт того, що керівництво підприємств мережевих структур витрачає кошти на розвиток персоналу, позитивно впливають на почуття причетності до загальної справи, лояльність працівників. Крім того, включення в програму навчального заходу питань, які стосуються стратегічних цілей компанії, інформації про її досягнення і плани, змісту місії, принципів діяльності підприємства додатково сприяє підвищенню згуртованості колективу, вирішенню проблем внутрішніх комунікацій.

Програми адаптації персоналу покликані полегшити процес пристосування працівника до нового місця роботи, ознайомити його із історією і традиціями підприємств мережевих структур та включають в себе дві частини: базову, яка не залежить від посади і трудового досвіду працівника, та професійну, зміст якої визначається індивідуально. Важливою складовою професійної частини програми адаптації є програма стажування, яка на практиці демонструє принципи і цілі діяльності компанії, дає можливість новому працівнику одержати практичні знання щодо вимог і очікувань роботодавця. Підвищення кваліфікації та професійне навчання працівників повинно здійснюватись системно, із врахуванням індивідуальних досягнень, можливостей та побажань. Підвищення кваліфікації направлене як на розвиток певних професійних знань, навичок, так і на розвиток можливостей взаємодії, командної роботи, вдосконалення особистісних якостей конкретного працівника. Слід відзначити, що в Японії підвищення кваліфікації здійснюється раз в півтора року, в країнах Європейського Союзу – в середньому раз на п'ять років, в Російській Федерації – раз на 8 років. В

Україні періодичність підвищення кваліфікації залишається вкрай низькою. Особливо це стосується таких галузей як оптова і роздрібна торгівля, сільське господарство, харчопереробна промисловість.

В той же час вітчизняні наукові дослідження переконливо доводять наявність тісного зв'язку між розвитком системи поширення знань та ефективністю і конкурентоспроможністю підприємств мережевих структур [78]. Неможливо залишити поза увагою те, що основними чинниками, які стримують розвиток системи поширення знань є: 1) складний фінансовий стан та економічна неспроможність підприємств мережевих структур щодо забезпечення системи підвищення кваліфікації власних працівників і розвитку інтелектуального капіталу; 2) незадовільний стан стратегічного планування на підприємствах мережевих структур, відсутність у керівників і власників розуміння важливого значення цілеспрямованого формування організаційної культури і вдосконалення знань персоналу; 3) низький ступінь економічної культури і соціальної відповідальності роботодавців; 4) низький ступінь економічної культури найманих працівників, відсутність у них мотивації до підвищення професійного рівня і розширення знань.

## **Висновки до розділу 5**

На основі проведених комплексних досліджень щодо імплементації організаційно-методологічного базису формування організаційної культури підприємств мережевих структур, варто вказати на основні контексти:

1. У роботі доведено, що організаційна культура підприємств мережевих структур становить сукупність формальних і неформальних взаємовідносин, матеріальних і нематеріальних цінностей, правил та способів, дій і комунікацій між усіма учасниками діяльності підприємства, що дає можливість забезпечувати сукупність векторів розвитку, необхідних для досягнення поставлених цілей і погодженість зв'язків між усіма

суб'єктами мережевої взаємодії; реалізує диференційований підхід до роботи, відповідно до чого мережі виступають як механізм інтеграційної політики.

2. Відзначено, що ключовими аспектами при формуванні організаційної культури підприємств мережевих структур є: відповідність українським умовам ведення комерційної, виробничої, підприємницької та економічної діяльності, керованість та надійність, охоплення, комплексність та багатоаспектність механізму, об'єктна орієнтація дій при будь-яких змінах, економічна ефективність, фінансова забезпеченість, мінімізація заперечування реформаторських пропозицій, еволюційність перетворень, присутність механізму внутрішнього розвитку, структурна сумісність, комплексність та послідовність, цільова орієнтація, перманентний розвиток та удосконалення, етична обґрунтованість.

3. Досліджено науково-методологічний підхід щодо алгоритму формування організаційної культури підприємств мережевих структур, в якій виділено чотири етапи (діагностика існуючої організаційної культури, розробка моделі нової організаційної культури, корекція існуючої/запровадження нової організаційної культури, оцінка ефективності проєкту) та розкрито їх сутнісно-змістовну характеристику.

4. Сформований науково-методологічний підхід до механізму формування організаційної культури підприємств мережевих структур забезпечить побудову організаційних цінностей та ідеалів, розуміння індивідуальної та колективної поведінки, усвідомлення стилю керівництва та питання лідерства, на основі поверхневого та глибинного рівня, ядра організаційної культури підприємств мережевих структур із урахуванням комунікаційних та управлінських складових, впливу викликів і загроз в контексті зміцнення ефективності функціонування мережевої структури.

5. Розроблено структурну модель формування організаційної культури підприємства мережевих структур на основі раціонального процесу комплексного управління розвитком організаційної культури на основі

формування організаційних аспектів: визначення мети та завдань, діагностика існуючого стану, документальне оформлення та прийняття рішення, реалізація комплексу заходів та контроль за проектом вдосконалення, оцінка ефективності проєктних рішень щодо вдосконалення організаційної культури підприємств мережевих структур. Практичний механізм організаційної культури підприємства мережевих структур необхідно застосовувати з урахуванням відповідних проєктних рішень, адже, розглядаючи раціоналізацію процесу управління розвитком організаційної культури підприємств мережевих структур, потрібно орієнтуватись на ті чинники, які допомагають персоналу працювати з максимальною віддачею та користю, а не використовувати жорсткі правила і норми поведінки та орієнтацію на результат.

Виходячи з цього необхідними напрямками щодо формування організаційної культури підприємств мережевих структур є: забезпечення активної участі у міжнародних виставках, семінарах; адаптація міжнародного досвіду з проблематики організаційної культури; підвищення рівня продуктивності праці та кваліфікації персоналу; збільшення оплати праці; розробка системи заходів щодо захисту конфіденційної інформації; забезпечення диверсифікації постачальників та покупців. Тому у системі підприємств мережевих структур повинна бути створена програма визначених дій, спрямованих на створення ефективної організаційної культури.

6. Стратегія організаційної культури підприємств мережевих структур – це довгостроковий, якісно визначений соціальний вектор, що стосується форм і засобів його реалізації, міжфункціональної і міжорганізаційної координації й інтеграції, сформованої керівництвом компанії відповідно до цілей організаційної культури та з метою підвищення рівня розвитку мережевих структур. Дані вимоги формуються, перш за все, під впливом сучасних тенденцій у бізнес-середовищі. Застосовувати запропоновану модель формування стратегії організаційної культури підприємства

мережових структур слід на етапі стратегічного планування та управління в контексті блокової системи відповідних інтегральних показників як основного стратегічного імперативу в сучасних умовах макротрендів бізнесу з урахуванням різних за природою способів цілеспрямованого впливу суб'єктів управління на їх діяльність.

7. До ключових стратегічних векторів розвитку підприємств мережових структур слід віднести: ефективність та результативність функціонування з урахуванням сучасних тенденцій, загроз та можливостей перспективного розвитку; забезпечення протидії стереотипам, що мають негативний вплив на розвиток працівників; усвідомлення причетності та невід'ємності працівників до колективної діяльності мережової структури; формування позитивного іміджу підприємств мережових структур; забезпечення ефективної системи мотивації працівників; на основі формування місії та цілей підприємств мережових структур враховування організаційних цінностей та ідеалів; розуміння індивідуальної та колективної поведінки з урахуванням стилю керівництва та лідерських якостей.

8. У роботі застосовано методологічні положення щодо імплементації нормативно-правового забезпечення як вектора зміцнення організаційної культури: на основі формування пріоритетних ідей розвитку, основних принципів діяльності підприємств мережових структур, специфіки умов праці персоналу, а також особливостей взаємодії працівників. Запропонована модель корпоративного кодексу в контексті зміцнення організаційної культури підприємств мережових структур, спрямована на розвиток інституційного середовища, фінансових механізмів підтримки, мережової інфраструктури та сприятиме формуванню мережових взаємовідносин, які є основою проєктних рішень.

Основні результати дослідження за п'ятим розділом дисертації опубліковані у працях: [36]; [40]; [43]; [50]; [51]; [53]; [59]; [292]; [293]; [295], [додатки И, К].



## ВИСНОВКИ

У роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення наукової проблеми, що полягає в розробленні теоретичних, концептуально-методологічних та науково-практичних положень щодо формування організаційної культури підприємств мережевих структур в сучасних умовах макротрендів бізнесу. Основні науково-практичні результати дослідження дозволять зробити такі висновки.

1. Неоднозначність трактування організаційної культури підприємств мережевих структур як визначальної економічної категорії, а також комплексність даного явища вимагають уточнення її сутності. Організаційна культура підприємств мережевих структур – це сукупність формальних та неформальних взаємовідносин, матеріальних і нематеріальних цінностей, правил та способів, дій і комунікацій між усіма учасниками діяльності підприємств мережевих структур, які працюють спільно для того, щоб впоратися з проблемами зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції. Під підприємствами мережевих структур необхідно розуміти компанії, в яких послідовність команд ієрархічної структури замінюється ланцюжком замовлень на поставку продукції та розвитком взаємовідносин з іншими компаніями. Відсутність однозначного трактування категорії “організаційна культура підприємств мережевих структур” та визначення основних факторів впливу на об’єкт дослідження зумовило необхідність поглибленого аналізу формування організаційної культури підприємств мережевих структур.

2. Систематизація основних функцій організаційної культури підприємств мережевих структур дала змогу виокремити оціночну функцію. Організаційна культура дозволяє проводити оцінку сучасного стану щодо ефективності функціонування організаційної культури підприємств мережевих структур, певну поведінку організації та її членів в умовах можливих змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах. Проведення оцінки організаційної культури спрямоване на формування алгоритму певних дій, які на основі командного духу дозволяють вирішувати виникаючі

проблеми в процесі діяльності, оскільки мережеві структури ведуть свою діяльність в умовах сучасних викликів та небезпек, економічної нестабільності та невизначеності.

3. Сформована та обґрунтована змістовно-типологічна характеристика організаційної культури підприємств мережевих структур передбачає доповнення її за такими об'єктами соціального розвитку, як оздоровчо-профілактична культура, інтелектуально-освітня культура, культурно-мистецька, сервісно-побутова культура, правові аспекти соціальної компоненти організаційної культури. Основними структурними елементами організаційної культури підприємств мережевих структур є: ясність цілей та орієнтація на їх досягнення; стиль управління; управління системою цінностей; участь робітників у процесі прийняття рішень; відданість загальним цілям; делегування повноважень; фокусованість виробничої діяльності; внутрішня інтеграція; здібність до вирішення конфліктів; орієнтація на персонал; орієнтація на споживача; орієнтація на навчання та кваліфікацію робітників; умови праці та трудова дисципліна; організація виробництва; технічний рівень виробництва; орієнтація на зміни; рівень формальності; система винагороди.

4. Розроблений структурно-функціональний підхід до формування організаційної культури підприємств мережевих структур в контексті функціонального забезпечення передбачає імплементацію системоутворюючих, інтегруючих, регулюючих, результуючих, оціночних функцій. Необхідною умовою забезпечення організаційної культури підприємств мережевих структур є результат стратегічних векторів розвитку організаційної культури з урахуванням безпосереднього впливу функціональних аспектів: організаційно-правового, соціально-економічного, техніко-технологічного, що є основою для прийняття обґрунтованих проєктних управлінських рішень в контексті конкурентоспроможності мережевих структур зі сформованою компонентою організаційної культури.

5. Оцінка стану та основних тенденцій розвитку підприємств мережевих структур у сучасних умовах повинна проводитися шляхом застосування економічних показників, які опосередковано характеризують рівень організаційної культури як передумову інноваційної активності мережевої системи, розвитку соціальної складової працівників даної системи. Застосування цього підходу дало можливість поповнити наукову базу емпіричних досліджень організаційної культури та визначити основні тенденції, проблеми і фактори її формування, а також підвищити обґрунтованість та якість прийнятих управлінських рішень, поліпшити інформаційно-аналітичне забезпечення процесів управління організаційною культурою, знизити ступінь невизначеності та ризику при здійсненні процесів формування організаційної культури як важливого вектора розвитку мережевої системи.

6. Визначена структура та вага впливу чинників зовнішнього й внутрішнього середовищ на процес формування організаційної культури підприємств мережевих структур із застосуванням методу парних порівнянь на основі багатовимірного шкалювання дала змогу сформуванню ранговість позицій сформованих показників. Серед чинників внутрішнього середовища формування організаційної культури підприємств мережевих структур пріоритетними є: кадрова політика та система управління на підприємстві мережевих структур; рівень системи мотивації працівників; умови праці; рівень кваліфікації та освіти персоналу; соціально-психологічний клімат. Серед чинників зовнішнього середовища найбільшу питому вагу мають: зацікавленість споживачів; рівень конкуренції на ринку; взаємовідносини із постачальниками; інтелектуалізація праці; рівень національної культури та менталітету.

7. Сформований профіль організаційної культури до критеріїв “Поточний стан” та “Досконалий стан” підприємств мережевих структур дає змогу проводити оцінку організаційних процесів, пов’язаних із результативністю функціонування підприємницьких структур, та забезпечити

підвищення ефективності управління перспективним розвитком організаційної культури. На основі цього встановлено, що підприємства мережевих структур зорієнтовані на ієрархічний та ринковий тип культури із включенням основних критеріїв розвитку.

8. Проведене на основі методології оцінювання прогнозування фінансової результативності підприємств мережевих структур методом ковзної середньої, дало змогу зафіксувати сценарії реалізації та критерії прийняття проектних рішень, що забезпечить: підвищення обґрунтованості та якості прийнятих проектних рішень; підвищення інформаційно-аналітичного забезпечення векторів формування організаційної культури; зниження ступеня невизначеності та ризику при реалізації проектних напрямків формування організаційної культури. Практичне застосування економіко-математичної моделі дасть можливість керівникам підприємств мережевих структур визначати основні орієнтири організаційно-управлінських засад щодо їх здатності впливати на нарощування потенціалу та ринкової вартості мережі. Визначено цілу сукупність різноманітних аналітичних залежностей підприємств мережевих структур, що апроксимують в межах заданої точності одні і ті ж властивості, відображаючи залежності між ними; однак найбільш придатні для вирішення конкретних завдань обираються у відповідності з принципами оптимальності та адекватності. Тому, з методологічної точки зору, адекватність економіко-математичних моделей системи підприємств мережевих структур потрібно оцінювати з таких позицій: відповідності моделі структурі і властивостям цієї системи; відповідності моделі вирішуваним завданням; відповідності змін параметрів моделі параметрам проблемної ситуації; відповідності моделі характеристикам досліджуваної системи.

9. Сформований науково-методологічний підхід до механізму формування організаційної культури підприємств мережевих структур забезпечить побудову організаційних цінностей та ідеалів, розуміння індивідуальної та колективної поведінки, усвідомлення стилю керівництва та

питання лідерства на основі поверхневого та глибинного рівня, ядра організаційної культури підприємств мережевих структур із урахуванням комунікаційних та управлінських складових, впливу викликів і загроз в контексті зміцнення ефективності функціонування мережевої структури. Ключовими аспектами при формуванні організаційної культури підприємств мережевих структур є: відповідність українським умовам ведення комерційної, виробничої, підприємницької та економічної діяльності, керованість та надійність, охоплення, комплексність та багатоаспектність механізму, об'єктна орієнтація дій при будь-яких змінах, економічна ефективність, фінансова забезпеченість, мінімізація заперечування реформаторських пропозицій, еволюційність перетворень, присутність механізму внутрішнього розвитку, структурна сумісність, комплексність та послідовність, цільова орієнтація, перманентний розвиток та удосконалення, етична обґрунтованість.

10. Запропоновані до застосування індикатори в рамках аналітичної діагностики та оцінки компонент міжфірмової взаємодії підприємств мережевих структур в контексті синергетичного ефекту дадуть змогу оцінювати найбільш важливі властивості мережевої системи структурно-логічних взаємозв'язків та визначати певні їхні межі. Найважливіші за синергією площини міжфірмової взаємодії відбуваються у виробничій, збутовій, маркетинговій та інноваційній сферах з метою підвищення рівня організаційної культури, а також практичного застосування ефективних проєктних рішень мережевої структури.

11. Структурну модель формування організаційної культури підприємства мережевих структур необхідно застосовувати на основі раціонального процесу комплексного управління розвитком організаційної культури в контексті виокремлення організаційних аспектів: визначення мети та завдань, діагностика існуючого стану, документальне оформлення та прийняття рішення, реалізація комплексу заходів та контроль за проєктом вдосконалення, оцінка ефективності проєктних рішень щодо вдосконалення

організаційної культури підприємств мережевих структур. Практичний механізм організаційної культури підприємства мережевих структур доцільно застосовувати з урахуванням відповідних проектних рішень, адже, розглядаючи раціоналізацію процесу управління розвитком організаційної культури підприємств мережевих структур, потрібно орієнтуватись на ті чинники, які допомагають персоналу працювати з максимальною віддачею та користю, а не використовувати жорсткі правила і норми поведінки та орієнтацію на результат. Виходячи з цього, необхідними напрямками щодо формування організаційної культури підприємств мережевих структур є: забезпечення активної участі у міжнародних виставках, семінарах; адаптація міжнародного досвіду з проблематики організаційної культури; підвищення рівня продуктивності праці та кваліфікації персоналу; збільшення оплати праці; розробка системи заходів щодо захисту конфіденційної інформації; забезпечення диверсифікації постачальників та покупців. Тому у системі підприємств мережевих структур повинна бути створена програма визначених дій, спрямованих на створення ефективної організаційної культури.

12. Стратегія організаційної культури підприємств мережевих структур – це довгостроковий, якісно визначений соціальний вектор, що стосується форм і засобів його реалізації, міжфункціональної і міжорганізаційної координації й інтеграції, сформованої керівництвом компанії відповідно до цілей організаційної культури та з метою підвищення рівня розвитку мережевих структур. Дані вимоги формуються, перш за все, під впливом сучасних тенденцій у бізнес-середовищі. Застосовувати запропоновану модель формування стратегії організаційної культури підприємства мережевих структур слід на етапі стратегічного планування та управління в контексті блокової системи відповідних інтегральних показників як основного стратегічного імперативу в сучасних умовах макротрендів бізнесу з урахуванням різних за природою способів цілеспрямованого впливу суб'єктів управління на їх діяльність.

13. До ключових стратегічних векторів розвитку підприємств мережових структур потрібно відносити: ефективність та результативність функціонування з урахуванням сучасних тенденцій, загроз та можливостей перспективного розвитку; забезпечення протидії стереотипам, що мають негативний вплив на розвиток працівників; усвідомлення причетності та невід'ємності працівників до колективної діяльності мережової структури; формування позитивного іміджу підприємств мережових структур; забезпечення ефективної системи мотивації працівників; на основі формування місії та цілей підприємств мережових структур враховування організаційних цінностей та ідеалів; розуміння індивідуальної та колективної поведінки з урахуванням стилю керівництва та лідерських якостей.

14. Виходячи з методологічних положень, імплементація нормативно-правового забезпечення як вектора зміцнення організаційної культури повинна здійснюватись на основі формування пріоритетних ідей розвитку, основних принципів діяльності підприємств мережових структур, специфіки умов праці персоналу, а також особливостей взаємодії працівників. Запропонована модель корпоративного кодексу в контексті зміцнення організаційної культури підприємств мережових структур спрямована на розвиток інституційного середовища, фінансових механізмів підтримки, мережової інфраструктури та сприятиме формуванню мережових взаємовідносин, які є основою проєктних рішень.

Практичне значення отриманих результатів дисертаційного дослідження полягає у розробленні теоретико-методологічних та науково-методичних положень, аналітичних і організаційних механізмів та інструментів, що дозволяють сформулювати цілісний підхід щодо формування організаційної культури підприємств мережових структур, оцінювання, вибору та реалізації стратегічних векторів розвитку компоненти організаційної культури. Основні результати дослідження використовуються у діяльності Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства, Тернопільської обласної державної адміністрації,

ТОВ“Стиролбіофарм”, ТОВ “СІЛЬПО-ФУД”, ПрАТ“Пиво-безалкогольний комбінат “Радомишль”, ТОВ “ТЕКО-ТРЕЙД” ТОВ “ЮСП ПАНЕЛЬ”, ТОВ “ПАМІБРО”, ТОВ “АРТМАШ”, ТОВ “КОЛЯР”, ПП “Добробуд ВВ” (додаток Л).



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М., Черничинець С. П. Корпоративне управління: навчал. посіб. К.: Кондор. 2011. 528 с.
2. Андрушків Б., Бицюра Л. Аналітичні аспекти маркетингового потенціалу в теорії конкурентоспроможності підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. Вип. 1 (4). 2011. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11abmtkr.pdf>. (дата звернення 12.02.2020).
3. Андрушків Б., Мариненко Н. Динаміка соціально-економічного розвитку України. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2015. Вип. 2 (13). С. 120–130. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2015/15abmeru.pdf>. (дата звернення 01.03.2020).
4. Аніщенко В. О. Роль організаційної культури у прийнятті управлінських рішень. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 3 (93). С. 64–72.
5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Спб: Питер, 1999. С. 416.
6. Как вызвать положительный эффект синергии в управлении предприятием? URL: <http://www.13min.ru/dengi/kak-vyzvat-polozhitelnyj-effekt-sinergii-v-upravlenii-predpriyatim> (дата звернення 14.01.2020).
7. Асаул Н. А. Теория и методология институциональных взаимодействий субъектов инвестиционно-строительного комплекса. URL: [http://www.aup.ru/books/ml1/3\\_3.htm](http://www.aup.ru/books/ml1/3_3.htm) (дата звернення 02.02.2020).
8. Бала О. І., Бала Р.Д. Корпоративна культура: функції та завдання. *Управління у сфері фінансів, страхування та кредиту*: Тези доповідей Всеукр. наук.-практ. конф. Львів: Видавництво НУ “Львівська політехніка”. 2007. С. 48–49.

9. Бала О., Мельник О., Бала Р. Про рейтингування корпоративної культури машинобудівних підприємств. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2008. №2. С. 90 – 97.
10. Башук Т. О., Жолудєва А. М. Доцільність формування організаційної культури на підприємстві. *Маркетинг і менеджменту інновацій*. 2011. №2. С. 179–184.
11. Бельмас А. Влияние корпоративной культуры на сотрудников с различными типами мотивами. *Корпоративная культура*. №5(11). 2006. С. 33-37.
12. Березянюк Т. В. Проблеми корпоративного менеджменту національної трансформаційної економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 2. Т. 2. С. 161–164.
13. Білецька О. Методи зміни організаційної культури підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. №6. Т. 3. С. 249–252.
14. Білецька О. О. Організаційна культура підприємства: проблеми та перспективи. *Вісник Сумського державного університету: науковий журнал*. Серія “Економіка”. 2012. № 1. С. 80–83.
15. Білокомірова Я. М. Інформаційне забезпечення економічної безпеки підприємницької діяльності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. №29. С. 308–312.
16. Бокуш Л. Гендерная культура, или Типология взаимоотношения полов в организациях. СПб.: Наука, 2000. С. 29.
17. Брич В. Я., Колодницька О.З. Людські ресурси як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка*. 2015. Вип. 4. С. 72-75.
18. Брустинов Д. М., Калініченко Т. І. Вплив організаційної культури на діяльність менеджерів. *Держава та регіони*. 2008. № 1. С. 31–33.
19. Валінкевич Н. В. Побудова оптимальної моделі прогнозування модернізаційних зрушень у виробництві продукції підприємств. *Вісник*

*Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. 2012. С. 34–39.*

20. ВАТ “Фармак”: офіційний сайт. URL: <http://www.farmak.ua>. (дата звернення 15.02.2020).

21. Василькова Т. Организационная культура в системе хозяйствования предприятия. НАН Украины; институт экономики промышленности. Донецк. 1997. 135 с.

22. Васконселлос-і-Са Жоржі. Стратегічні ходи: 14 наступальних та оборонних стратегій для досягнення конкурентної переваги; пер. з англ. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс. 240 с.

23. Вівчар О. І. Особливості інноваційного маркетингу в Україні. *Вісник Дніпропетровського університету. Науковий журнал. № 10/1. Том 19. Дніпропетровськ. 2011. С. 185–190.*

24. Вівчар О. І. Прагматизм прискорення бізнесу при моніторингу його економічної безпеки в контексті трансформаційних змін. *Сталий розвиток економіки : міжнародний науково-виробничий журнал. 1’2014 [23]. С. 194–199.*

25. Вівчар О. І., Колесніков А. П. Соціальна безпека. Навчальний посібник. Тернопіль: ФО-П Шпак В. Б., 2015. 146 с.

26. Вінтонів В. Організаційна культура та її вплив на структурні зміни на підприємствах. *Регіональна економіка. №4. 2001 р. С. 207–210.*

27. Власова Н. Сильная корпоративная культура – высокие экономические результаты. *Менеджер по персоналу. 2007. №8. С. 20-29.*

28. Войтович Р. Мережеве суспільство як нова форма соціальної організації в умовах глобалізації. *Політичний менеджмент. 2010. № 5. С. 3–18.*

29. Воронкова А. Е., М.М. Баб’як та ін. Корпорації: управління та культурам: монографія; за заг. ред. д.е.н., проф. А. Е. Воронкової. Дрогобич: Вимір. 2006. 376 с.

30. Воронкова А. Е., Баб'як М. М. та ін. Корпорації: управління та культура: монографія. Дрогобич: Вимір. 2006. 376 с.

31. Врятувати майбутнє: перший рейтинг інноваційних компаній України URL: <http://forbes.net.ua/ua/magazine/forbes/1416757-vryatuvati-majbutne-pershij-rejting-innovacijnih-kompanij-ukrayini>.  
(дата звернення 28.02.2020).

32. Гайдай Ю. В. Формування організаційної культури підприємств торгівлі: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Київ, 2014. 250 с.

33. Гевко В. Л. Формування організаційної культура підприємств мережевих структур : теоретична площина та практичний вимір : монографія. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2020. 361 с.

34. Гевко В. Л. Ідентифікація злочинної діяльності в системі підприємств мережевих структур : механізми протидії. *Економічна безпека: детермінанти та механізми забезпечення* : Збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 5-6 квітня 2019 р.). Тернопіль, 2019. С. 37–39.

35. Гевко В. Л. Методологічні аспекти системної оцінки організаційної структури підприємств мережевих структур в умовах сучасних трансформацій : колективна монографія. *Концепти інноваційного розвитку підприємництва* / За заг. ред. д.е.н., проф. Храпкіної В. В.; Національний університет “Кієво-Могилянська академія”. Київ: Інтерсервіс. 2018. С. 19–27.

36. Гевко В. Л. Структурно-функціональний підхід щодо управління організаційною культурою підприємств мережевих структур : сучасний стан та прагматика розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 7. С. 1–5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6452>

37. Гевко В. Л. Основні аспекти організації підприємств мережевого типу. *Економіка та держава*. 2018. № 7. С. 67–69.

38. Гевко В. Л. Змістовно-типологічна характеристика чинників впливу на формування організаційної культури підприємств мережевих

структур : сучасні реалії. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Випуск 20. Ч. 1. С. 108–112.

39.Гевко В. Л. Сучасні імперативи системної діагностики ефективності організаційної структури підприємств мережевих структур в контексті макротрендів бізнесу. *Virtus : Scientific Journal. Ukraine*. 2018. Issue 26. С. 282–287.

40. Гевко В. Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 16. С. 9–12.

41. Гевко В. Л. Інформаційні системи підприємств мережевих структур : маркетинговий підхід. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2018. Випуск IV (72). С. 67–73.

42. Гевко В. Л. Сучасна методологія дослідження організаційної культури підприємств мережевих структур в контексті економіко-математичного моделювання. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 6. Том 2. С. 197–200.

43.Гевко В. Л. Специфіка функціонування підприємств мережевих структур в умовах сучасних трансформацій: переваги та недоліки. *Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, менеджменту, обліку та права : збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 14 серпня 2018):у 3 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2018. Ч 1. С. 23–25.*

44. Гевко В. Л. Ідентифікація основних факторів впливу на формування організаційної культури підприємств мережевих структур. *Пріоритетні напрями наукових досліджень : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 11-12 серпня 2018)*. Київ: МЦНД, 2018. С. 18–20.

45. Гевко В. Л. Концептуальні аспекти організації підприємств мережевого типу в сучасних умовах функціонування бізнесових структур. *Бізнес та умови його розвитку : національна та міжнародна практика : збірник тез наукових робіт учасників Всеукраїнської науково-практичної*

конференції (м. Одеса, 15 вересня 2018) / ГО “Центр економічних досліджень та розвитку”. О.: ЦЕДР, 2018. С. 51–55.

46. Гевко В. Л. Організації підприємств мережевого типу : теоретичні контексти. *Національні особливості та світові тенденції управління та адміністрування на макро-, мезо- і мікрорівнях економіки* : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 9-10 листопада 2018). У 2-х частинах. Дніпро: ПДАБА, 2018. Ч.1. С. 48–51.

47. Гевко В. Л. Дослідження ефективності організаційної структури підприємств мережевих структур : діагностика та оцінка. *Новини науки XXI століття* : XXIV Міжнародної науково-практична інтернет-конференція. м. Вінниця, 23 листопада 2018 р. Ч. 1. С. 40–45. URL: <http://el-conf.com.ua/wp-content/uploads/2018/12/%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B01.pdf>

48. Гевко В. Л. Специфіка застосування економіко-математичного моделювання в системі підприємств мережевих структур. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Випуск № 1(12). С. 67–71. URL: [http://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/1\\_12\\_uk/13.pdf](http://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/1_12_uk/13.pdf)

49. Гевко В. Л. Комплексна оцінка інформаційно-аналітичного забезпечення підприємств мережевих структур : безпекознавчі контексти. *Східна Європа : економіка, бізнес та управління*. 2019. Випуск 2(19). С. 122–125. URL: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/19\\_2019/20.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/19_2019/20.pdf)

50. Гевко В. Л. Механізм управління організаційною культурою підприємств мережевих структур : системний підхід. *Інфраструктура ринку: науково-практичний журнал : електронне фахове видання*. 2019. Випуск 33. С. 154–159. URL: <http://market-infr.od.ua/uk/33-2019>

51. Гевко В. Л. Стратегічні імперативи управління підприємствами мережевих структур : теоретична площина та практичний вимір сучасного бізнес-середовища. *Економічний форум* : науковий журнал. 2019. Вип. 3. С. 114–120.

52. Гевко В. Л. Моніторинг мережевих відносин в системі вітчизняної торгівлі: проблемні аспекти та основні вектори розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 6. С. 268–271.

53. Гевко В. Л. Алгоритм формування організаційної культури підприємств мережевих структур : позитивні екстерналії та ефективність забезпечення. *Економіка : реалії часу*. Науковий журнал. 2019. №6 (46). С. 185–190.

54. Гевко В. Л. Формування моделі управління організаційною культурою підприємств мережевих структур в контексті макротрендів бізнесу. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія Економіка і менеджмент*. 2019. №3(81). С. 107–111.

55. Гевко В. Л. Використання апарату економіко-математичного моделювання в системі підприємств мережевих структур : позитивні екстерналії. *Інновації партнерської взаємодії освіти, економіки та соціального захисту в умовах інклюзії та прагматичної реабілітації соціуму : матеріали III міжнародної науково-практичної конференції (м. Кам'янець-Подільський, 19-20 квітня 2019 р.)*. Кам'янець-Подільський, 2019. С. 90–92.

56. Гевко В. Л. Ідентифікація злочинної діяльності в системі підприємств мережевих структур : механізми протидії. *Економічна безпека: детермінанти та механізми забезпечення : Збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 5-6 квітня 2019 р.)*. Тернопіль, 2019. С. 37–39.

57. Гевко В. Л., Вівчар О. І. Формування аналітичних інструментів оцінки економічної безпеки системи підприємницьких структур : соціогуманітарні контексти. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 4. Том 2. С. 195–199.

58. Гевко В. Л. Особливості формування логістичної стратегії підприємств мережевих структур як чинник зміцнення організаційної культури. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 1 (62). С. 110–117.

59. Гевко В. Л. Формування компоненти організаційної культури підприємств мережевих структур : мейнстрім та альтернативи розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 1. С. 203–206.

60. Гевко В. Л. Стратегічні вектори розвитку організаційної культури підприємств мережевих структур у фокусів викликів нової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 2. С. 51–55.

61. Гевко В. Л. Специфіка прагматизму оцінки міжфірмових взаємозв'язків підприємств мережевих структур в умовах макротрендів бізнесу. *Університетські наукові записки*. 2020. № 2 (74). 2020. С. 68–76.

62. Гевко В. Л., Вівчар О. І., Михайлишин Л. І. Імплементация стратегічних імперативів управління підприємствами мережевих структур у фокусів викликів нової економіки. *Проблеми міжнародної міграції : оцінка та перспективи вирішення* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Одеса, 16 травня 2020) / відп. за випуск д.е.н., проф. С. О. Якубовський . Одеса : ОНУ імені І. І. Мечникова, 2020. С. 50–54.

63. Гевко В. Л. Особливості безпекознавчого базису інформаційно-аналітичного забезпечення підприємств мережевих структур. *Актуальні проблеми сучасної науки та освіти* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 15-16 квітня 2020 року). Львів: Львівський науковий форум, 2020. Ч І. С. 22–23.

64. Гевко В. Л. Методологічний базис оцінювання профілю організаційної культури підприємств мережевих структур. *Сучасний менеджмент : тенденції, проблеми та перспективи розвитку* : V Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених і студентів : тези доповідей (м. Дніпро, 23 квітня 2020). Дніпро : Університет імені Альфреда Нобеля, 2020. С. 111–113.

65. Гевко В. Л. Ідентифікація чинників впливу на формування організаційної культури підприємств мережевих структур в умовах сучасних



викликів. *Особливості соціально-економічного поступу національної економіки в умовах інформаційно-технологічних викликів* : колективна монографія / За заг. ред. к.е.н., проф. Квасній Л. Г., к.е.н., доц. Татомир І. Л. Трускавець : Посвіт. 2020. С. 216–222.

66. Гончар В. В. Методика оцінки персоналу при формуванні маркетингової стратегії розвитку підприємства. *Вісник Приазов. держ. техн. ун-ту*: зб. наукових праць. Маріуполь: ДВНЗ “ПДТУ”. 2015. Вип. 30. С. 333–341.

67. Гребешкова О. М. Стратегія зовнішнього зростання підприємства: теоретичне позиціонування та методичне забезпечення: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01. Київ. над. екон. ун-т. – К. 2005. 20 с.

68. Григорук П. М., Хрущ Н. А. Методологічні засади моделювання системи забезпечення фінансово-економічної безпеки в умовах невизначеності і багатомірності ринкового середовища. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2017. С. 198–204.

69. Гриньова В. М., Попов О. Є. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні: монографія. Х.: ХДЕУ. 2003. 323 с.

70. Грошев И. И., Емельянов П. В. Организационная культура: М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2004. 288 с.

71. Гусева О. Ю. Імперативи стратегічного управління торговельними підприємствами з урахуванням макротрендів бізнесу. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Випуск 2(12). Том1. С. 99–105.

72. Державний комітет статистики України: офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 05.03.2020).

73. Дзядук Т. В. Мережева економіка як елемент формування сучасної світової господарської системи. *Економіка та держава*. 2008. № 7. С. 25–27.

74. Діденко Н. В. Формування механізму організаційної культури. *Бізнес Інформ*, 2012. № 6. С. 206–207. URL: <http://www.business->

[inform.net/pdf/2012/6\\_0/206\\_207.pdf](http://inform.net/pdf/2012/6_0/206_207.pdf). (дата звернення 22.01.2020).

75. Добуш З. О. Стан і тенденції розвитку роздрібної торгівлі – детермінанта ефективності її регулювання. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2019. №23.1. С.248–253.

76. Дороніна М. С., Наумін К. Г. Організаційна культура. Конспект лекцій для студентів усіх спеціальностей всіх форм навчання. Х.: вид. ХНЕУ, 2006. 80 с.

77. Доронін А. В. Управління поведінкою персоналу підприємств в умовах інтелектуалізації капіталу: автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.00.04. Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. Луганськ, 2009. 36 с.

78. Доронін А. В., Токарь А.С. Типологія организационных культур. *Бизнес-информ*. 2007. №7. С. 115–119.

79. Драган О. І. Організаційно-методологічне забезпечення конкуренто-спроможності підприємств м'ясної промисловості України: проблеми теорії і практики: монографія. К.: НУХТ, 2007. 251 с.

80. Дробіленко О. О. Організаційна культура підприємств і організацій. URL: <http://intkonf.org/drobilenko-oo-organizatsiyna-kultura-pidpriemstv-i-organizatsiy>. (дата звернення 28.04.2020).

81. Евстигнеев И. С. Эффективность корпоративной культуры: методы анализа и проектирования: дисс. ...канд. экон. наук: 08.00.05. СПбП, 2005. 151 с.

82. “Єврокар”: офіційний сайт URL: <http://www.eurocar.com.ua>. (дата звернення 14.03.2020).

83. Егорова Н. Е. Применение количественных методов для анализа сетевых структур. *Аудит и финансовый анализ*. 2006. № 1. С. 255–266.

84. Эггертссон Т. Экономическое поведение и институты; пер. с англ. М.Я. Каждана; науч. ред. пер. А.Н. Нестеренко. М.: Дело, 2001. 407 с.

85. Экономика фирмы URL: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/> (дата звернення 05.05.2020).

86. Эффективность персонала. URL: <http://www.totalhr.com.ua> (дата

звернення 15.05.2020).

87. Жилінська Л.О., Перепадченко Г.В. Оцінка рівня соціально відповідального управління персоналом промислових підприємств. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2015. № 1. С. 88–91.

88. Задорожний З.-М. В. Електронна комерція в Україні: дискусійні аспекти нормативно-правового регулювання. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2017. Вип. 1. С. 119–126.

89. ЗАТ “Фармацевтична фірма “Дарниця”: офіційний сайт. URL: <http://darnitsa.ua>. (дата звернення 11.03.2020).

90. Задихайло Д. В., Кибенко О. Р. та ін. Корпоративное управление: учебное пособие. Х.: Еспада, 2003. 699 с.

91. Занковский А. Н. Организационная психология: Учеб пособие для вузов по специальности “Организационная психология”. 2-изд. М.: Флинта: МПСИ, 2002. 648 с.

92. Заремба В. П. Аналіз організаційної діяльності у сфері маркетингового управління підприємств. Молода наука України. *Перспективи та пріоритети розвитку*: матеріали XI Всеукр. наук.-практ. заоч. конф. (м. Одеса, 25-27 липня 2012 р.). Одеса, 2012. С. 96–97.

93. Захарчин Г. М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія. Львів: Видавництво Нац. ун-ту “Львівська політехніка”. 2009. 276 с.

94. Захарчин Г. М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія. Львів: Видавництво Нац. ун-ту “Львівська політехніка”. 2009. 276 с.

95. Звіт про проведення національної оцінки ризиків у сфері запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, та фінансуванню тероризму. 2019 Україна, Київ.

96. Зінов’єв Ф. В. Сутність і складові організаційної культури підприємства. *Держава та регіони*. 2010. № 3. С. 46–50.

97. Зубенко В. В. Влияние организационной культуры на инновационную деятельность предприятия. *Корпоративна культура організацій XXI століття: збірник наукових праць*. Краматорськ: ДДМА, 2007. С. 24–26.

98. Институт корпоративной культуры. Типология корпоративных культур Р. Акоффа. URL: <http://corpculture.ru/content/tipologiya-korporativnykh-kultur-r-akoffa>. (дата звернення 11.01.2020).

99. Институт корпоративной культуры. Типология корпоративных культур М. Бурке. URL: <http://corpculture.ru/content/tipologiya-korporativnykh-kultur-m-burke>. (дата звернення 11.01.2020).

100. Институт корпоративной культуры. Типология Д. Зоненфельда. URL: <http://corpculture.ru/content/tipologiya-d-zonenfelda>. (дата звернення 11.01.2020).

101. Институт корпоративной культуры. Типология корпоративных культур. Типы культуры американских корпораций. URL: <http://corpculture.ru/content/typy-kultury-amerikanskikh-korporatsii>. (дата звернення 11.01.2020).

102. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и измерение организационной культуры; Пер. с англ.; Под ред. И. В. Андреевой. СПб.: Питер. 2001. 320 с.

103. Капитонов Э. А. Корпоративная культура и PR. М.: ИКЦ “Март”; Ростов-н/Д: Изд. центр “Март”. 2003. 416 с.

104. Капитонов Э. Л. Корпоративная культура: теория и практика М.: Альфа-пресс. 2005. 352 с.

105. Карлофф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы; пер. с англ. М.: Экономика. 1991. 240 с.

106. Карпенко О. О., Бабина О. Є. Інтеграція як імператив розвитку сучасної економіки. *Актуальні проблеми економіки: наук, журн.* К., 2014. № 3(153). С. 22–30.

107. Качан И. В., Зубенко В. В. Методики диагностики организационной культуры предприятия. *Научные труды ДонНТУ*. Донецк,

ДонНТУ. 2008. №33. С. 187–191.

108. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура; пер. с англ. поднауч. ред. О.И. Шкаратана. М.: ГУ ВШЭ, 2000. 608 с.

109. Кемпбелл Э., Саммерс Л. Стратегический синергизм; 2-е изд. СПб.: Питер, 2004. 416 с.

110. Кендюхов А. В. Корпоративная культура как составляющая интеллектуального капитала. *Менеджер*. 2003. № 2. С.60–63.

111. Кирич Н., Шведа Н. Дослідження моделей бенчмаркінгу. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2013. Вип. 1 (8). С. 286–296. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13knbdmb.pdf>. (дата звернення 12.02.2020).

112. Кирич Н. Б., Андрушків Б. М., Шерстюк Р. П. та ін. Розвиток промислових підприємств в умовах суспільної нестабільності: ресурсно-інноваційні чинники. (Особливості організаційного процесу забезпечення ефективності економічних реформ в умовах Європейської адаптації суб'єктів господарювання). *Галицький економічний вісник*. 2017. Том 52. № 1. С. 32–44.

113. Кирич Н., Шведа Н. Оцінювання сприйнятливості нововведень як етап бенчмаркінгового проекту машинобудівних підприємств України. *Галицький економічний вісник*. 2013. №3. С. 118–125.

114. Кирич Н. Б. Ефективне використання трудових ресурсів як фактор стабілізації функціонування підприємств. Віпол, Україна: аспекти праці. 2008. №3. С. 39–42.

115. Кириченко В. Прогнозування поведінки персоналу в період змін на підприємстві. *Соціальна психологія*. 2004. № 2 (4). С. 122–133.

116. Кислинська В. О. Корпоративна культура підприємства – один із факторів його конкурентоздатності: URL: [http://www.rusnauka.com/CCN/Economics/10\\_kislins\\_ka%20v.o.doc.htm](http://www.rusnauka.com/CCN/Economics/10_kislins_ka%20v.o.doc.htm). (дата звернення 14.04.2020).

117. Кицак Т. Г. Формування корпоративної культури в процесі розвитку соціально-трудових відносин на підприємстві: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Київ. нац. ун-т ім. Т. Г. Шевченка. К., 2008. 20 с.
118. Князева Е. Н., Курдюмов С. П. Синергетика как новое мировидение: Диалог с ИР. Пригожиным. Вопросы философии. 1992. № 12. С. 3–20.
119. Козак Н. Корпоративний університет. Управление компанией. 2001. № 12. URL: [www.management.com.ua/hrm/hrm021.html](http://www.management.com.ua/hrm/hrm021.html). (дата звернення 22.01.2020).
120. Козлов В. Д. Управление организационной культурой. М.: ПМБ АОН при ЦК КПСС, 1990. 124 с.
121. Колесніков Г. О. Підходи щодо формування організаційної культури українського бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*. 2006. №3 (82). С. 120–123.
122. Кони́на Н. Стратегические альянсы наукоемких корпораций США. Проблемы теории и практики. 2006. № 4. С. 96–103.
123. Коновалова В. Г. Организационная культура. Организационное поведение: хрестоматия; составитель Д. Я. Райгородский. Самара: Изд. дом “Бахрах-М”, 2006. С. 103–119.
124. Корпорація “Богдан”: офіційний сайт. URL: <http://bogdan.ua>. (дата звернення 11.02.2020).
125. Корпорації: управління і культура / А. Е. Воронкова, М. М. Бабяк, Е. Н. Коренєв, І. В. Мажура; за ред. докт. екон. наук, професора А. Е. Воронкова. Дрогобич: Вимір. 2006. 376 с.
126. Корпоративне управління в Україні: інтелектуальний капітал, персонал, якість: монографія: Борисюк І. О., Дяченко Т. О., Дяченко О. О. та ін.; за ред. В. І. Щелкунова, Г. В. Жаворонкової. К.: Наукова думка, 2010. 616 с.
127. Корпоративная культура и управление изменениями; пер. с англ. 2-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 192 с.

128. Котельников Г. Теоретическая и прикладная синергетика. URL: <http://spkurdyumov.narod.ru/kotelki.htm>. (дата звернення 12.01.2020).
129. Котельников Г. Теоретическая и прикладная синергетика. URL: <http://spkurdyumov.narod.ru/kotelki.htm>. (дата звернення 14.01.2020).
130. Котельников В. Ю. Теп 3: Новые бизнес-модели для новой эпохи быстрых перемен, движимых инновациями. М.: Эксмо, 2007. 96 с.
131. Костенчук И. Внутрикorporативный PR и развитие корпоративной культуры. *Управление компанией журнал*. 2002. №10(17). С. 21.
132. Кравчук І. П. Формування механізму мережевої економіки на підприємствах: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Чернівці, 2017. 217 с.
133. Краля В. Г. Розвиток підходів до проектування організаційних структур управління підприємств та їх об'єднань. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. Вип. 171. С. 124-134.
134. Коновалова В. Г. Организационная культура. Организационное поведение: хрестоматия; составитель Д. Я. Райгородский. Самара: Изд. дом "Бахрах-М", 2006. С. 103–119.
135. Кривенко Л. В., Дмитриченко Л. И. Стратегия развития национальной системы образования и науки в контексте европейского выбора. *Вісник економічної науки України*. 2009. № 1. С. 103–107.
136. Кричевский Р. Л. Если Вы – руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. М.: Дело, 1993. С. 115.
137. Кубко В. П. Процес створення корпоративних кодексів. *Труди Одеського політехнічного університету*. 2007. Вип. 2 (28). URL: [http://www.nbuuv.gov.ua/portal/natural/Popu/2008\\_1/9-1.pdf](http://www.nbuuv.gov.ua/portal/natural/Popu/2008_1/9-1.pdf). (дата звернення 17.03.2020).
138. Кудря Я. В. Корпоративна культура в машинобудуванні: сутність, функції, етапи формування. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 2 (80). С. 89–99.

139. Кукоба В. П. Організаційне проектування підприємств: монографія. ДВНЗ “Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана”. К.: КНЕУ, 2009. 270 с.
140. Кундиревич В. П. Глобальна інституціоналізація економічного розвитку: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.02. Київ. нац. еконо. ун-т ім. В. Гетьмана. К., 2012. 704 с.
141. Організація забезпечення функціонування корпоративних соціально-відповідальних відносин на підприємствах. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва: збірник наукових праць*. 2011. Випуск 6. С. 117–121.
142. Ладанов И. Д. Организационная культура. Организационное поведение: хрестоматия; составитель Д. Я. Райгородский. Самара: Изд. дом “Бахрах-М”. 2006. С. 120–168.
143. Лех И. Диагностика организационной культуры. *Менеджер по персоналу*. 2008. № 4. С. 58–61.
144. Левкин Н. Организационная культура: необходимость систематизации ключевых положений. *Проблемы теории и практики управления*. 2006. №4. С. 8–16.
145. Ліщук В. І. Міжнародна передача технологій як інноваційний фактор економічного зростання. *Економічна теорія та економічна історія*. ЛДТУ. 2007. №4. С. 32–39.
146. Ліфінцев Д. С. Методичні основи оцінки впливу корпоративної культури на діяльність організації. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=635> (дата звернення 04.03.2020).
147. Людський потенціал: механізм збереження і розвитку: монографія; Новікова О. Ф., Амоша О. І., Антонюк В. П. та ін.; НАН України, Ін-т екон. промисловості. Донецьк: Ін-т екон. промисловості, 2008. 468 с.
148. Льюис Р. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к пониманию. М.: Дело. 2001. 448 с.



149. Лютенс Ф. Организационное поведение: учебник для вузов; пер. с 7-го изд. на англ.яз. М.: ИНФРА-М. 1999. 691 с.
150. Магура М. И., Курбатова М. Б. Организационная культура. Организационное поведение: хрестоматія; составитель Д. Я. Райгородский. Самара. Изд. дом “Бахрах-М”. 2006. С. 73–102.
151. Майорова І. М. Сучасна маркетингово-логістична концепція виробничого підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України “Київський політехнічний інститут”*: Збірник наукових праць. К.: НТУУ “КПІ” ВПІ ВПК “Політехніка”. 2014. №11. С. 382–390.
152. Макдональд П. Інвестиції в ТОП-менеджерів. Корпоративні університети та executive MBA. URL: [www.osvita.org.ua/mba/articles/14.html](http://www.osvita.org.ua/mba/articles/14.html). (дата звернення 07.03.2020).
153. Матукова Г. І. Розвиток організаційної культури організацій: сучасний стан й актуальні проблеми. *Держава та регіони*. 2008. №1. С. 96–99.
154. Маллинз Л. Менеджмент и организационное поведение: учеб.-практ. пособие; пер. с англ. Т. Цеханович и др. М.: Новое знание, 2003. 1039 с.
155. Малый бизнес и власть стратегических альянсов. URL: <http://www.powerhomebiz.com/vol5/strategicalliance.htm> (дата звернення 03.01.2020).
156. Малинин Е. Д. Организационная культура и эффективность бизнеса: учеб. пособие. М.: Изд-во Московского психолого-социального института. Воронеж: Изд-во НПО “МОДЭК”. 2004. 368 с.
157. Манюшис А. Виртуальное предприятие как эффективная форма организации внешнеэкономической деятельности компании. URL: [http://vasilieva.narod.ru/ptpu/16\\_4\\_03.htm](http://vasilieva.narod.ru/ptpu/16_4_03.htm) (дата звернення 04.01.2020).
158. Марченко В. М. Самоорганізація злиття та поглинання: умови та потенціал: монографія. К.: НУХТ, 2011. 357 с.

159. Махова Г. В. Стратегічні партнерства підприємств як стратегічний імператив в умовах “нової економіки”. *Формування ринкової економіки: зб. наук, праць*. Спец. вип.: у 2 ч. Економіка підприємства: теорія і практика. ДВНЗ “Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана”; відп. ред. А.Ф. Павленко. К.: КНЕУ, 2010. Ч. 2. С. 92–98.
160. Махова Г. В., Дяченко М. І. Управлінські інновації при формуванні стратегічних партнерств підприємств. *Стратегія економічного розвитку України*. 2013. № 33. С. 198–202.
161. Молл Е. Г. Организационная культура. Организационное поведение: хрестоматія; составитель Д. Я. Райгородский. Самара: Изд. дом “Бахрах-М”, 2006. С. 38–49.
162. Менеджмент: електрон. підруч. Г. Є. Мошек, С. І. Бай, В. С. Ціпуринда та ін.; за заг. ред. А. А. Мазаракі. К.: КЕТЕУ. 2013.
163. Мэлоун С. А. Корпоративный учебный центр. Создание и управление. Минск: Гревцов Паблишер. 2008. 208 с.
164. Методика діагностики організаційної культури; Д. Денісона. Denison Consulting. URL: [www.denisonconsulting.com](http://www.denisonconsulting.com). (дата звернення 28.04.2020).
165. Механизмы корпоративной социальной ответственности; ред. кол. сер.: Уколов В. Ф. М.: Издательство “Проспект”. 2009. 76 с.
166. Мэлоун С. А. Корпоративный учебный центр. Создание и управление. Минск: Гревцов Паблишер. 2008. 208 с.
167. Мильнер Б. Крупные структуры – локомотивы экономики. *Вопросы экономики*. 2000. №2. С. 141–151.
168. Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування; / пер. з англ. К. Сисоева. К.: Видавництво Олексія Капусти. 2008. 412 с.
169. Могутнова Н. Н. Корпоративная культура: понятие, подходы. *Социологические исследования*. 2005. №4. С. 130–136.

170. Морган Г. Имиджи организации: восемь моделей организационного развития; пер. с англ. под. ред. Н. Лапиной. М.: Вершина. 2007. 416 с.
171. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. Бизнес-школа “Интел-синтез”. 2000. С. 25–26. URL: [http://msk.treko.ru/show\\_dict\\_1076](http://msk.treko.ru/show_dict_1076). (дата звернення 29.01.2020).
172. Муқан О. В. Формування системи корпоративного управління в машинобудуванні: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. “Львів. політехніка”, нац. ун-т. Л., 2008. 29 с.
173. Назарова Г. В. Організаційні структури управління корпораціями: наукове видання. Х.: ХДЕУ. 2004. 408 с.
174. Назарова Г. В., Лаптев В. І. Керівництво акціонерним товариством: організаційний, регуляторний та мотиваційний аспекти: монографія. Х.: Вид. ХНЕУ. 2010. 267 с.
175. Никифороенко В. Г., Кравченко В. О. Системоутворюючі взаємозв'язки організаційної культури і управління людськими ресурсами. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*; за ред. М. І. Зверякова (голов. ред.) та ін. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2017. № 1 (62). С. 94–105.
176. Николаев М. А., Махотаева М. Ю. Методологические аспекты оценки эффективности инновационных кластеров. *Вестн. Псков, гос. ун-та*. 2012. № 1. С. 48–59.
177. Новаківський І. І. Засади формування інформаційного простору структурних бізнес-оболонки. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”*. Проблеми економіки та управління. 2013. № 754. С. 53–60.
178. Никулин Д. Организационная культура: технология формирования. *Человек и труд*. 2005. №7. С. 80–81.
179. Овчаренко А. О. Розвиток корпоративної культури в умовах інтернаціонального бізнесу: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.02. Держ.

вищ. навч. закл. “Київ. нац. економ. ун-т ім. В. Гетьмана”. К., 2009. 20 с.

180. Олянич Д. В. Закон синергии в бизнесе и любой организации. URL: <http://www.elitarium.ru/sinergija-sovmestnoe-dejstvie-resursy-organizacija-kooperacija-firma-svjaz-potencial-jeffekty-menedzhment>. (дата звернення 22.03.2020).

181. Осейко Н. Диагностика организационной культуры как инструмент управления изменениями. URL: [http://www.exccutivc.ru/community/articles/1\\_122152/](http://www.exccutivc.ru/community/articles/1_122152/) (дата звернення 25.03.2020).

182. Официальный сайт Института корпоративной культуры. URL: <http://corpculture.com/> (дата звернення 25.02.2020).

183. Охріменко О. В. Вхідження українського бізнесу до стратегічних альянсів ТНК. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 3. С. 66–71.

184. Палеха Ю. І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культури: монографія. К.: Вид-во Європейського університету фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу. 2000. 211 с.

185. Паливода О. М. Феномен мережевої структури підприємств: історичні та економічні передумови. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 17(2). С. 89–94.

186. Паливода О. М., Плаван В. П. Оцінювання синергетичного ефекту формування кластерних організаційних структур. *Economic Annals-XXI*. Volume 158. Issue 3-4 (2). 2016. P. 48–51.

187. Паливода О. М. Організаційно-управлінські засади інноваційного розвитку промисловості на основі мережевих структур: теорія, методологія, практика: монографія. Київ: Кондор-видавництво. 2017. 360 с.

188. Паливода О. М., Карпенко О. О. Соціальні ефекти функціонування регіональних кластерів в економіці: механізми формування та підходи до розрахунку. *Бізнес Інформ*. 2017. № 3. С. 103–108.

189. Пасечнікова Л. П. Корпоративне навчання як спосіб створення згуртованої команди професіоналів. *Наукова скарбниця освіти Донеччини*. 2010. № 1(6). С. 66–69.
190. Панченко Є. Г. Корпоративна культура та розвиток інтелектуального потенціалу українських підприємств в умовах перехідної економіки. *Питання економіки*. 2005. №7. С. 37–45.
191. Пауэлл У. Сети и хозяйственная жизнь. Экономическая соціологія. том 4 №3, 2003. URL: [www.ecsoc.mses.com](http://www.ecsoc.mses.com) (дата звернення 27.02.2020).
192. Підприємницькі мережі в торгівлі: монографія / Голошубова Н. О., Кавун О. О., Торпок В. М. та ін.; за заг. ред. Н.О. Голошубової. К.: Київ, нац. торг.-екон. ун.-т, 2014. 344 с.
193. Перезова І. В. Основні постулати при формуванні корпоративної культури компанії. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: <https://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8240>. (дата звернення 03.04.2020).
194. Перезова І. В., Гречаник Н. Ю. Теоретичні підходи до етапів управління організаційною культурою підприємства при її модернізації. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2019. № 4 (60). С. 57–61.
195. Персікова Т. Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: учеб. Пособие. М.: Логос, 2007. 224 с.
196. Пилипенко А. А. Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку: монографія. Х.: ВД “ІНЖЕК”. 2008. 408 с.
197. Погребняк В. А. Культура организации как объект регулярного управления. *Вопросы управления предприятием*. 2005. № 1(13). С. 59.
198. Позняков В. П., Вавакіна Т. С. Ценностные ориентации как фактор отношения предпринимателей к деловому партнерству. URL: [www.ipras.com](http://www.ipras.com) (дата звернення 24.02.2020).
199. Пожидаев Р. Г. Стратегическое управление межфирменными

сетями: концепции и направления исследований. *Вестн. ВГУ. Серия: экономика и управление*. 2012. № 1. С. 120–129.

200. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.

201. Поручник А. М., Суловська Т. Є. Диверсифікація організаційно-економічних форм діяльності університетів в умовах постіндустріального суспільства. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. Серія "Економічні науки". Збірник. Чернігів: ЧДТУ, 2010. № 43. URL: [www.nbuu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vcndtu/2010\\_43/12.htm](http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vcndtu/2010_43/12.htm). (дата звернення 24.03.2020).

202. Поторчин С. О. Діагностика організаційної культури на промислових підприємствах як основа оцінки ефективності системи управління охороною праці. *Наукові праці ДонНТУ*. Серія: економічна. 2010. №38-3. С. 149–159.

203. Природа фирмы; под ред. Уильямсона О. И., Уинтера С. Дж.; пер. с англ. М.Я. Каждана. М.: Дело, 2001. 360 с.

204. Приятельчук О. А. Формування та розвиток системи кроскультурного менеджменту (на прикладі міжнародних корпорацій): автореф. дис... канд. екон. наук: 08.02.03. Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. К., 2006. 18 с.

205. Про затвердження заходів щодо реалізації пріоритетних напрямів розвитку корпоративного управління в акціонерних товариствах: розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 січня 2003 р. № 25. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua>. (дата звернення 05.04.2020).

206. Проблеми теорії і практики менеджменту: навчал.-метод. посібн.; Андрушків Б. М. та ін. Тернопіль: Вид. ТзОВ "Терно-Граф", 2009. 312 с.

207. Редзюк А. М., Рудзінський В. В. Формування організаційної культури організації як один із чинників поліпшення якості менеджменту. *Автошляховик України*. 2007. № 4. С. 2–3.

208. Ревчун Б. Від “креативної економіки” до “креативного суспільства”. *Економіка України*. 2010. №11. С. 70–78.
209. Ревуцька Н. В. Формування споживчої цінності продукції як основа конкурентоспроможності підприємства. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2013. Випуск 28. Т. 1. С. 239–246.
210. Рыбакова М. В. Организационная культура как фактор устойчивого развития. *Управление персоналом*. 2004. № 2. С. 221.
211. Родин О. С. Концепция организационной культуры: происхождение и сущность. *Менеджмент*. 2005. № 7 С. 67–77.
212. Роббинз Ст. П. Основы организационного поведения; пер. с англ.; 8-е изд. М.: Изд. дом “Вильямс”. 2006. 448 с.
213. Родченко В. В. Деякі підходи щодо вдосконалення систем управління виробництвом в Україні. *Інститут економіки та менеджменту: електронне наукове фахове видання*. 2008. №3. URL: [http://www.nbuuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2008-3/Rodchenko\\_\\_308.htm](http://www.nbuuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2008-3/Rodchenko__308.htm) (дата звернення 04.04.2020).
214. Рюэгг-Штюром Й., Ахтенхаген Л. Сетевые организационные управленческие формы – мода или необходимость? Проблемы теории и практики управления. 2000. № 3. URL: [www.ptpu.ru/issues/6\\_00/12\\_6\\_00.htm](http://www.ptpu.ru/issues/6_00/12_6_00.htm) (дата звернення 15.03.2020).
215. Рютингер Р. Культура предпринимательства. М.: ЭКОМ, 1992. 240 с.
216. Рук Д., Торберт У. 7 превращений лидера. *Harvard Business Review*. 2005. С. 63–73.
217. Савчук Л., Бурлакова А. Розвиток організаційної культури в Україні. *Персонал*. 2005. №5. С. 5–13.
218. Савчук Л. М., Савчук О. О. Теоретичні аспекти впливу корпоративної культури на ефективність організації. *Проблеми науки*. 2011. № 9. С. 23–27.

219. Сазерленд Д., Кэнуэлл Д. Стратегический менеджмент: Ключевые понятия: справочник; пер. с англ. Д.: Баланс Бизнес Букс. 2005. 440 с.
220. Сарапіна О. А. Системний аналіз фінансового стану підприємства: методика та напрями вдосконалення. *Причорноморські економічні студії*. 2016. № 2. С. 54–58.
221. Сіменко І. В., Белоусова І. М. Організаційна культура підприємства: лексико-семантичний аналіз змісту. *Сталий розвиток економіки*. 2011. №3. С. 55–57.
222. Семикіна М. В. Корпоративна культура підприємства як важіль економічного зростання та інноваційного розвитку. *Соціально-економічні аспекти промислової політики*. Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами и маркетинга в контексте стратегии развития Украины; сб. науч. тр. в 3 т. Донецк: Ин-т економіки пром-ти України, 2007. Т.2. 2007. С. 120–128.
223. Січкаренко К. О. Мережева організація інноваційної діяльності: наукова доповідь. НАН України, ДУ “Інститут економіки та прогнозування НАН України”. К., 2015. 48 с.
224. Скибінський С. В. Маркетинг: підручник. Ч.1. К.: КНЕУ, 2005. 568 с.
225. Скуратівський А. Правова культура в контексті особливостей розвитку соціального буття українського суспільства та національного характеру українців. *Вісник УАДУ при Президентові України*. 2002. №1. С. 255–261.
226. Смолінська О. Є. Організаційна культура як економічна інституція. *Економіка і держава*. 2008. № 1. С. 44–46.
227. Смолінська О. Є. Психодинамічний підхід до аналізу організаційної культури. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 3. С. 129–136.
228. Смоляр Л. Г., Котенко О. А. Мережеві структури як сучасна



форма організації економічної діяльності. *Ефективна економіка*: електронне наукове фахове видання. 2012. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1660>. (дата звернення 22.02.2020).

229. Солнцева Н. В. Оцінювання та регулювання організаційної культури будівельних підприємств: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Харків, 2012. 218 с.

230. Соломанидина Т. О. Организационная культура компании. М.: ООО “Журнал “Управление персоналом”. 2003. 456 с.

231. Сорокина С. Ваш размер корпоративной культуры. БОСС. 2002. №9. С. 51–52.

232. Спивак В. Л. Корпоративная культура, теория и практика. М.: Питер. 2001. С. 345.

233. Стадник В. В. Методичні підходи до визначення напрямів удосконалення організаційної культури засобами освітнього менеджменту. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки, 2010. № 5. Т. 4. С. 250–255.

234. Старцев Ю. Н. Сети как продукт интеграционной стратегии предприятий. *Вестн. Челяб. гос. ун-та*. 2012. № 3 (257). Управление. Вып. 7. С. 42–46.

235. Стельмащук А. М., Стельмащук Ю. А. Розвиток мережевих економічних систем як сервісний захід зростання масштабів ефективності виробництва. *Інноваційна економіка: науково-виробничий журнал*. 3–4'2016. 222–229.

236. Сторожилова У. Л., Йолкін Д. Г. Розвиток сучасного менеджменту в Україні. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2013, № 4 (24).

237. Структурное моделирование организационной структуры И. Шаповалова. *Вестник ТГУ*. №4. 2009. С. 201–204

238. Сур'як А. В. Основи економічної культури. К.: Кондор, 2004. 256 с.
239. Таран М. Корпоративная культура. Кадровик України. 2007. №11. С. 104–109.
240. Тараненко О. О. Тенденції та чинники розвитку роздрібно́ї торгівлі в Україні. *Економічний простір*. 2014. №64. С. 126–131.
241. Теплова Е. Разработка комплексной системы внутреннего обучения в компании. URL: [www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=144](http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=144). (дата звернення 07.03.2020).
242. Тесакова Н. Миссия и корпоративный кодекс. М.: РИП-Холдинг, 2003. 188 с.
243. Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: учебник для вузов. Санкт-Петербург: Изд-во ГУ ИТМО, 2008. 160 с.
244. Тихонов А. П., Мартынов О. В. Организационная культура. Что это такое и из чего состоит. *Менеджмент и кадры*. 2006. №11. С. 23–25.
245. Ткаченко О. П., Тімченко О. Д. Особливості операційної діяльності сучасних супермаркетів. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2011. Вип. 1. С. 269–273 URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp\\_2011141](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2011141). (дата звернення 28.01.2020).
246. Тюхтенко Н. А., Макаренко С. М., Олексенко Я. А. Формування корпоративної культури як основи підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економічний вісник університету*. 2020. Випуск № 44. С. 98–106.
247. Тюхтенко Н. А., Макаренко С. М., Олексенко Я. А. Оцінювання соціально-економічної ефективності формування корпоративної культури: на прикладі України. *The scientific heritage*. 2020. № 45. Vol. 4. P. 38–43.
248. “Укргазвидобування” Shell Exploration and Production Ukraine підписали договір про інвестиції на 800 млн дол. URL: <http://www.rbc.ua/ukr/top/show/-ukrgazdobycha-i-shell-exploration->

[andproduction-ukraine-podpisali-dogovor-01092011103600](http://andproduction-ukraine-podpisali-dogovor-01092011103600). (дата звернення 22.02.2020).

249. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации; пер. с англ. М.: ООО “И. Д. Вильямс”, 2007. 304 с.

250. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации; пер. с англ. М.: ООО “И. Д. Вильямс”. 2007. 304 с.

251. Ульяновский А. В. Корпоративный имидж: технологии формирования для максимального роста бизнеса. Изд. 2-е дораб. М.: Эксмо, 2008. 400 с.

252. Усачева В. Організаційна культура в транзитивній економіці: політекономічний аспект: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.01.01. Донецький національний у-т. Донецьк, 2003. 18 с.

253. Устинов Р. Г. Управління ефективним розвитком організаційної культури підприємств морської галузі: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Маріуполь, 2019. 234 с.

254. Устинов Р. Г. Організаційні засади управління організаційною культурою підприємства. *Вісник ПДТУ*. Серія: Економічні науки: Зб. наук. праць. 2018. Вип. 34. С. 342–349.

255. Устинов Р. Г. Обґрунтування взаємозв'язку культури підприємства та його конкурентоспроможності. *Науковий журнал Менеджер: вісник Донецького державного університету управління*. Серія “Економіка”. 2018. №4(81). С. 85–92.

256. Федин М. Корпоративная культура через регламентацию деятельности сотрудников. URL: [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_32/article\\_792/](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_32/article_792/). (дата звернення 03.04.2020).

257. Фей К., Денисон Д. Организационная культура и эффективность. *Вопросы экономики*. 2005. № 4. С. 69–70.

258. Федотова Ю. В. Досвід та перспективи функціонування кластерних структур в економіці України. *Ефективна економіка*. 2015. №4 URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3961>. (дата звернення

15.02.2020)

259. Фещур Р. В., Захарчин Г. М. Моделювання стратегії формування і розвитку організаційної культури. *Вісник національного університету "Львівська політехніка"*. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2010. №169. С. 105–111.

260. Формування та розвиток моделі корпоративного управління в трансформаційній економіці; П. Круш, О. Кавтиш, А. Гречко та ін.; Під ред. к.е.н, професора П. Круша. К.: Центр навчальної літератури. 2007. 264 с.

261. Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: дис. ... доктор. екон. наук: 08.00.04. Київ. 2011. 439 с.

262. Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: монографія. Житомир: Вид-во Житомирського державного університету ім. І Франка. 2011. 289 с.

263. Харчишина О. В. Формування організаційної культури підприємства. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/8459/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8%20%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D1%89%D0%B0%202011.pdf>. (дата звернення 09.03.2020).

264. Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: автореф.дис. ... доктор. екон. наук: 08.00.04. Київ, 2011. 41 с.

265. Храпкіна В. В., Железнюк Є. В. Управління фінансовою стійкістю підприємств мережевих структур в умовах невизначеності та ризиковості. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. №3 (225). С. 54–61.

266. Храпкіна В. В. Управлінський підхід до формування організаційної культури підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. Київ. 2020. № 2 (224). С. 27–34.

267. Храпкіна В. В., Сирота Е. О. Оптимізація логістичної системи комерційного підприємства. *Проблеми та перспективи забезпечення*

*стабільного соціально-економічного розвитку*. Серія “Економіка”. 2017. Т. XVIII. Вип. 304. С. 32–38.

268. Чмут А. В. Синергетичний ефект як фактор підвищення конкурентоспроможності інтегрованих підприємств. URL: [http://www.khntusg.eom.ua/files/sbornik/vestnik\\_97/49.pdf](http://www.khntusg.eom.ua/files/sbornik/vestnik_97/49.pdf) (дата звернення 05.05.2020).

269. Что такое группа компаний с практической точки зрения? URL: <http://www.ovf.ru/articles/o-gruppah-kompaniy/chto-takoe-gruppa-kompaniy-s-prakticheskoy-tochki-zreniya-opredelenie.htm>. (дата звернення 10.03.2020).

270. Чухрай Н. І., Криворучко Я. Ю. Оцінювання і розвиток відносин між бізнес-партнерами: монографія; за наук. ред. Н. Чухрай. Львів: Растр-7, 2008. 360 с.

271. Шакурова А. В. Организационная культура образовательного учреждения как системный фактор формирования мотивационной готовности учащихся к трудовой деятельности: автореф. дис. канд. соц. наук: 22.00.08. Н. Новгород. 2005. 24 с.

272. Шаркова Ф. И., Ткачев В. А. Брендинг и культура организации. М.: Изд. дом “Социальные отношения”; Изд-во “Перспектива”. 2003. 268 с.

273. Шведюк О. Визначення мережевої структури як сучасної форми координації економічної діяльності. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. №5 (107). С. 22–29.

274. Шервуд Д. Системный подход для совершенствования бизнес-модели: практика решения бизнеспроблем; пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2016. 341 с.

275. Шерешева М. Ю. Межфирменные сети. М.: ТЕИС, 2006.

276. Шейн Э. Организационная культура и лидерство; пер. с англ.; под ред. Т. Ю. Ковалевой; 3-е изд. СПб.: Питер. 2007. 336 с.

277. Шершньова З. Є. Ідентифікація бар'єрів впровадження корпоративного управління в Україні. *Теоретичні та прикладні питання економіки: збірник наукових праць*. Випуск 8. За заг. ред.

Євтушевського В. А., Бутенко Н. В. К.: КНУ ім. Т.Г. Шевченка. 2005. С. 27–33.

278. Шигун М. М., Давидюк Т. В. Корпоративна соціальна звітність як перспектива інформування про людський капітал вітчизняних компаній. *Вісник Запорізького національного університету*. 2011. №1 (9). С 173–178.

279. Шконда В. В., Кальянов А. В. Корпоративна культура в управлінні людським потенціалом: монографія; під наук. ред.: В. В. Шконда. Донецьк: НОУЛІДЖ. 2009. 167 с.

280. Шляхетко В. В. Підприємницька культура в системі факторів підвищення конкурентоспроможності поліграфічних підприємств: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01. Ін-т рег. досліджень. Львів, 2005. 28 с.

281. Шубін О. О. Організаційна культура як соціально-економічний феномен у контексті сучасної парадигми управління. *Проблеми економіки*. 2013. № 3. С. 239–246.

282. Юлдашева О. У., Орехов Д. Б. Методология бизнес-моделирования: построение стратегических сетей. *Вестн. Науч.-исслед. центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкар, гос. ун-та*. 2014. № 1.

283. Янік В. Ефективність формування і розвитку підприємництва в умовах трансформації економіки постсоціалістичних країн. Львів: Вид. дім “Панорама”, 2001.

284. Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management Practice / Michael Armstrong. 10th edition. London: Kogan Page. 2006. 326 p.

285. Caglio A. Management Accounting in networks: Techniques and applications. *Research Executive Summaries Series*. 2006. Vol. 2, No. 14. P. 1–6.

286. Eldridge J. A. Sociology of organization. London: Allen&Unwin, 2009. 230 p.

287. European Commission. “European Cluster Trend Report”. Retrieved from. 2015. URL: <http://ec.europa.eu/growth/smes/cluster/observatory/european-cluster-trend-reporten> (дата звернення 25.04.2020).

288. Deal T., Kennedy A. *Corporate Cultures: the Rites and Rituals of Organization Life*. Reading, MA: Addison-Wesley. 1982.

289. Robbins St. P. *Essentials of organizational behaviour*. USA: Prentice-Hall, Inc. 2005. 330 p.

290. The Global Information Technology Report 2016 *Innovating in the Digital Economy* Silja Bailer, Soumitra Dutta, Bruno Lanvin, URL: [http://www3.weforum.org/docs/GITR2016/WEF\\_GITR\\_Full\\_Report.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GITR2016/WEF_GITR_Full_Report.pdf) (дата звернення 03.05.2020).

291. Gaidai J. The metodologikal approaches for the treatment of the code of organizational culture of the enterprise of trade. *“Nauka i studia”* (Poland, 2009). NR 10 (22). P. 91–96.

292. Gevko V. L. Formation of organizational culture of enterprises : threats and prospects. II International Scientific Conference *Anti-Crisis Management : State, Region, Enterprise* : Conference Proceeding, Part I (November 23-th, 2018. Le Mans, France). Le Mans: Baltija Publishing. P. 92–93.

293. Gevko V. L. Characteristics of the organizational culture mechanism of the enterprise : theoretical contexts. *Imperatives of civil society development in promoting national competitiveness* : Proceedings of the 1-st International Scientific and Practical Conference. Volume I (December 13-14, 2018. Batumi, Georgia) Batumi, Georgia : Publishing House “Kalmosani”, 2018. P. 42–43.

294. Gevko V., Vivchar O., Zaitseva-Kalaur I., Redkva O. Organizational and legal procedures for ensuring the security and protection of economic entity : a security knowledgeable approach. *Studia Prawnoustrojowe / Uniwersytetu Warmińsko–Mazurskiego (Olsztynie, Poland)*. 2019. 46. P. 453–464.

295. Gevko V. Conceptual aspects of organizational culture enterprises of network structures. *Science of European* (Praha, Czech Republic). 2020. Vol 3, No 49. 2020. P. 7–9.

296. Gevko V., Róžański M., Kohut-Ferens O. Systemic assessment of the organizational culture of network structures enterprises in focus the challenges of the new economy : theoretical area and the practical dimension. *Роль бізнес-*

аналітики та обліку у вирішенні енергетичних та соціально-економічних проблем України : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 12-13 березня 2020) Дніпро, 2020. С. 191–195.

297. Vivchar O., Gevko V., Redkva O. Investigation of the methodological contexts contexts for systematic assessment of entrepreneurial structures a safe measurement of the regional approach. *Vector European* : Revista științifico-practică. Universitatea de studii europene din Moldova. Chișinău. Nr 2. 2020. P. 129–136.

298. Hofstede G. Culture s conséquences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. 2nd ed. Sage Publications. 2001. 126 p.

299. Hreiner L. Evolution and revolution in the growth of organizations, *Bulletin of St Petersburg University, series 8 “Management”*. № 4. 2002. P. 76–92.

300. Hyndman R. J. The problem with Sturges’ rule for constructing histograms. URL: <http://robjhyndman.com/working-papers/sturges>. (дата звернення 22.04.2020).

301. Lester D. L. Organizational Life Cycle: A Five-Stage Empirical Scale. *The International of Organizational Analysis*. 2003. Vol. 11. № 4. P. 339–354.

302. Martin J. Organizational culture: Mapping the terrain. *Thousand Oaks*. CA: Sage, 2002.

303. McSweeney B. Hofstede’s Model of National Cultures and their Consequences: a Triumph of Faith – a Failure of Analysis. *Human Relations*. 2002. №1. Vol. 55. P. 89–118.

304. Perevozova I., Andryushchenko I., Vysotska M., Vasyliiev A., Krivorotenko L. Introduction of strategic management technology into the existing organizational and economic mechanism of the enterprise. *Academy of Strategic Management Journal*. 2019. Vol. 18 Issue. 1. URL: <https://www.abacademies.org/articles/introduction-of-strategic-management-technology-into-the-existing-organizational-and-economic-mechanism-of-the-enterprise-8814.html> (дата звернення 02.05.2020).



305. Robbins S. Organization Behavior. Prentice Hall. 1996.
306. Scholz C. Corporate Culture and Strategy – the Problem of Strategic Fit. Long Range Planning. 1987. 20(4). P. 80.
307. Small business note URL: <http://www.smallbusinessnotes.com/managing-your-business/strategic-alliances.html>. (дата звернення 05.05.2020).
308. Sorensen J. B. The strength of corporate culture and there liability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*. 2002. Vol.3. URL: [http://findarticles.com/p/articles/mim4035is1\\_47/ai\\_87918557](http://findarticles.com/p/articles/mim4035is1_47/ai_87918557) (дата звернення 18.04.2020).
309. Tyukhtenko N. A., Makarenko S. M., Oliinyk N. M. Increasing competitiveness of the enterprise by improving logistic strategy of distribution of production and supply of raw materials. *Науковий вісник Полісся*. Чернігів: ЧНТУ. 2018. № 2 (14). Ч. 2. С. 56–63.

## Анкета для оцінки організаційної культури

### *Шановний респонденте!*

*Ви берете участь в проекті оцінки організаційної культури підприємств мережеских структур. Питання анкети об'єднані у 6 блоків. В межах кожного блоку сума відповідей повинна становити 100. Потрібно розподілити 100 балів між 4-ма варіантами відповідей в тому співвідношенні, яке найбільше відповідає Вашій мережескій структурі. Максимальну кількість балів слід віддати тій альтернативі, яка найбільше нагадує Вашу підприємницьку структуру. Наприклад, якщо варіант А дуже нагадує Вашу мережеску структуру, варіанти В і С певним чином для неї характерні, а варіант D є мало властивим Вашій мережескій структурі, то розподіліть бали наступним чином: А – 55, В – 20, С – 20, D – 5. Будь ласка, перевірте, чи відповідає сума відповідей на кожен блок питань 100 балам.*

Варіант	Питання для оцінки	Оцінка
1	2	3
	<b>1. Найважливіші характеристики підприємства мережескої структури</b>	
A	Підприємство є унікальним за своїми особливостями, подібне великій сім'ї. Складається враження, що працівники мають багато спільного	
B	Підприємство є дуже динамічним і пронизане духом підприємництва. Працівники готові жертвувати собою та йти на ризик	
C	Підприємство орієнтоване на результат. Головна турбота – домогтися виконання завдань. Працівники орієнтовані на суперництво і досягнення поставленої мети	
D	Підприємство жорстко структуроване і строго контролюється. Дії працівників, як правило, визначаються формальними процедурами	
	<b>ВСЬОГО</b>	<b>100</b>
	<b>2. Загальний стиль лідерства на підприємстві мережескої структури</b>	
A	Загальний стиль лідерства на підприємстві є прикладом наставництва, прагнення допомогти або навчити	
B	Загальний стиль лідерства на підприємстві є прикладом підприємництва, новаторства та схильності до ризику	
C	Загальний стиль лідерства на підприємстві є прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результати	
D	Загальний стиль лідерства на підприємстві є прикладом координації, чіткої організації або плавного ведення справ з орієнтацією на бажаний рівень рентабельності	
	<b>ВСЬОГО</b>	<b>100</b>
	<b>3. Управління працівниками</b>	
A	Стиль управління на підприємстві характеризується заохоченням командної (колективної, бригадної) форми роботи, одноставності і участі у прийнятті рішень	

## Продовження дод. А

1	2	3
В	Стиль управління на підприємстві характеризується заохоченням індивідуального ризику, новаторства, свободи і самобутності	
С	Стиль управління на підприємстві характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням до конкурентоспроможності і заохоченням досягнень	
Д	Стиль управління на підприємстві характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбачуваності і стабільності у відносинах	
	<b>ВСЬОГО</b>	<b>100</b>
	<b>4. Об'єднувальна сутність підприємства мережевої структури</b>	
А	Підприємство об'єднують в єдине ціле відданість справі і взаємна довіра. Дисципліна і рівень виконання зобов'язань на підприємстві є високими	
В	Підприємство об'єднує в єдине ціле прихильність до новаторства і удосконалення. Наголошується необхідність бути в усьому першими	
С	Підприємство об'єднують в єдине ціле акцент на досягнення цілей і виконання завдань. Загальноприйняті теми – агресивність і перемога	
Д	Підприємство об'єднують в єдине ціле формальні правила і офіційна політика. Важливою є підтримка плавного ходу діяльності підприємства	
	<b>ВСЬОГО</b>	<b>100</b>
	<b>5. Стратегічні цілі підприємства мережевої структури</b>	
А	Підприємство акцентує увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримується висока довіра, відкритість і співучасть	
В	Підприємство акцентує увагу на одержанні нових ресурсів і вирішенні нових проблем. Цінується апробація нового і пошук можливостей	
С	Підприємство акцентує увагу на конкурентних діях і досягненнях. Домінує цільова напруга сил і прагнення до перемоги на ринку	
Д	Підприємство акцентує увагу на незмінності і стабільності. Важливіше за все рентабельність, контроль і плавність усіх операцій	
	<b>ВСЬОГО</b>	<b>100</b>
	<b>6. Критерії успіху підприємства мережевої структури</b>	
А	Критеріями успіху підприємства є: ступінь розвитку людських ресурсів, дієвість командної роботи, ступінь лояльності і відданості справі найманого персоналу. Важливою умовою успіху підприємство вважає турботу про працівників	
В	Критерієм успіху підприємства є володіння унікальною і новітньою продукцією. Таке підприємство – виробничий лідер і новатор	
С	Критеріями успіху підприємства є перемога на ринку та випередження конкурентів. Таке підприємство прагне до конкурентного лідерства на ринку	
Д	Критерієм успіху підприємства є рівень рентабельності. Успіх визначається надійними поставками, виконанням планів-графіків та низькими виробничими витратами	
	<b>ВСЬОГО</b>	<b>100</b>

1	2	3
<b>7. Культура результативності функціонування підприємств мережевих структур</b>		
А	Збільшення проєктних напрямків щодо стимулювання збуту	
В	Підвищення рівня витрат на організацію культурних заходів підприємств мережевих структур	
С	Особливості управління зв'язками з громадськістю, рекламну кампанію, стартегічні вектори щодо результативності функціонування підприємств мережевих структур	
Д	Впровадження заходів для підвищення рівня організаційної культури підприємств мережевих структур	
	<b>ВСЬОГО</b>	<b>100</b>

**Додаткова інформація:**

1. Вік \_\_\_\_\_
2. Стаж роботи на підприємстві мережевої структури \_\_\_\_\_
3. Статус: а) топ-менеджер  
б) менеджер середнього або низового рівня  
в) працівник апарату управління  
г) працівник виробничого підрозділу  
д) інша посада \_\_\_\_\_
4. Вкажіть, наскільки зручною у роботі була ця анкета:  
а) незручною, питання незрозумілі, особливо блоки 123456  
б) в цілому зручною, але важко було відповідати на питання блоків 123456  
в) цілком зручною і зручною

***ЩИРО ВДЯЧНІ ЗА УЧАСТЬ В АНКЕТУВАННІ!***

**Анкета**  
**дослідження компонент організаційної культури**  
**підприємств мережевих структур**

***Шановний респондент!***

*Просимо Вас відповісти на запитання нашої анкети. Прочитавши варіанти відповідей, оберіть з них ті, що відображають Вашу думку щодо оцінки діяльності підприємству мережевої структури. Відзначте для кожного показника: “так”, “+”, якщо елемент організаційної культури реалізується, і “ні”, “–”, якщо не реалізується.*

1. Які колективні заходи притаманні Вашому підприємству мережевої структури?

- день підприємства;
- день галузі або професійного свята;
- дні народження співробітників;
- дитячі свята (день знань);
- досягнення підприємством певних фінансових результатів;
- інші події в житті підприємства.

2. Які організаційні засоби інформації застосовуються у Вашому підприємстві мережевої структури?

- організаційна газета;
- офіційний веб-сайт;
- інформаційні дошки;
- інформаційні листи.

3. Відзначте, які організаційні документи використовуються на Вашому підприємстві мережевої структури?

- положення про правила внутрішнього трудового розпорядку;
- положення про преміювання;
- положення про підрозділ;
- положення про відділ;

4. Яким чином керуюча система впливає на зміст організаційної структури у Вашому підприємстві мережевої структури?

- вносить ясність в роботу кожного підрозділу і працівника за рахунок наочного віддзеркалення виробничих зв'язків;
- якщо ця структура віддзеркалена в положенні про адаптацію, то співробітникам легко розібратися в можливостях і перспективах.

5. В чому проявляються стандарти організаційної культури у Вашому підприємстві мережевої структури?

Продовження дод. Б

- обов'язково прописуються у статуті або кодексі;
- стандарти можуть бути “для всіх” і “для відділів”;
- правильно складений статут або кодекс практично замінює всю необхідну організаційну інформацію.

6. Що для Вас має найбільший вплив щодо покращення рівня організаційної культури?

- можливість для кар'єрного зростання;
- оптимальні санітарно-гігієнічні умови праці;
- високий рівень охорони і безпеки праці;
- зручний графік роботи;
- можливості для професійного навчання і розвитку;
- допомога з боку підприємства в організації відпочинку;
- надання спортивно-оздоровчих послуг;
- сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі.

***Додаткова інформація:***

1. Вік \_\_\_\_\_
2. Стаж роботи на підприємстві мережевої структури \_\_\_\_\_
3. Статус:
  - а) топ-менеджер
  - б) менеджер середнього або низового рівня
  - в) працівник апарату управління
  - г) працівник виробничого підрозділу
4. Вкажіть, наскільки зручною у роботі була ця анкета:
  - а) незручною, питання незрозумілі, особливо блоки 123456
  - б) в цілому зручною, але важко було відповідати на питання блоків 123456
  - в) цілком зрозумілою і зручною

***ЩИРО ВДЯЧНІ ЗА УЧАСТЬ В АНКЕТУВАННІ!***

## Додаток В

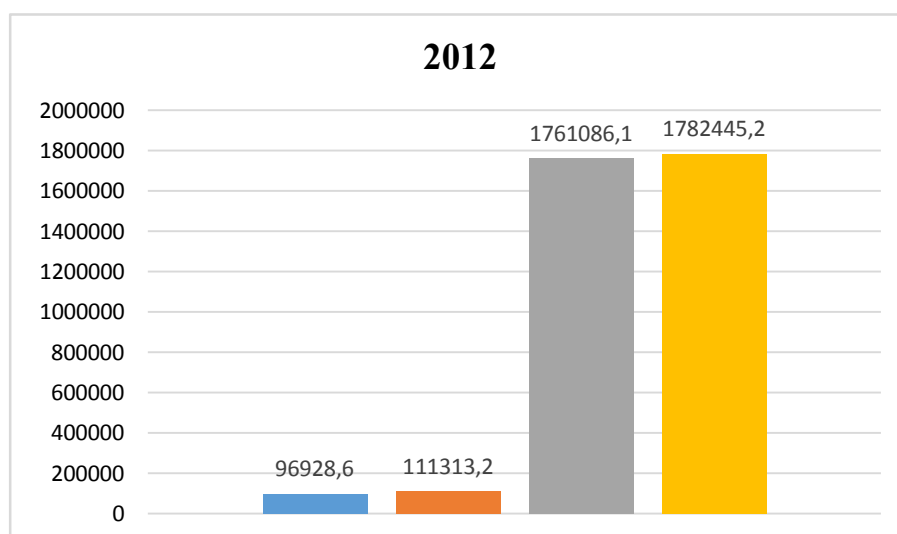
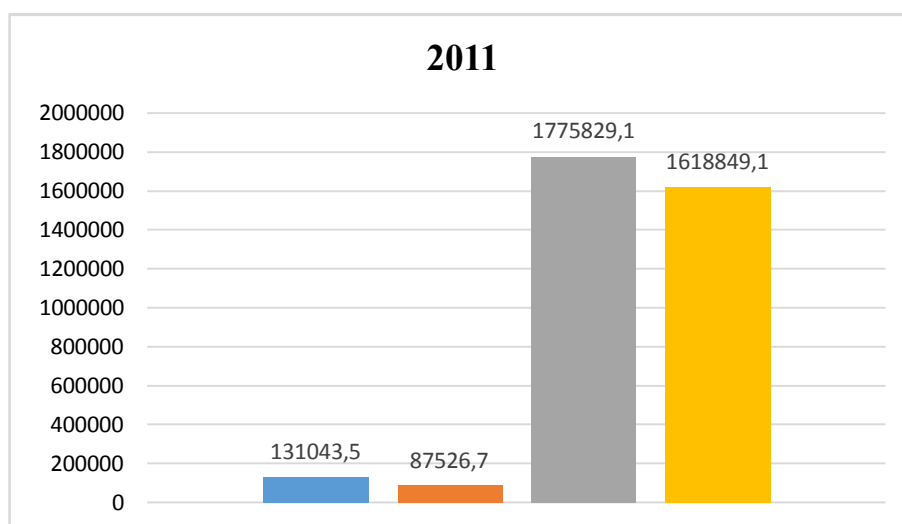
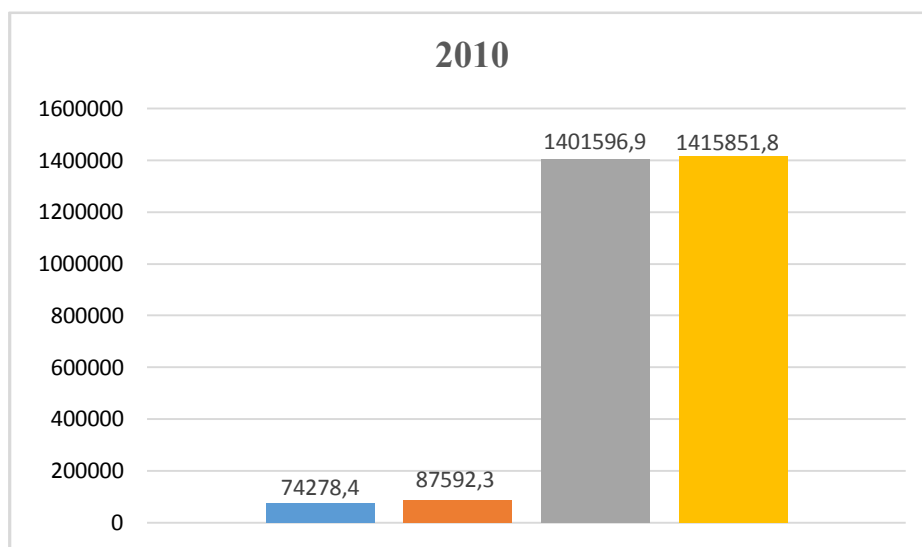
**Оцінка фінансової результативності функціонування підприємств  
мережевих структур країни 2010-2019 рр., млн.грн.**

Роки	Фінансовий результат (сальдо)	Великі підприємства мережевих структур				Фінансовий результат (сальдо)	Середні підприємства мережевих структур			
		одержали прибуток		одержали збиток			одержали прибуток		одержали збиток	
		у % до загальної кількості	фінансовий результат, млн. грн	у % до загальної кількості	фінансовий результат, млн. грн		у % до загальної кількості	фінансовий результат, млн. грн	у % до загальної кількості	фінансовий результат, млн. грн
2010	28471,1	68,3	74278,4	31,7	45807,3	41581,7	63,4	87592,3	36,6	46010,6
2011	92572,2	69,2	131043,5	30,8	38471,4	31090,7	66,3	87526,7	33,7	56436,1
2012	37182,2	70,0	96928,6	30,0	59746,4	47742,1	66,2	111313,2	33,8	63571,2
2013	28003,5	68,6	88724,8	31,4	60721,3	8390,1	65,0	81498,8	35,0	73108,8
2014	-189934,1	51,8	81040,7	48,2	270974,8	-199180,4	62,6	103427,9	37,4	302608,3
2015	-145403,8	55,7	105387,9	44,3	250791,8	-91161,8	71,1	186781,4	28,9	277943,3
2016	61222,7	65,8	158665,9	34,2	97443,2	32816,5	76,1	177033,7	23,9	144217,2
2017	156906,3	5812922	5714,6	7707935,2	4872,8	90770,6	76,6	208842,5	23,4	118071,9
2018	355,9	5959474	5870,6	9206049,5	5626,5	147165,3	78,2	251823,4	21,8	104658,2

[сформовано автором на основі [72]]

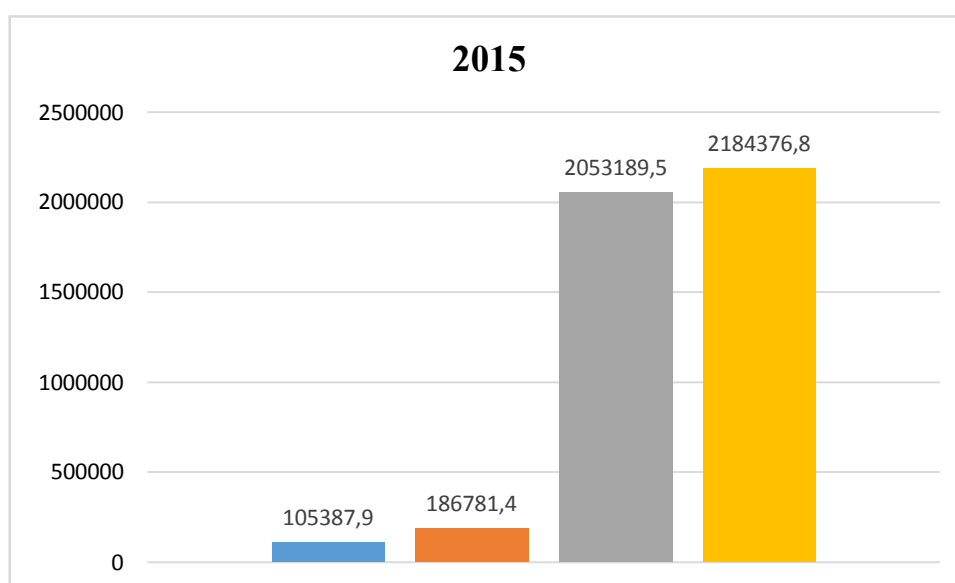
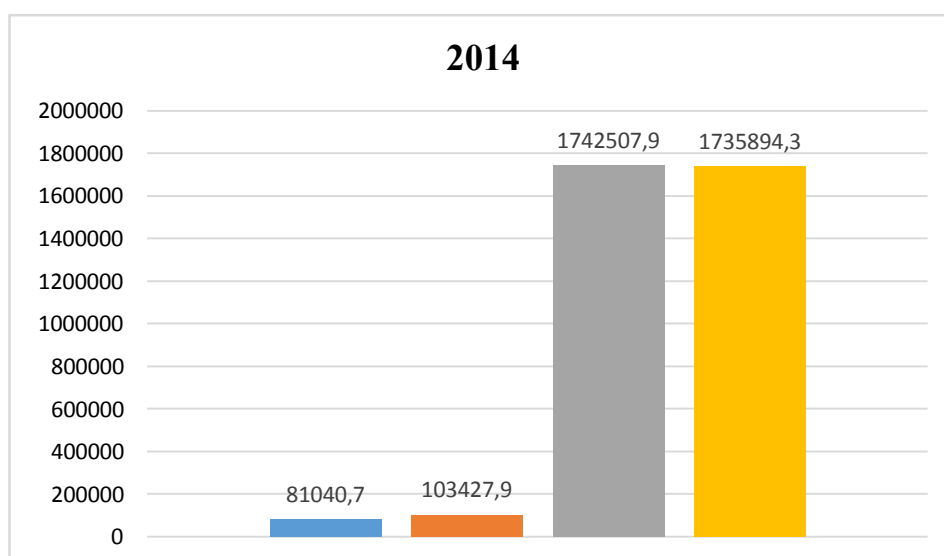
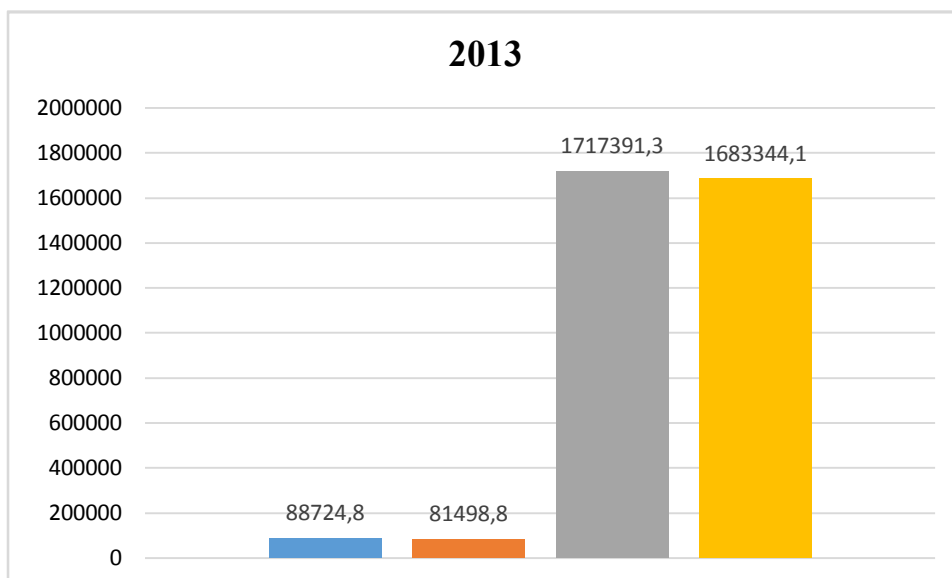
## Оцінка діяльності підприємств мережових структур країни

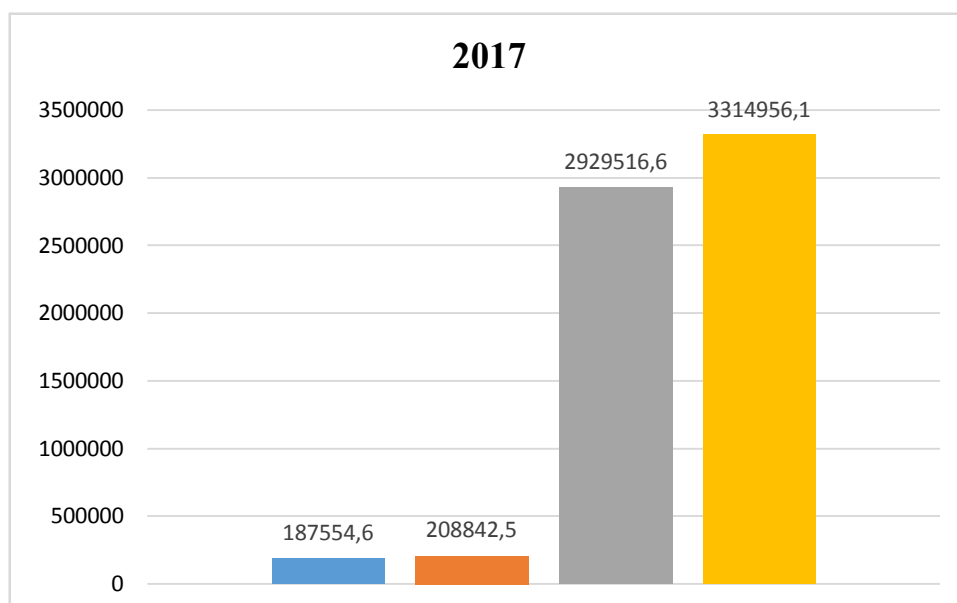
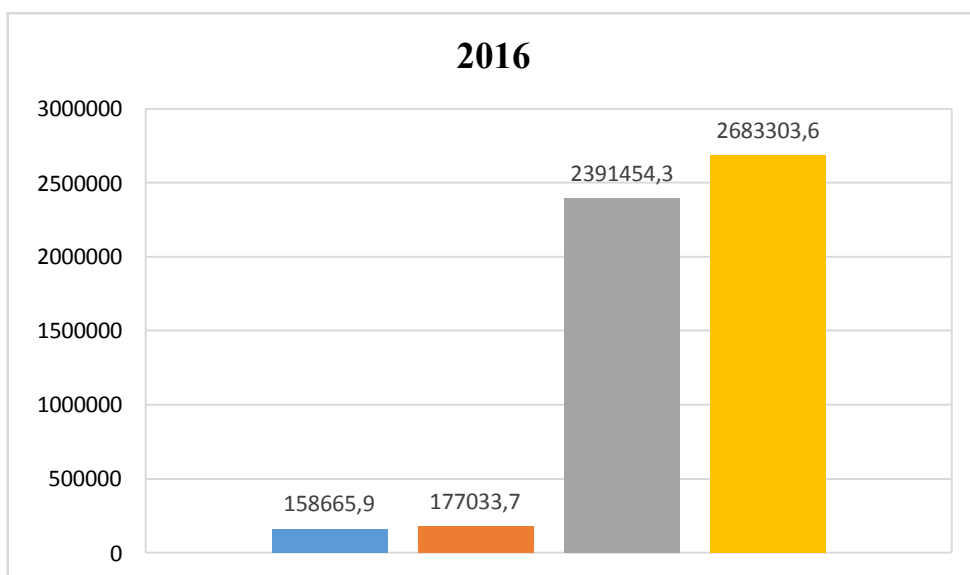
2010–2019 рр., млн. грн



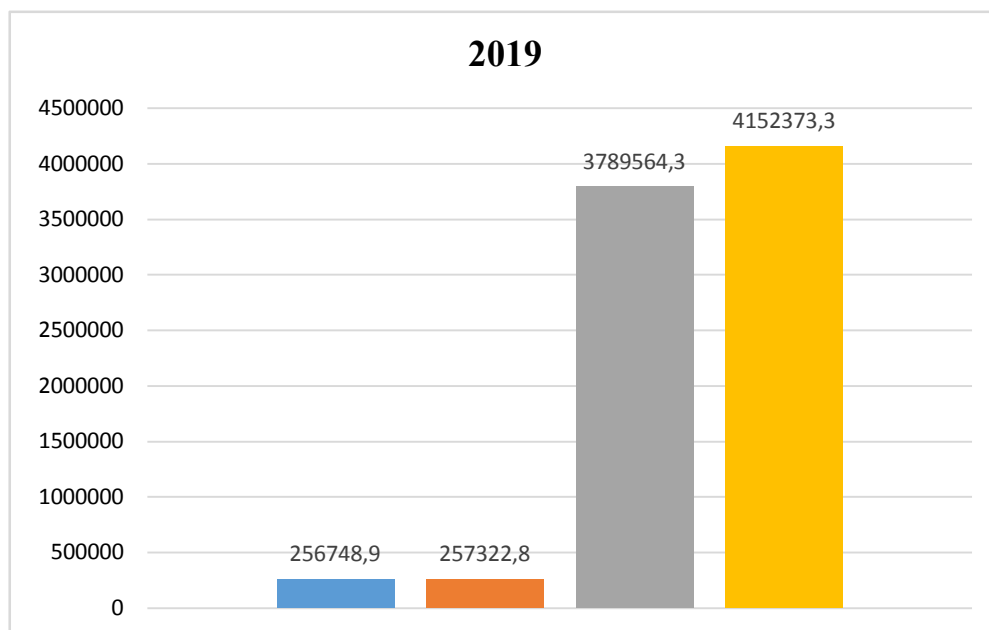
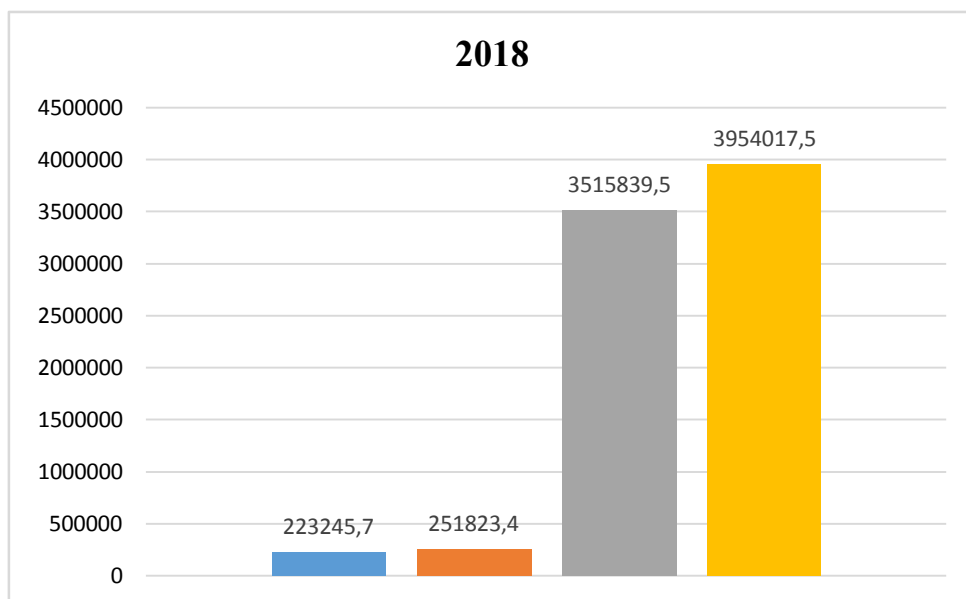


## Продовження дод. Г





Продовження дод. Г



**Фінансовий результат в т.ч.**

Великі підприємства мережеских структур

Середні підприємства мережеских структур

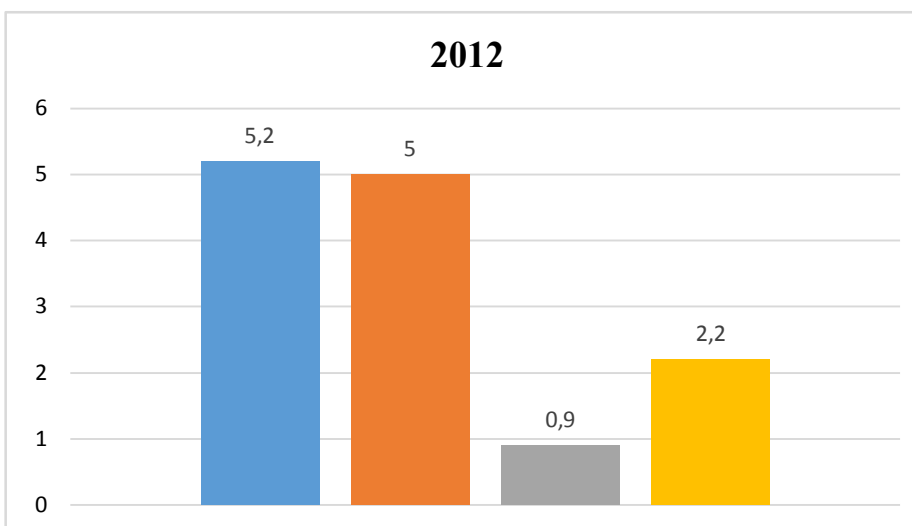
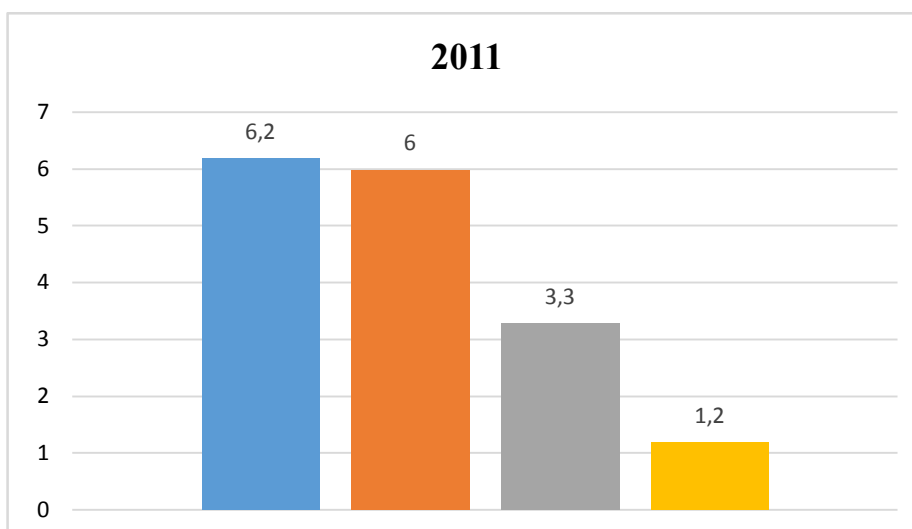
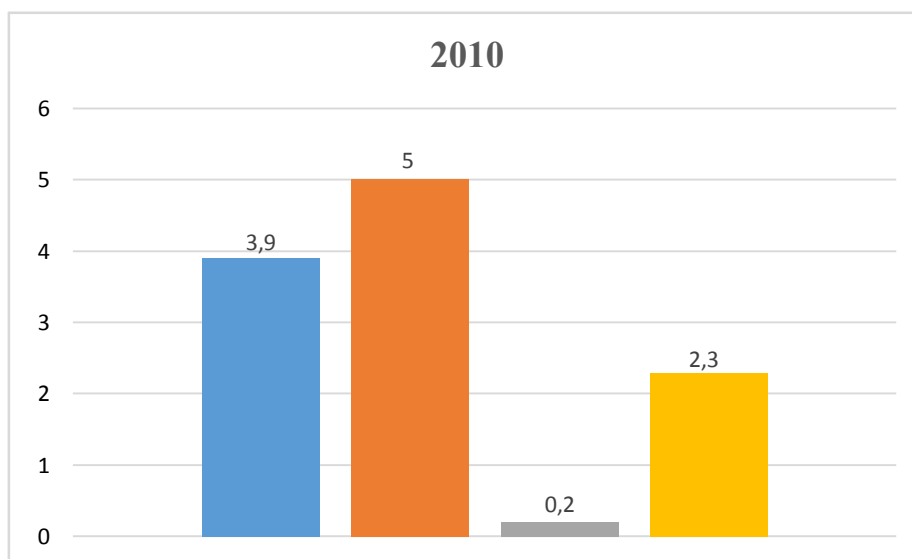
**Обсяг реалізованої продукції підприємствами мережеских структур в т.ч.**

Великі підприємства мережеских структур

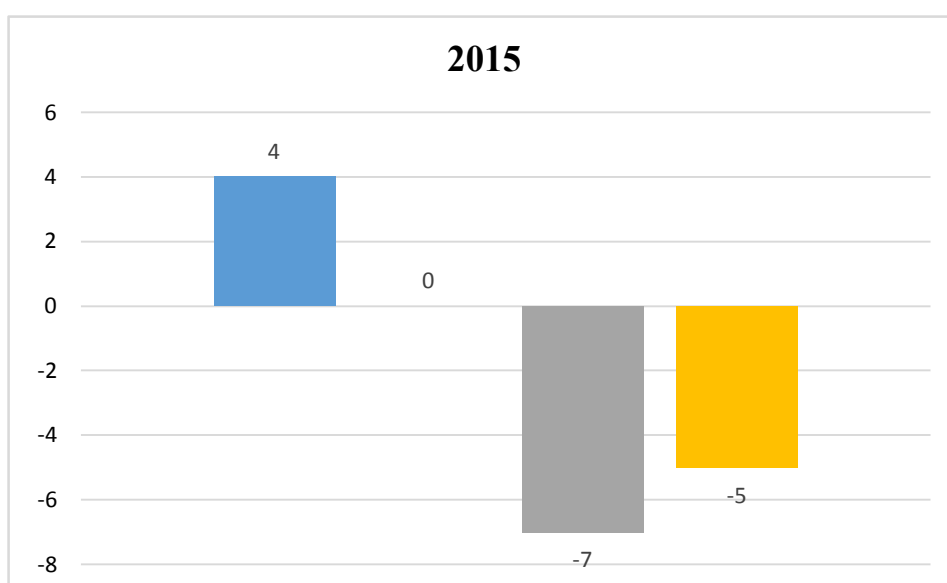
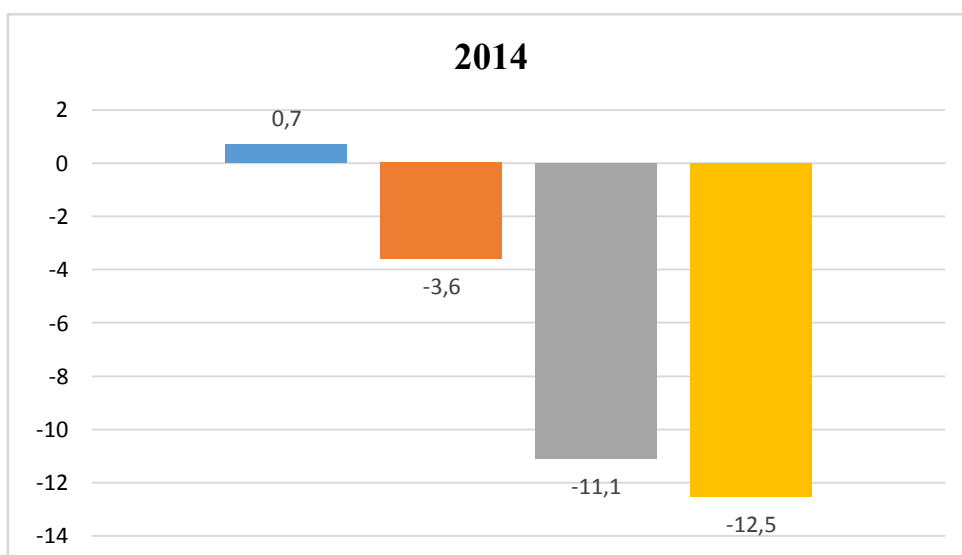
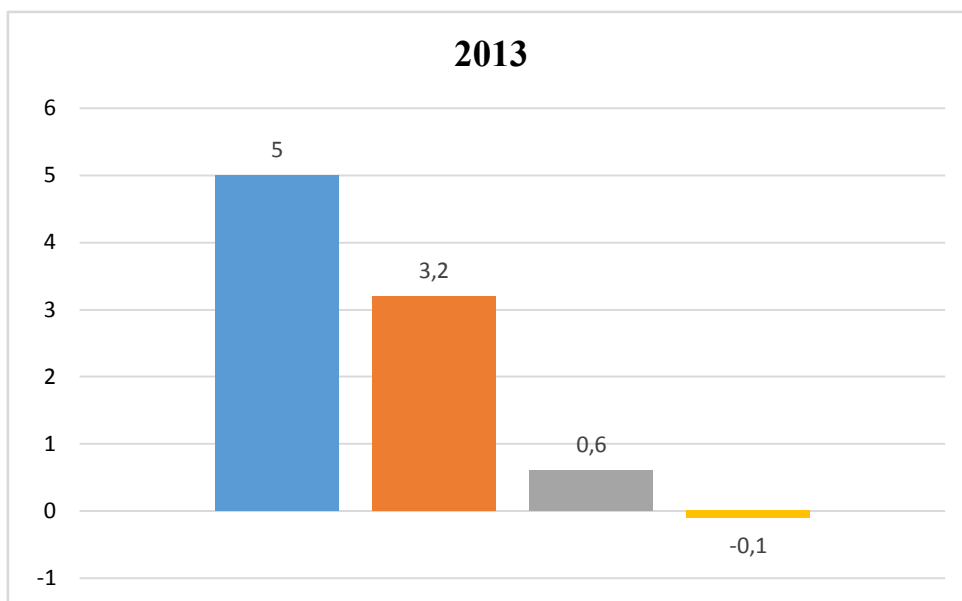
Середні підприємства мережеских структур

## Аналіз рентабельності підприємств мережових структур країни

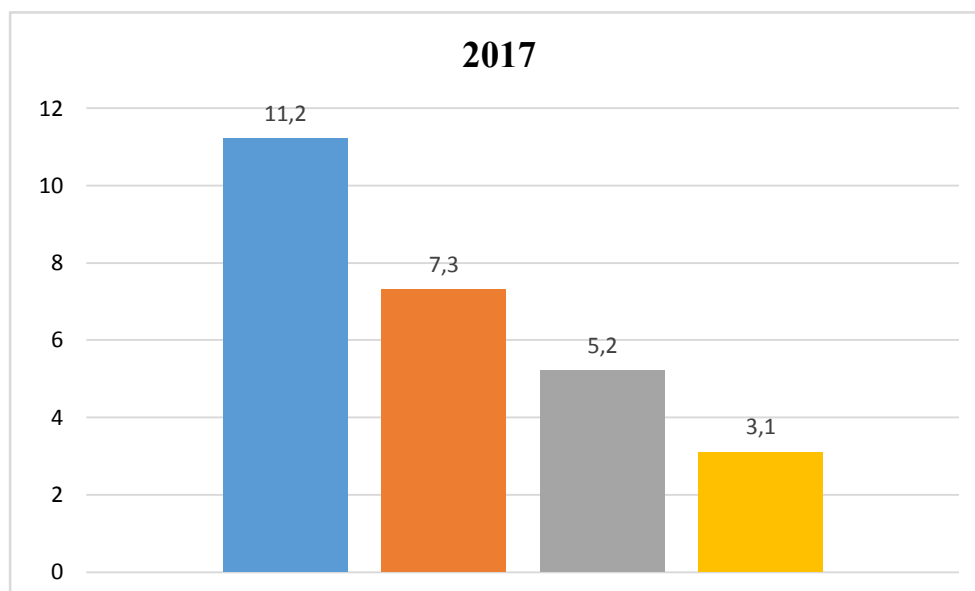
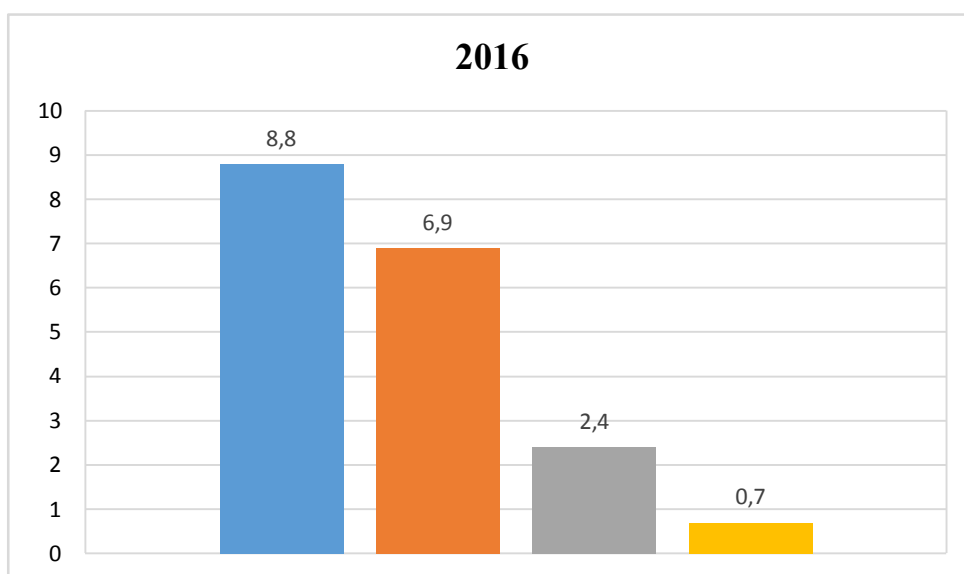
2010-2019 рр., %



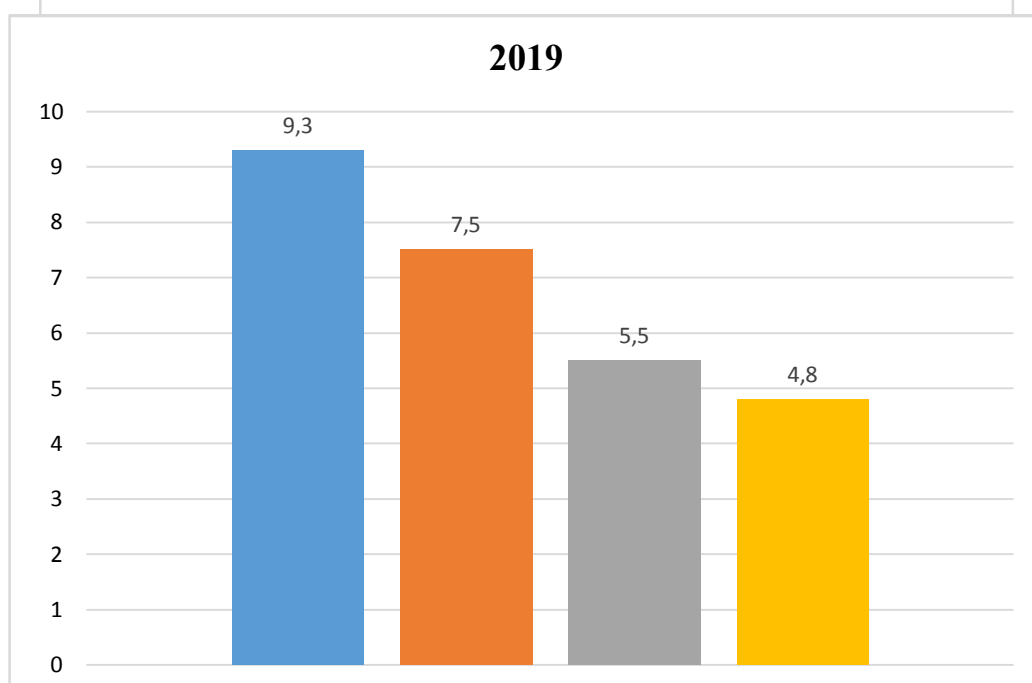
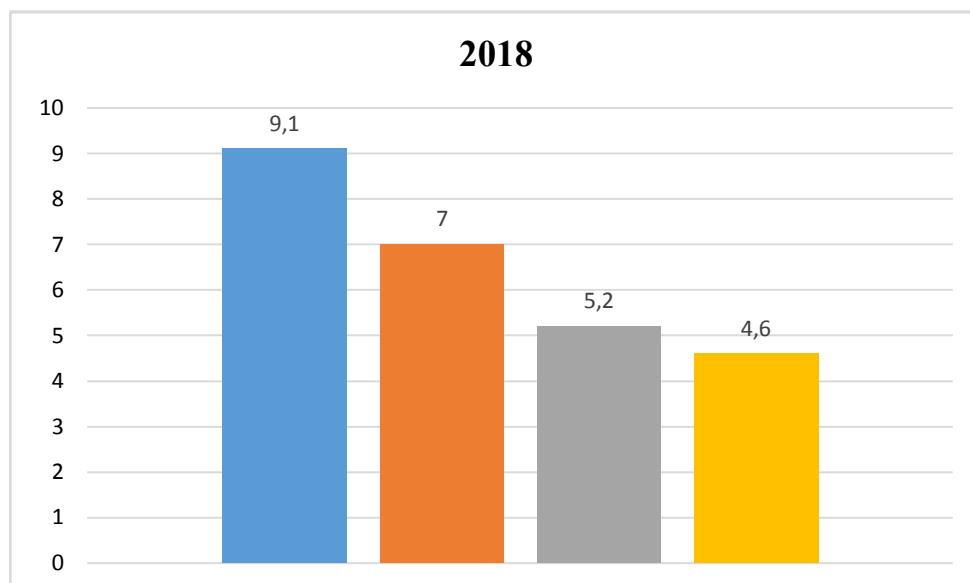
Продовження дод. Д



Продовження дод. Д



Продовження дод. Д



**Фінансовий результат в т.ч.**



Великі підприємства мережевих структур



Середні підприємства мережевих структур

**Обсяг реалізованої продукції підприємствами мережевих структур в т.ч.**

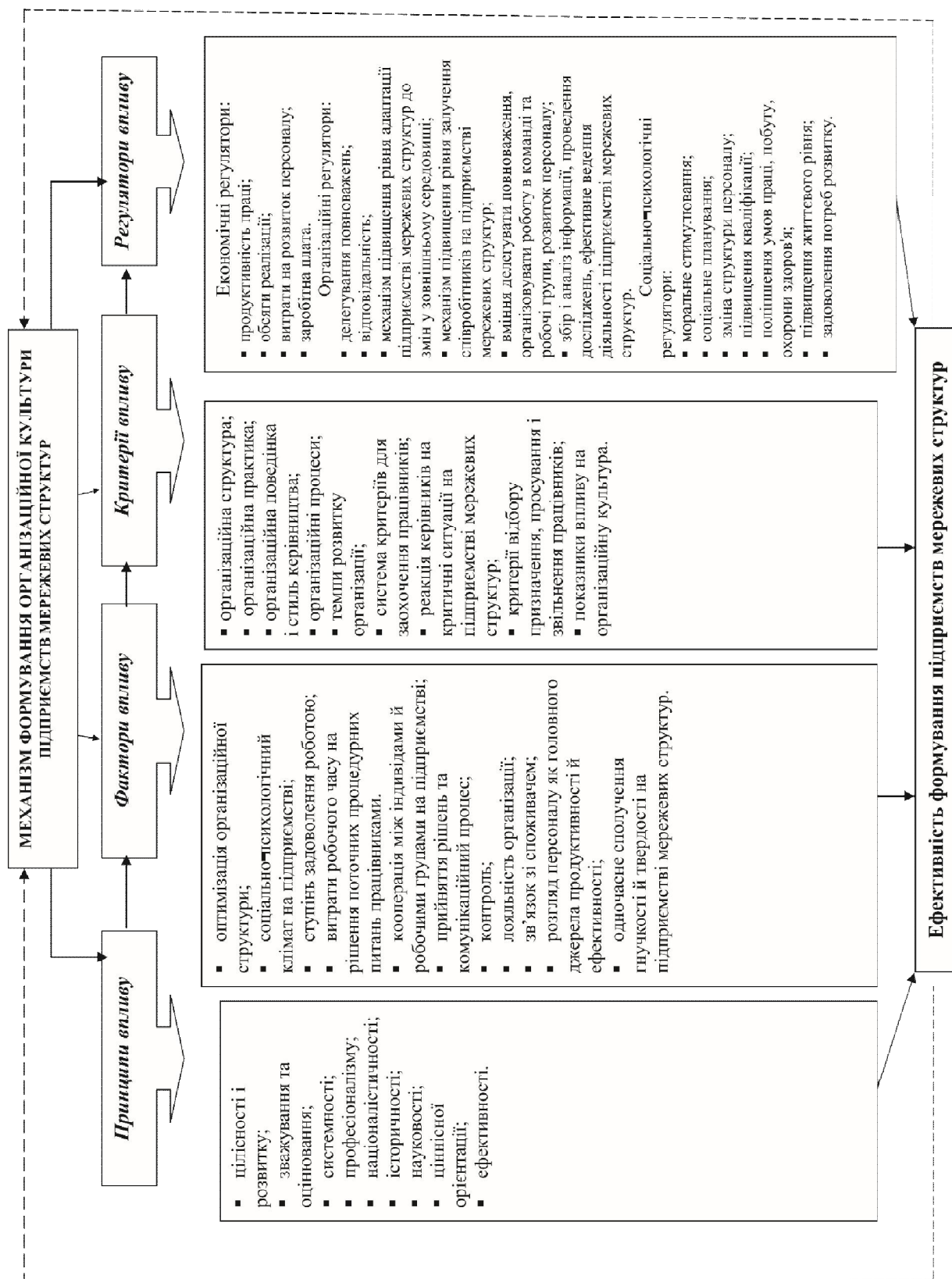


Великі підприємства мережевих структур



Середні підприємства мережевих структур

## Методологічні підходи до побудови елементів механізму формування організаційної культури підприємств мережевих структур





<b>Кількість магазинів роздрібною торгівлі та їх торгова площа за видами економічної діяльності у 2019 році</b>											
У тому числі за розмірами торгової площі											
	Код за КВЕД-2010	Кількість магазинів роздрібною торгівлі, одиниць	Торгова площа магазинів роздрібною торгівлі, м <sup>2</sup>	до 119 м <sup>2</sup>		від 120 до 399 м <sup>2</sup>		від 400 до 2499 м <sup>2</sup>		від 2500 м <sup>2</sup>	
				кількість магазинів роздрібною торгівлі, одиниць	торгова площа магазинів роздрібною торгівлі, м <sup>2</sup>	кількість магазинів роздрібною торгівлі, одиниць	торгова площа магазинів роздрібною торгівлі, м <sup>2</sup>	кількість магазинів роздрібною торгівлі, одиниць	торгова площа магазинів роздрібною торгівлі, м <sup>2</sup>	кількість магазинів роздрібною торгівлі, одиниць	торгова площа магазинів роздрібною торгівлі, м <sup>2</sup>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
<b>Роздрібна торгівля в т.ч.:</b>	<b>47</b>	<b>36727</b>	<b>8593865</b>	<b>26989</b>	<b>1386993</b>	<b>5953</b>	<b>1208012</b>	<b>3475</b>	<b>2800264</b>	<b>310</b>	
роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах	47.1	16779	5053564	10413	561991	3721	750915	2399	1901503	246	
роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами	47.11	13922	3783271	9037	490258	2508	556560	2207	1722303	170	
інші види роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах	47.19	2857	1270293	1376	71733	1213	194355	192	179200	76	
роздрібна торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах	47.2	2019	150153	1836	83366	142	27275	37	27587	4	
роздрібна торгівля фруктами й овочами в спеціалізованих магазинах	47.21	6	954	3	156	2	365	1	433	-	
роздрібна торгівля м'ясом і м'ясними продуктами в спеціалізованих магазинах	47.22	130	7213	130	7213	-	-	-	-	-	

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
роздрібна торгівля рибою, ракоподібними та моллюсками в спеціалізованих магазинах	47.23	13	4769	1	16	5	1091	7	3662	-
роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошнями та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах	47.24	365	28602	284	7654	70	13312	11	7636	-
роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах	47.25	715	68922	644	33268	51	9406	16	14323	4
роздрібна торгівля плюноними виробами в спеціалізованих магазинах	47.26	667	31056	660	29345	7	1711	-	-	-
роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах	47.29	123	8637	114	5714	7	1390	2	1533	-
роздрібна торгівля інформаційним і комунікаційним устаткуванням у спеціалізованих магазинах	47.4	1305	442804	839	57086	86	20579	379	362185	1
роздрібна торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням у спеціалізованих магазинах	47.41	173	23177	130	6457	15	2222	28	14498	-
роздрібна торгівля телекомунікаційним устаткуванням у спеціалізованих магазинах	47.42	723	55606	690	49519	33	6087	-	-	-
роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення	47.43	409	364021	19	1110	38	12270	351	347687	1
роздрібна торгівля іншими товарами господарського призначення в спеціалізованих магазинах	47.5	595	220944	269	18878	199	41266	118	101145	9

Продовження дод. Ж

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
роздрібна торгівля текстильними товарами в спеціалізованих магазинах	47.51	97	14016	80	6780	13	2227	4	5009	-
роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах	47.52	251	126569	115	7361	70	16343	58	52170	8
роздрібна торгівля килимами, килимовими виробами, покриттям для стін і підлоги в спеціалізованих магазинах	47.53	8	2608	-	-	5	1056	3	1552	-
роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах	47.54	76	12480	27	1674	45	8304	4	2502	-
роздрібна торгівля меблями, освітлювальним приладдям та іншими товарами для дому в спеціалізованих магазинах	47.59	163	65271	47	3063	66	13336	49	39912	1
роздрібна торгівля товарами культурного призначення та товарами для відпочинку в спеціалізованих магазинах	47.6	586	73017	414	10940	108	19332	64	42745	-
роздрібна торгівля книгами в спеціалізованих магазинах	47.61	166	14503	107	6199	58	7861	1	443	-
роздрібна торгівля газетами та канцелярськими товарами в спеціалізованих магазинах	47.62	327	11152	300	4212	20	3926	7	3014	-
роздрібна торгівля спортивним інвентарем у спеціалізованих магазинах	47.64	35	9878	7	529	21	4670	7	4679	-
роздрібна торгівля іграми та іграшками в спеціалізованих магазинах	47.65	58	37484	-	-	9	2875	49	34609	-

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
роздрібна торгівля іншими товарами в спеціалізованих магазинах	47.7	15443	2633383	13218	654732	1697	348645	478	365099	50
роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах	47.71	859	374266	200	12939	323	98727	335	259899	1
роздрібна торгівля взуттям і шкіряними виробами в спеціалізованих магазинах	47.72	152	35402	19	1765	122	26484	11	7153	-
роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах	47.73	12390	699740	11920	585459	373	61160	97	53121	-
роздрібна торгівля медичними й ортопедичними товарами в спеціалізованих магазинах	47.74	395	29315	368	25327	27	3988	-	-	-
роздрібна торгівля косметичними товарами та туалетними принадлежностями в спеціалізованих магазинах	47.75	879	133371	186	10337	693	123034	-	-	-
роздрібна торгівля квітами, рослинами, насінням, добривами, домашніми тваринами та кормами для них у спеціалізованих магазинах	47.76	32	2588	29	1797	3	791	-	-	-
роздрібна торгівля годинниками та ювелірними виробами в спеціалізованих магазинах	47.77	123	7792	112	5914	11	1878	-	-	-
роздрібна торгівля іншими неживими товарами в спеціалізованих магазинах	47.78	368	1354993	183	8130	101	19731	35	44926	49
роздрібна торгівля уживаними товарами в магазинах	47.79	245	15916	201	3064	44	12852	-	-	-

<b>Кількість суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва за видами економічної діяльності у 2011-2018 роках</b>							(одиниць)
Кількість суб'єктів господарювання							
Роки	усього						у тому числі фізичні особи-підприємці
	суб'єкти великого підприємництва	суб'єкти середнього підприємництва	суб'єкти малого підприємництва	з них суб'єкти мікропідприємництва	суб'єкти середнього підприємництва	суб'єкти малого підприємництва	
2011	586	21343	2161999	2093688	360	1804758	1793243
2012	659	21059	1679902	1608819	306	1325619	1313004
2013	698	20551	1578878	1510776	362	1234830	1224315
2014	659	19210	1702201	1637180	351	1328392	1318703
2015	497	16618	1915046	1859887	712	1590448	1580965
2016	423	15510	1958385	1910830	307	1630571	1626589
2017	383	15113	1850034	1800736	281	1558880	1553041
2018	399	15254	1789406	1737082	317	1466486	1458980
2019	446	16476	1822671	1764737	419	1483297	1471965

## Список публікацій здобувача

## Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Гевко В. Л. Формування організаційної культура підприємств мережевих структур : теоретична площина та практичний вимір : монографія. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2020. 361 с. (18,6 д. а.).
2. Гевко В. Л. Методологічні аспекти системної оцінки організаційної структури підприємств мережевих структур в умовах сучасних трансформацій : колективна монографія. *Концепти інноваційного розвитку підприємництва* / За заг. ред. д.е.н., проф. Храпкіної В. В.; Національний університет “Києво-Могилянська академія”. Київ: Інтерсервіс. 2018. С. 19–27 (1,0 д. а.).
3. Гевко В. Л. Основні аспекти організації підприємств мережевого типу. *Економіка та держава*. 2018. № 7. С. 67–69 (1,1 д. а.).
4. Гевко В. Л. Змістовно-типологічна характеристика чинників впливу на формування організаційної культури підприємств мережевих структур : сучасні реалії. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Випуск 20. Ч. 1. С. 108–112 (1,2 д. а.).
5. Гевко В. Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 16. С. 9–12 (1,0 д. а.).
6. Гевко В. Л. Інформаційні системи підприємств мережевих структур : маркетинговий підхід. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2018. Випуск IV (72). С. 67–73 (1,3 д. а.).
7. Гевко В. Л. Сучасна методологія дослідження організаційної культури підприємств мережевих структур в контексті економіко-математичного моделювання. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 6. Том 2. С. 197–200 (0,9 д. а.).
8. Гевко В. Л. Структурно-функціональний підхід щодо управління організаційною культурою підприємств мережевих структур : сучасний стан та прагматика розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 7. С. 1–5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6452> (1,1 д. а.).
9. Гевко В. Л. Специфіка застосування економіко-математичного моделювання в системі підприємств мережевих структур. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Випуск № 1(12). С. 67–71. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/1\\_12\\_uk/13.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/1_12_uk/13.pdf) (1,4 д. а.).
10. Гевко В. Л. Механізм управління організаційною культурою підприємств мережевих структур : системний підхід. *Інфраструктура ринку: науково-практичний журнал : електронне фахове видання*. 2019. Випуск 33. С. 154–159. URL: <http://market-infr.od.ua/uk/33-2019> (1,4 д. а.).
11. Гевко В. Л. Стратегічні імперативи управління підприємствами мережевих структур : теоретична площина та практичний вимір сучасного

бізнес-середовища. *Економічний форум* : науковий журнал. 2019. Вип. 3. С. 114–120 (0,9 д. а.).

12. Гевко В. Л., Вівчар О. І. Формування аналітичних інструментів оцінки економічної безпеки системи підприємницьких структур : соціогуманітарні контексти. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 4. Том 2. С. 195–199 (0,7/0,5 д. а.; особисто автором обґрунтовано основні показники оцінки соціальної безпеки підприємницьких структур).

13. Гевко В. Л. Моніторинг мережевих відносин в системі вітчизняної торгівлі: проблемні аспекти та основні вектори розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 6. С. 268–271 (0,8 д. а.).

14. Гевко В. Л. Формування моделі управління організаційною культурою підприємств мережевих структур в контексті макротрендів бізнесу. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія Економіка і менеджмент*. 2019. №3(81). С. 107–111 (0,9 д. а.).

15. Гевко В. Л. Комплексна оцінка інформаційно-аналітичного забезпечення підприємств мережевих структур : безпекознавчі контексти. *Східна Європа : економіка, бізнес та управління*. 2019. Випуск 2(19). С. 122–125. URL: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/19\\_2019/20.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/19_2019/20.pdf) (1,0 д. а.).

16. Gevko V., Vivchar O., Zaitseva-Kalaur I., Redkva O. Organizational and legal procedures for ensuring the security and protection of economic entity : a security knowledgeable approach. *Studia Prawnoustrojowe / Uniwersytetu Warmińsko–Mazurski (Olsztynie, Poland)*. 2019. 46. P. 453–464 (1,1/0,8 д. а.; особисто автором проаналізовано правові аспекти та процедуру забезпечення системи охорони та захисту інформації підприємницьких структур).

17. Гевко В. Л. Алгоритм формування організаційної культури підприємств мережевих структур : позитивні екстерналії та ефективність забезпечення. *Економіка : реалії часу*. Науковий журнал. 2019. №6 (46). С. 185–190 (0,9 д. а.).

18. Гевко В. Л. Особливості формування логістичної стратегії підприємств мережевих структур як чинник зміцнення організаційної культури. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 1 (62). С. 110–117 (0,8 д. а.).

19. Гевко В. Л. Формування компоненти організаційної культури підприємств мережевих структур : мейнстрім та альтернативи розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 1. С. 203–206 (0,7 д. а.).

20. Гевко В. Л. Стратегічні вектори розвитку організаційної культури підприємств мережевих структур у фокусів викликів нової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 2. С. 51–55 (0,7 д. а.).

21. Gevko V. Conceptual aspects of organizational culture enterprises of network structures. *Science of European* (Praha, Czech Republic). 2020. Vol 3, No 49. P. 7–9 (0,8 д. а.).

22. Гевко В. Л. Специфіка прагматизму оцінки міжфірмових взаємозв'язків підприємств мережових структур в умовах макротрендів бізнесу. *Університетські наукові записки*. 2020. № 2 (74). С. 68–76 (0,7 д. а.).

23. Vivchar O., Gevko V., Redkva O. Investigation of the methodological contexts contexts for systematic assessment of entrepreneurial structures: a safe measurement of the regional approach. *Vector European : Revista științifico-practică*. Universitatea de studii europene din Moldova. Chișinău. Nr 2. 2020. P. 129–136 (1,1/0,8 д. а.; особисто автором проведено комплексне оцінювання діяльності підприємницьких структур).

### Опубліковані праці апробаційного характеру:

24. Гевко В. Л. Специфіка функціонування підприємств мережових структур в умовах сучасних трансформацій: переваги та недоліки. *Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, менеджменту, обліку та права* : збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 14 серпня 2018): у 3 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2018. Ч 1. С. 23–25 (0,4 д. а.).

25. Гевко В. Л. Ідентифікація основних факторів впливу на формування організаційної культури підприємств мережових структур. *Пріоритетні напрями наукових досліджень* : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 11-12 серпня 2018). Київ: МЦНД, 2018. С. 18–20 (0,5 д. а.).

26. Гевко В. Л. Концептуальні аспекти організації підприємств мережового типу в сучасних умовах функціонування бізнесових структур. *Бізнес та умови його розвитку : національна та міжнародна практика* : збірник тез наукових робіт учасників Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Одеса, 15 вересня 2018) / ГО “Центр економічних досліджень та розвитку”. О.: ЦЕДР, 2018. С. 51–55 (0,3 д. а.).

27. Гевко В. Л. Організації підприємств мережового типу : теоретичні контексти. *Національні особливості та світові тенденції управління та адміністрування на макро-, мезо- і мікрорівнях економіки* : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 9-10 листопада 2018). У 2-х частинах. Дніпро: ПДАБА, 2018. Ч.1. С. 48–51 (0,4 д. а.).

28. Гевко В. Л. Дослідження ефективності організаційної структури підприємств мережових структур : діагностика та оцінка. *Новини науки XXI століття* : XXIV Міжнародної науково-практична інтернет-конференція. м. Вінниця, 23 листопада 2018 р. Ч. 1. С. 40–45. URL: <http://el-conf.com.ua/wp-content/uploads/2018/12/%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B01.pdf> (0,5 д. а.).

29. Gevko V. L. Formation of organizational culture of enterprises : threats and prospects. II International Scientific Conference *Anti-Crisis Management : State, Region, Enterprise* : Conference Proceeding, Part I (November 23-th, 2018. Le Mans, France). Le Mans: Baltija Publishing. P. 92–93 (0,4 д. а.).



30. Gevko V. L. Characteristics of the organizational culture mechanism of the enterprise : theoretical contexts. *Imperatives of civil society development in promoting national competitiveness* : Proceedings of the 1-st International Scientific and Practical Conference. Volume I (December 13-14, 2018, Batumi, Georgia) Batumi, Georgia : Publishing House “Kalmosani”, 2018. P. 42–43 (0,3 д. а.).

31. Гевко В. Л. Сучасні імперативи системної діагностики ефективності організаційної структури підприємств мережевих структур в контексті макротрендів бізнесу. *Virtus : Scientific Journal*. Ukraine. 2018. Issue 26. С. 282–287 (1,3 д. а.).

32. Гевко В. Л. Використання апарату економіко-математичного моделювання в системі підприємств мережевих структур : позитивні екстерналії. *Інновації партнерської взаємодії освіти, економіки та соціального захисту в умовах інклюзії та прагматичної реабілітації соціуму* : матеріали III міжнародної науково-практичної конференції (м. Кам'янець-Подільський, 19-20 квітня 2019 р.). Кам'янець-Подільський, 2019. С. 90–92 (0,3 д. а.).

33. Гевко В. Л. Ідентифікація злочинної діяльності в системі підприємств мережевих структур : механізми протидії. *Економічна безпека: детермінанти та механізми забезпечення* : Збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 5-6 квітня 2019 р.). Тернопіль, 2019. С. 37–40 (0,4 д. а.).

34. Гевко В. Л. Сучасна прагматика та прогнозна оцінка фіскального регулювання зовнішньоторговельної діяльності : безпечний вимір для системи підприємницьких структур країни. *Економічна безпека та фінансові розслідування : концепти, прагматика, інструментарій забезпечення* : колективна монографія / За заг. ред. д.е.н., доц. Вівчар О. І. Тернопіль: Економічна думка. 2019. С. 206–220 (1,0 д. а.).

35. Gevko V., Rózański M., Kohut-Ferens O. Systemic assessment of the organizational culture of network structures enterprises in focus the challenges of the new economy : theoretical area and the practical dimension. *Роль бізнес-аналітики та обліку у вирішенні енергетичних та соціально-економічних проблем України* : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 12-13 березня 2020). Дніпро, 2020. С. 191–195 (0,3/0,2 д. а.; особисто автором досліджено чинники впливу та ідентифікацію підсистем організаційної культури підприємств мережевих структур).

36. Гевко В. Л. Особливості безпекознавчого базису інформаційно-аналітичного забезпечення підприємств мережевих структур. *Актуальні проблеми сучасної науки та освіти* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 15-16 квітня 2020 року). Львів: Львівський науковий форум, 2020. Ч І. С. 22–23 (0,2 д. а.).

37. Гевко В. Л. Методологічний базис оцінювання профілю організаційної культури підприємств мережевих структур. *Сучасний менеджмент : тенденції, проблеми та перспективи розвитку* : V Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених і студентів : тези доповідей

(м. Дніпро, 23 квітня 2020). Дніпро : Університет імені Альфреда Нобеля, 2020. С. 111–113 (0,2 д. а.).

38. Гевко В. Л., Вівчар О. І., Михайлишин Л. І. Імплементация стратегічних імперативів управління підприємствами мережевих структур у фокусів викликів нової економіки. *Проблеми міжнародної міграції : оцінка та перспективи вирішення* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Одеса, 16 травня 2020) / відп. за випуск д.е.н., проф. С. О. Якубовський . Одеса : ОНУ імені І. І. Мечникова, 2020. С. 50–54 (0,5/0,3 д. а.; особисто автором визначено основні проблемні аспекти та стратегічні вектори управління підприємствами мережевих структур).

39. Гевко В. Л. Ідентифікація чинників впливу на формування організаційної культури підприємств мережевих структур в умовах сучасних викликів. *Особливості соціально-економічного поступу національної економіки в умовах інформаційно-технологічних викликів* : колективна монографія / За заг. ред. к.е.н., проф. Квасній Л. Г., к.е.н., доц. Татомир І. Л. Трускавець : Посвіт. 2020. С. 216–222 (1,1 д. а.).

## Додаток К

## Відомості про апробацію результатів дисертації

№ з/п	Назви конференції, конгресу, симпозиуму, семінару, школи	Місце проведення	Дата проведення	Форма участі
1	Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, менеджменту, обліку та права	Полтава	14 серпня 2018 року	заочна
2	Пріоритетні напрями наукових досліджень	Київ	11-12 серпня 2018 року	очна
3	Бізнес та умови його розвитку : національна та міжнародна практика	Одеса	15 вересня 2018 року	очна
4	Національні особливості та світові тенденції управління та адміністрування на макро-, мезо- і мікрорівнях економіки	Дніпро	9-10 листопада 2018 року	очна
5	Новини науки XXI століття	Вінниця	23 листопада 2018 року	заочна
6	Anti-Crisis Management : State, Region, Enterprise	Le Mans, France	November 23-th, 2018	заочна
7	Imperatives of civil society development in promoting national competitiveness	Batumi, Georgia	December 13-14, 2018	заочна
8	Інновації партнерської взаємодії освіти, економіки та соціального захисту в умовах інклюзії та прагматичної реабілітації соціуму	Кам'янець-Подільський	19-20 квітня 2019 року	очна
9	Економічна безпека: детермінанти та механізми забезпечення	Тернопіль	5-6 квітня 2019 року	очна
10	Роль бізнес-аналітики та обліку у вирішенні енергетичних та соціально-економічних проблем України	Дніпро	12-13 березня 2020 року	заочна
11	Актуальні проблеми сучасної науки та освіти	Львів	15-16 квітня 2020 року	заочна
12	Сучасний менеджмент : тенденції, проблеми та перспективи розвитку	Дніпро	23 квітня 2020 року	заочна
13	Проблеми міжнародної міграції : оцінка та перспективи вирішення	Одеса	16 травня 2020 року	заочна



**МІНІСТЕРСТВО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ, ТОРГІВЛІ  
ТА СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ  
(Мінекономіки)**

вул. М. Грушевського 12/2, м. Київ, 01008, тел. (044)200-47-53, факс (044)253-63-71  
E-mail: meconomy@me.gov.ua, http://www.me.gov.ua, код ЄДРПОУ 37508596

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

Видана Гевку Володимиру Леонідовичу в тому, що його наукові розробки були враховані Міністерством розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України при підготовці нормативно-правових актів та методичному забезпеченні з питань розробки та реалізації сприятливих умов розвитку бізнесу на основі формування мережевих структур, що спрямовані на отримання синергетичних ефектів. Адже легкість ведення бізнесу – це шлях для залучення інвестицій в економіку та поштовх для відповідного зростання внутрішнього валового продукту. Зусилля Мінекономіки у цій сфері спрямовані на підвищення позиції України у рейтингу Doing Business.

Запропоновані рекомендації оцінені як науково виважені, ґрунтовні та прийнятні для застосування підприємницькими структурами реального сектору економіки та, як наслідок, очікується підвищення результативності функціонування.

Довідка видана для подання до спеціалізованої вченої ради.

Державний секретар



Олександр ЧЕРНИХ



ДОКУМЕНТ СЕД Мінекономіки АСКОД

Сертифікат 58E2D9E7F90030780400000074682C0039117A00

Підписувач Черних Олександр Олександрович

Дійсний з 08.10.2019 0:00 по 08.10.2021 0:00



2832-06/34343-09 від 02.06.2020

**ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ**

вул. М. Грушевського, 8, м. Тернопіль, 46021, тел.: (0352) 52-07-88, факс: 52-31-92  
E-mail: oda@te.gov.ua, Web: <http://www.oda.te.gov.ua> Код згідно з ЄДРПОУ 00022622

04.06.2020 № 01-3774/32 На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

Голові спеціалізованої вченої ради  
по захисту дисертацій

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
в практичну діяльність Тернопільської обласної державної адміністрації

Видана Гевку Володимирі Леонідовичу про те, що результати його науково-дослідної роботи, отримані при написанні дисертаційної роботи були розглянуті керівництвом Тернопільської обласної державної адміністрації та використовуються при розробці стратегічних цілей підвищення рівня конкурентоспроможності регіону на основі стимулювання розвитку підприємництва, з метою забезпечення стійкості економічного зростання.

Слід відзначити, що запропоновані рекомендаційні аспекти представлені Гевком Володимиром Леонідовичем є досить аргументовані та придатні до впровадження в практичну діяльність.

Голова адміністрації

Володимир ТРУШ

№ 158 Вж 15.03.2020р.

До спеціалізованої вченої ради

### ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи  
Гевка Володимира Леонідовича на тему "Методологічний базис  
формування організаційної культури підприємств мережевих структур"  
на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за  
спеціальністю 073 – Менеджмент

На сучасному етапі економічного розвитку формування внутрішньо-корпоративної організаційної культури виступає системоутворюючою конкурентною перевагою суб'єктів господарювання, що обумовлює підвищену увагу до досліджень, присвячених даному питанню, які побудовані на ґрунтовній методологічній основі, та визначає актуальність дисертаційної роботи В.Л. Гевка "Методологічний базис формування організаційної культури підприємств мережевих структур".

В діяльності ТОВ «Стіролбіофарм» використовується концептуально-методологічна модель багаторівневого оцінювання інтегрального синергетичного ефекту функціонування підприємства, викладена в зазначеній дисертаційній роботі, яка передбачає використання системи показників вимірювання економічних, інноваційних та соціально-екологічних ефектів, дозволяє здійснювати моніторинг параметрів зазначених ефектів за рівнями їх прояву як основи розробки і застосування відповідних заходів щодо забезпечення ефективності мережевої виробничої структури в організаційному контексті (виробництво, логістика, збут, маркетинг, науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки, обмін інформацією, комунікація зі споживачами).

Директор ТОВ «Стіролбіофарм»  
Савченко І. О.





Товариство з обмеженою відповідальністю «СІЛЬПО-ФУД»  
 02090, м. Київ, вул. Бутлерова, 1  
 Код ЄДРПОУ 40720198  
 ІПН 407201926538  
 р/р 26002100423515 в ПАТ "Банк Восток",  
 МФО 307123  
 Адреса Західного Регіонального Управління:  
 79060, м. Львів, вул. Наукова, 35 А  
 тел. (032) 295-28-93

№ 243 від «24» травня 2020 р.

### **ДОВІДКА** **про впровадження результатів наукового дослідження**

Видана Гевку В. Л. в тому, що його наукові розробки у сфері організаційної культури підприємства мережеских структур – впроваджені. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» використовує у своїй діяльності науково обґрунтовану у дисертаційній роботі структурно-логічну схему формування організаційної культури підприємств мережеских структур на основі виокремлення певних взаємозв'язків, а саме: встановлено, що ефективні функції (системоутворююча, інтегруюча, регулююча, результуюча, оціночна) є економічним результатом стратегічних векторів розвитку організаційної культури (тактичні заходи, поточні плани, реалізація проєктних рішень) та мають безпосередній вплив функціональні аспекти даних підприємницьких структур: організаційно-правовий, соціально-економічний, техніко-технологічний.

Використання запропонованих рекомендацій дозволило значно підвищити рівень організаційної культури підприємства мережевої структури в сучасних трансформаційних умовах.

Довідка видана за місцем вимоги.

Керуючий магазином №121  
 ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»



Богдан ПОЛУЛІХ



# РАДОМИШЛЬ

ПрАТ "Пиво-безалкогольний комбінат "Радомишль"

12201, Україна, Житомирська область, місто Радомишль, вулиця Микгород, 71,  
 тел/факс + 38 (04132) 4-22-60, 4-31-27, e-mail: info@ppb.com.ua,  
 UA 183223130000026000000037144 в АТ «УКРЕКСІМБАНК», м. Київ, МФО 322313, код 05418365

№ 11  
 Від «16» 02 2020 р.

## ДОВІДКА

*про оцінку практичної користі рекомендацій дисертаційного дослідження*

*Гевка Володимира Леонідовича*

на тему: «**Методологічний базис формування організаційної культури підприємств мережових структур**»

Рекомендаційні аспекти, висновки та результати дисертаційного дослідження Гевка В. Л. «Методологічний базис формування організаційної культури підприємств мережових структур» було оцінено з точки зору практичної користі та можливості використання даних рекомендацій в практичній діяльності ПрАТ «ПБК «Радомишль». За результатами оцінки вважаємо, що зокрема використання економіко-математичної моделі стратегічного прогнозування результативності функціонування підприємницьких структур на основі застосування методу ковапої середньої, на відміну від існуючих методів може дати змогу зафіксувати сценарії реалізації з урахуванням інформаційної ситуації та критеріїв прийняття організаційних рішень, необхідних для виконання певних проблематичних завдань в контексті зміцнення організаційної культури підприємства.

З метою удосконалення організаційної культури підприємства запропоновано адаптацію "Програма формування організаційної культури мережі", яка охоплює основні напрямки взаємодії у компанії: управління (взаємовідносини керівник – підлеглий); комунікації (взаємодії між працівниками); обслуговування (взаємовідносини між працівниками, клієнтами та постачальниками) шляхом розроблення методологічних підходів до побудови елементів механізму формування організаційної культури підприємства.

В цілому результати дисертаційного дослідження Гевка В. Л. за результатами їх аналізу в розрізі практичної діяльності ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» несуть в собі реальну практичну доцільність і потенційну можливість їх використання, через що заслуговують високої оцінки.

Директор \_\_\_\_\_ Гавриленко С.А.







**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТЕКО-ТРЕЙД»**  
47728, Тернопільський р-н., с. Острів, вул. Промислова, буд. 3  
[ttrade@mail.ua](mailto:ttrade@mail.ua)

---

№ 15 від 07.02 2020 р.

До спеціалізованої вченої ради Д 58.082.03  
в Тернопільському національному економічному університеті

**ДОВІДКА № 15**  
про використання результатів дисертаційного дослідження, виконаного  
**Гевком Володимиром Леонідовичом**

Рекомендації щодо формування організаційної культури підприємств мережових структур впроваджені в практичну діяльність. У ТОВ «ТЕКО-ТРЕЙД» використано розроблені і обґрунтовані у дисертації стратегічні імперативи формування механізму організаційної культури підприємств мережових структур. Доведено, що механізм формування організаційної культури підприємств мережових структур спрямований на розвиток і підтримку правил поведінки, традицій, цінностей підприємства тощо, що сприяє підвищенню результативності роботи працівників. Зокрема застосовано організаційний механізм компонент організаційної культури взаємозв'язків формування таких складових: поверхневого рівня організаційної культури; глибокого рівня організаційної культури; ядра організаційної культури.

Таким чином, підвищення рівня організаційної культури на підприємстві буде сприяти зростанню рівня мотивації працівників до вдосконалення організаційної культури та формування її інноваційних аспектів. Про високий рівень організаційної культури на підприємстві мережової структури потрібно піклуватися постійно, але особливо напередодні великих змін, в іншому випадку ці зміни не будуть успішними.

Довідка видана за місцем захисту дисертаційного дослідження.

Директор ТОВ «ТЕКО-ТРЕЙД»


Т. Б. Богданець

Товариство з обмеженою  
відповідальністю

**«ЮСП  
ПАНЕЛЬ»**



**USP** UKRAINIAN  
SANDWICH  
PANELS

Ltd.

**«USP  
PANEL»**

46016, м. Тернопіль, вул. Текстильна, 28, тел.-факс (0352) 52-78-68, ЄДРПОУ 34473655, ІПН 344736519182,

з/р UA 42325268000026007088419005 в ПАТ АКБ "Львів" м. Тернопіль, МФО: 325268, www.usppanels.com

№ 13 від «28» травня 2020 р.

До спеціалізованої Вченої ради Д 58.082.03  
в Тернопільському національному економічному університеті

#### Довідка

про впровадження результатів наукового дослідження

Гевка Володимира Леонідовича

ТОВ «ЮСП ПАНЕЛЬ» під час розроблення пріоритетних напрямів щодо імплементації інституційного базису формування організаційної культури підприємства використали результати дисертаційного дослідження Гевка В. Л. на тему: «Методологічний базис формування організаційної культури підприємств мережевих структур».

Зокрема враховані пропозиції автора:

- структурну модель механізму формування організаційної культури підприємств мережевих структур, що дозволяє розглядати як систему взаємозв'язків на основі поверхневого та глибинного рівня, ядра організаційної культури підприємств мережевих структур з урахуванням впливу викликів та загроз в контексті зміцнення ефективності функціонування мережевої структури;

- інструментарій економічного аналізу профілю організаційної культури до визначення "Current status" та "Perfect condition" стану підприємств мережевих структур, що дозволяє оцінювати організаційні процеси, пов'язані з результативністю функціонування підприємницьких структур, та сприяє підвищенню ефективності управління перспективним розвитком організаційної культури;

- систему оцінки компонент міжфірмової взаємодії підприємств мережевих структур, що є оптимальним за синергетичним ефектом на основі застосування індикаторів, що дозволяє визначити найпріоритетніші за синергією площини перетину інтересів у виробничій, збутовій, маркетинговій та інноваційній діяльності з метою підвищення організаційної культури та можливість проєктних рішень щодо підвищення рівня ефективності функціонування мережевої структури;

- ідентифікацію ключових стратегічних векторів організаційної культури підприємств мережевих структур, що передбачає визначення принципів побудови ефективного управління організаційною культурою та їх взаємозв'язків як важливого орієнтира соціально-економічного розвитку мережевих структур.

Результати дисертаційного дослідження Гевка В. Л. є актуальними і можуть знайти широке застосування в практичній діяльності підприємства ТОВ «ЮСП ПАНЕЛЬ» та підприємств реального сектору економіки країни зокрема.

Директор ТОВ «ЮСП ПАНЕЛЬ»



П. Поріський

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
**ПАМІБРО**  
 ВИГОТОВЛЕННЯ ПАПЕРОВИХ МІШКІВ

ТОВ «ПАМІБРО»  
 77611, Україна, Івано-Франківська обл.,  
 Ровнінський р-н, с/пгт Брошів-Осада,  
 вул. Сичових Стрельців, буд. 52а/3  
 Ідентифікаційний код: 24679870

тел./факс: +380347448851, +380347447250  
 e-mail: office@pamibro.com  
 www.pamibro.com  
 IBAN: UA493223130000026002000007224



LLC "PAMIBRO"  
 77611, Ukraine, Ivano-Frankivsk region,  
 Rozhnyatyn district, Broshyn-Osada settlement,  
 Sichovykh Striltsiv street 52a/3  
 Identification code: 24679870

tel./fax: +380347448851, +380347447250  
 e-mail: office@pamibro.com  
 www.pamibro.com  
 IBAN: UA493223130000026002000007224

№33 від «29» 02 2020 р.

*До спеціалізованої вченої ради Д 58.082.03  
 в Тернопільському національному економічному університеті*

**ДОВІДКА**  
**про використання і впровадження результатів**  
**наукових досліджень**

Наукові розробки дисертанта Гевка Володимира Леонідовича представлені у дисертаційній роботі на тему: «Методологічний базис формування організаційної культури підприємств мережових структур» використані в роботі ТОВ «Памібро», а саме: використання методу побудови економіко-математичної моделі стратегічного програмування результативності функціонування підприємницьких структур, що дало змогу зафіксувати сценарії реалізації з урахуванням інформаційної ситуації та критерії прийняття організаційних рішень, необхідних для виконання певних проблематичних завдань з метою підвищення рівня організаційної культури підприємницької структури.

Слід відзначити, що подані у дисертаційній роботі вектори розвитку компоненти організаційної культури підприємства мережових структур, мають практичне значення та використані при формуванні перспектив соціально-економічного розвитку ТОВ «Памібро» протягом 2020-2024 рр.

Впровадження зазначених заходів дозволило підвищити ефективність роботи підприємства в контексті зміцнення організаційної культури.

Довідка видана за місцем вимоги.

Директор  
 ТОВ «Памібро»



Цимбалістий Р.З.

## ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

## “АРТМАШ”

23100, вул. Барлясва, 19, м. Жмеринка, Вінницька обл., УКРАЇНА  
Код ЄДРПОУ 37424773, ІПН 374247702053, Свід. платника ПДВ № 100346489  
P/pUA59380805000000026008534587 в АТ «Райффайзен банк Аваль» МФО 380805  
Електронна пошта: oooartmash@gmail.com, сайт: artmash.ua  
Тел/факс: (04332) 5-08-44

“ 04 ” червня 2020 р.  
Вих. № 50

## Довідка

про впровадження рекомендацій дисертаційного дослідження  
Гевка Володимира Леонідовича  
на тему: «Методологічний базис формування організаційної культури  
підприємств мережових структур»

Рекомендації, висновки та результати дисертаційного дослідження Гевка В. Л. «Методологічний базис формування організаційної культури підприємств мережових структур» використані в роботі ТОВ «Артмаш», а саме: запропоновані в дисертації основні заходи, які необхідно здійснювати керівництву підприємства в процесі управління організаційною культурою на основі чого сформовано, що основними напрямками вирішення даної проблематики є: активна участь у міжнародних виставках, семінарах, залучення міжнародного досвіду питань корпоративної культури провідних країн світу, підвищення кваліфікації працівників, підвищення продуктивності та оплати праці, забезпечення системи захисту конфіденційної інформації, диверсифікація постачальників, покупців. Тому на даному підприємстві сформовано програму визначених дій, спрямованих на створення ефективної організаційної культури.

Обґрунтування теоретико-практичних засад управління організаційною культурою проведено через розробку алгоритму побудови методологічного підходу до програми формування організаційної культури підприємства. Слід відзначити, що реалізації даного підходу дозволяє забезпечити гармонізацію наявної організаційної культури до цілей, стратегії та ресурсних можливостей підприємства. Встановлено, що кожен із запропонованих етапів процесу управління розвитком організаційної культури підприємства передбачає реалізацію конкретних проєктних заходів.

В цілому результати дисер та ційного дослідження Гевка В. Л., зважаючи на їх практичну значущість, заслуговують високої оцінки.

Директор (Артимович Павло Романович)





Товариство з обмеженою відповідальністю  
**«КОЛЯР»**

вул. Гетьмана Мазепи 40/17, 76018 м. Івано-Франківськ, Україна

+380 342 752-434, 752-444; e-mail: [export.kolyar@gmail.com](mailto:export.kolyar@gmail.com)

№ 84 від «11» 05 2020 р.

**ДОВІДКА  
 ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ  
 НАУКОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**

Видана Гевку Володимирі Леонідовичу в тому, що його наукові розробки щодо формування організаційної культури підприємств мережових структур – впроваджені в практичну діяльність. ТОВ «КОЛЯР» використовує у своїй діяльності науково обґрунтовану у дисертаційній роботі концептуально-методологічну базисну модель багаторівневого оцінювання інтегрального синергетичного ефекту функціонування підприємства, що передбачає формування системи показників вимірювання економічних, інноваційних та соціально-екологічних ефектів на підприємницькому, регіональному та національному рівнях, використання якої забезпечує моніторинг абсолютних параметрів синергетичних ефектів за рівнями їх прояву та можливість розробки й застосування відповідних заходів щодо забезпечення ефективності мережової структури в контексті культурної компоненти. Доведено, що основними джерелами синергії підприємницьких структур в системі варто ідентифікувати в основних сферах: виробництво; логістика; збут; маркетинг; науково-дослідні та дослідно-конструкторські розроблення; обмін інформацією; комунікації зі споживачами.

Використання запропонованих рекомендацій дозволило підвищити рівень розвитку організаційної культури підприємства в сучасних умовах макротренду бізнесу.

Довідка видана за місцем вимоги.

Директор ТОВ «Коляр»



Данчук М.Б.



ПІП «Добробуд ВВ»  
Ідентифікаційний код-  
34023229  
Адреса: Івано-Франківська  
обл.  
Тисменицький р-п  
с. Чернолізці  
р/р 26006052500832 в  
Тисменицькому відділенні  
ІФФ КБ «Приватбанку»  
МФО 336677

№ 65 від «02» 04 2020 р.

*До спеціалізованої вченої ради Д 58.082.03  
в Тернопільському національному економічному університеті*

**ДОВІДКА**  
**про використання і впровадження результатів**  
**наукових досліджень**

Наукові розробки дисертанта Гевка Володимира Леонідовича представлені у дисертаційній роботі на тему: «Методологічний базис формування організаційної культури підприємств мережових структур» використані в роботі ПІП «Добробуд ВВ», а саме: використання методу побудови економіко-математичної моделі стратегічного програмування результативності функціонування підприємницьких структур, що даю змогу зафіксувати сценарії реалізації з урахуванням інформаційної ситуації та критерії прийняття організаційних рішень, необхідних для виконання певних проблематичних завдань з метою підвищення рівня організаційної культури підприємницької структури.

Слід відзначити, що подані у дисертаційній роботі вектори розвитку компоненти організаційної культури підприємства мережових структур, мають практичне значення та використані при формуванні перспектив

соціально-економічного розвитку ПП «Добробуд ВВ» протягом 2020-2024 рр.

Впровадження зазначених заходів дозволило підвищити ефективність роботи підприємства в контексті зміцнення організаційної культури.

Довідка видана за місцем вимоги.

Директор «Добробуд ВВ»



Андрій СЛОБОДЯН



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
 ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
 імені ІВАНА ПУЛЮЯ

вул. Руська, 56, м. Тернопіль, 46001. Тел. (0352)52-41-81. Факс (0352)25-49-83  
<http://www.tntu.edu.ua>, E-mail: [univ@tntu.edu.ua](mailto:univ@tntu.edu.ua), Код ЄДРПОУ 05408102

01.02.2020 № 2/2-1064 На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

До спеціалізованої вченої ради Д 58.082.03  
 в Тернопільському національному економічному університеті

**ДОВІДКА**

про використання результатів наукових досліджень

*ГЕВКА Володимира Леонідовича*

Видана *Гевку Володимиру Леонідовичу* про те, що представлені у дисертаційному дослідженні основні теоретичні, методологічні, організаційні та практичні засади щодо формування організаційної культури підприємств мережових структур, використовуються у навчальному процесі Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя при викладанні дисциплін “Основи управлінського консультування”, “Менеджмент організацій”, “Основи економіки та організації виробництва”.

Проректор з наукової роботи  
 Тернопільського національного  
 технічного університету  
 імені Івана Пулюя, д.т.н., проф.



*[Signature]*  
**Р.М. РОГАТИНСЬКИЙ**





ПРАТ ВНЗ «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ  
ПЕРСОНАЛОМ» ПРИКАРПАТСЬКИЙ ІНСТИТУТ

ім. Михайла Грушевського

82200, Львівська область, м. Трускавець, вул. Івасюка, 21

тел./факс (03247) 6-92-40

Електронна пошта: pi-maup@lviv.abbon.net

Веб-сайт: <http://pi-maup.lviv.ua>

№ 74 від «15» 05 2020 р.

До спеціалізованої вченої ради Д 58.082.03  
в Тернопільському національному економічному університеті

### ДОВІДКА

про використання результатів наукових досліджень

**ГЕВКА ВОЛОДИМИРА ЛЕОНІДОВИЧА**

Видана Гевку В. Л. про те, що представлені у дисертаційному дослідженні основні теоретичні, методологічні, організаційні та практичні аспекти щодо формування організаційної культури підприємств мережевих структур, використовуються у навчальному процесі Прикарпатського інституту імені Михайла Грушевського при викладанні дисциплін “Організаційна культура”, “Менеджмент організацій”, “Управління виробничими групами”.

Директор інституту



Ахемян А.М.