

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

На правах рукопису

Овчаренко Максим Іванович

УДК 330.341.1

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

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

**Дисертація на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук**

Науковий керівник:
Ілляшенко Сергій Миколайович
доктор економічних наук,
професор

Суми – 2014

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ТА РОЗВИТКОМ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ...	12
1.1 Концептуальні підходи до розуміння феномена «корпоративна культура» як економічної категорії.....	12
1.2 Теоретико-методичні підходи до управління розвитком корпоративної культури на основі концепції зацікавлених сторін	27
1.3 Умови та особливості формування та розвитку корпоративної культури на вітчизняних промислових підприємствах.....	44
Висновки до розділу 1.....	65
РОЗДІЛ 2 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ	70
2.1 Теоретико-методичні основи формування критеріальної бази для оцінки стану корпоративної культури промислового підприємства	70
2.2 Науково-методичний підхід до оцінки стану корпоративної культури підприємства	85
2.3 Діагностика стану корпоративної культури промислових підприємств (на прикладі машинобудівних підприємств Сумської області).....	100
Висновки до розділу 2.....	121
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ	124
3.1 Засади організаційно-економічного механізму управління розвитком корпоративної культури промислового підприємства.....	124

3.2 Методичні підходи до оптимізації вибору системи управлінських дій в процесі управління розвитком корпоративної культури промислових підприємств з позиції їх ефективності.....	144
3.3 Оцінювання економічної ефективності управління розвитком корпоративної культури (на прикладі ТОВ «НВП «Техно»).....	159
Висновки до розділу 3.....	178
ВИСНОВКИ	182
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	184
ДОДАТКИ	206

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В останні десятиріччя спостерігаються зміни співвідношення між факторами конкурентоспроможності бізнесу, зокрема відбувається зростання частки факторів, які належать до нематеріальних активів підприємства. Важливе місце у цій групі факторів посідає корпоративна культура як елемент інтелектуального капіталу, оскільки цей фактор сприяє досягненню конкурентних переваг в управлінні та, на відміну від природних та фінансових ресурсів, є невичерпним. Цілеспрямоване й ефективне управління розвитком корпоративної культури та її елементів є одним із головних завдань сучасного менеджменту. Потреба в управлінні процесом формування та розвитку корпоративної культури передбачає як діагностику її підсистем та елементів, так й ефективне планування та реалізацію відповідних управлінських заходів.

Теоретичні засади формування та розвитку корпоративної культури активно досліджуються у світовій і вітчизняній науковій літературі. Серед зарубіжних вчених різні аспекти цієї проблеми вивчали: М. Армстронг, Р. Акофф, Т. Діл, К. Девіс, П. Друкер, А. Кеннеді, У. Оучи, К. Камерон, Р. Куїн, Дж. Ньюстром, Р. Уотерман, Г. Хофстеде, С. Ханді, Е. Шейн. Здобутки російської науки і практики в цьому науковому напрямі представлені у працях В. Барінова, О. Віханського, Р. Гордеєва, Г. Кононова, Н. Михайлівської, Т. Соломонідіної, М. Павлової, О. Радугина, І. Сокольникової, В. Співака, В. Томілова. Чимало досліджень з цієї тематики з'явилося в останні роки у вітчизняній науці, з-серед яких можна відзначити праці О. Амоші, І. Булеєва, А. Воронкової, О. Грішнкової, М. Дороніної, В. Дубяга, Г. Захарчиної, С. Ілляшенка, О. Кам'янської, О. Мартякової, Л. Мельника, Г. Назарова, О. Прокопенко, Ю. Шипуліної та ін. У працях цих науковців розкрито сутність корпоративної культури, розглянуто різні типології та підходи до оцінювання й управління її розвитком.

Разом із тим аналіз та узагальнення результатів досліджень з питань управління розвитком корпоративної культури підприємства свідчить, що незважаючи на їх значну кількість та актуальність залишаються невирішеними кілька важливих теоретичних і прикладних проблем. Подальшого дослідження потребує комплекс проблем, пов'язаних із формуванням принципово нового організаційно-економічного механізму управління розвитком корпоративної культури, розроблення теоретико-методичних підходів до діагностики її підсистем та елементів. Особливо гостро ці питання постають для промислових підприємств як суб'єктів діяльності у провідній галузі економіки України. Їх розв'язання дозволить цілеспрямовано й ефективно управляти корпоративною культурою як важливим фактором конкурентоспроможності промислових підприємств, що забезпечить умови для їх стійкого зростання.

Теоретична важливість зазначених завдань, їхня практична значимість для управління корпоративною культурою як фактором конкурентоспроможності промислових підприємств обумовили вибір теми дисертаційної роботи та окреслили коло досліджуваних у ній питань.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана у відповідності до основних напрямів наукових досліджень Сумського державного університету Міністерства освіти і науки України. Зокрема, до звіту за темою «Фундаментальні основи формування механізмів забезпечення інноваційного розвитку економічних систем» (№ ДР 0109U008930, 2010-2012) увійшли розробки дисертанта, що стосуються теоретико-методичних засад розвитку корпоративної культури (досліджено її сутність, зміст та роль в управлінні підприємством), за темою «Розробка наукових основ маркетингу інновацій» (№ ДР 0109U001384, 2009-2011) – пропозиції щодо удосконалення управління кадровою складовою корпоративної культури як підсистеми інноваційного потенціалу підприємства.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розроблення та наукове обґрунтування організаційно-економічних засад

управління розвитком корпоративної культури промислових підприємств як фактора підвищення їхньої конкурентоспроможності.

Для досягнення поставленої мети було сформовано комплекс завдань:

– узагальнити концептуальні підходи до розуміння феномену «корпоративна культура» як економічної категорії;

– розкрити специфіку теоретико-методичних підходів до управління розвитком корпоративної культури на основі врахування концепції зацікавлених сторін;

– дослідити умови й особливості становлення корпоративної культури на вітчизняних промислових підприємствах;

– удосконалити теоретико-методичні засади формування критеріальної бази для оцінювання стану корпоративної культури промислового підприємства;

– розробити методичний підхід до оцінювання стану корпоративної культури промислового підприємства, її окремих підсистем та структурних елементів;

– провести діагностику стану корпоративної культури машинобудівних підприємств Сумської області;

– розробити і науково обґрунтувати засади організаційно-економічного механізму управління розвитком корпоративної культури промислового підприємства;

– удосконалити методичні підходи до оптимізації системи управлінських дій щодо розвитку корпоративної культури промислових підприємств та оцінити їхню економічну ефективність;

– провести апробацію авторських розробок щодо управління розвитком корпоративної культури промислового підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління формуванням та розвитком корпоративної культури промислових підприємств як одного з основних факторів забезпечення їх високої конкурентоспроможності.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади управління розвитком корпоративної культури промислових підприємств.

Методи дослідження. Методологічною основою дисертаційного дослідження є теоретичні напрацювання вітчизняної та світової економічної науки, концептуальні положення сучасної економічної теорії, наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, присвячені дослідженню проблем розвитку корпоративної культури.

Для розв'язання поставлених завдань і досягнення мети дослідження було використано такі методи наукового пізнання: системно-структурний аналіз та метод логічного узагальнення – при обґрунтуванні теоретичних засад формування та розвитку корпоративної культури підприємства; статистичний та порівняльний аналіз – при дослідженні соціально-економічних умов розвитку підприємств; матричний метод та метод аналізу ієрархій – при оцінюванні рівня корпоративної культури підприємств; системний підхід, метод декомпозиції та моделювання – при розробленні організаційно-економічного механізму й обґрунтуванні основних напрямів формування корпоративної культури підприємства.

Інформаційно-фактологічну базу дисертаційної роботи склали: зібрані, опрацьовані й узагальненні особисто здобувачем первинні матеріали, що характеризують рівень корпоративної культури на промислових підприємствах Сумської області України; законодавчі та нормативно-правові акти, що регулюють діяльність підприємств в Україні; офіційні дані Державної служби статистики України та Сумського обласного управління статистики; аналітичні огляди та звітна інформація інформаційних агенцій.

У процесі дослідження отримано результати, які містять **наукову новизну**, а саме:

вперше:

- розроблено теоретико-методичні засади організаційно-економічного механізму управління розвитком корпоративної культури промислового підприємства через ідентифікацію складових процесу управління та його

ресурсної бази, а також визначення критеріїв оцінки ефективності управлінських рішень та відповідальних осіб у розрізі кожної складової корпоративної культури, що створює передумови для ефективної і взаємоузгодженої дії персоналу підприємства, зростання конкурентоспроможності підприємства на національному і міжнародному ринках;

удосконалено:

- трактування сутності поняття «корпоративна культура підприємства» як комплексної, багатоелементної, самовідтворювальної та самоорганізованої системи, яка формує інтелектуальне, духовне та соціальне поле підприємства, детермінує поведінку його персоналу і динамічно змінюються під цілеспрямованим впливом суб'єкта управління з метою досягнення синергетичного ефекту в умовах конкурентної боротьби. Це дозволило встановити нові специфічні особливості корпоративної культури, формалізувати її структурний склад та провести оцінювання її стану на підприємстві;

- науково-методичні засади комплексного багатofакторного оцінювання рівня корпоративної культури підприємства через сформовану систему критеріїв на основі методу аналізу ієрархій, матричного аналізу та бінарних характеристик. Такий підхід, на відміну від існуючих підходів, поєднує кількісні та якісні методи оцінювання рівня її розвитку, що дозволяє підвищити точність аналізу та якість прийнятих управлінських рішень;

- науково-методичні положення щодо оптимізації заходів із управління корпоративною культурою підприємства на основі діагностично-пошукового (метод розстановки пріоритетів) та діагностично-контрольного (метод мінімізації витрат та максимізації прибутку) методів, що, на відміну від існуючих методів, дозволяє обрати напрямки розвитку корпоративної культури у відповідності до загальної стратегії управління промисловим підприємством;

набули подальшого розвитку:

- систематизація підходів до визначення сутності поняття «корпоративна культура підприємств» на основі фасетно-ієрархічної класифікації з виділенням управлінського, ринкового, історико-генетичного і психологічного підходів, що дозволило деталізувати напрями впливу на процеси формування і розвитку корпоративної культури;

- підхід до моделювання процесу управління розвитком корпоративної культури підприємства на основі поєднання складових культури, методів управління нею, базових цінностей та стратегій управління підприємством у цілому, що дозволяє враховувати різноспрямовані інтереси зацікавлених сторін і гармонізувати їх у процесі управління;

- формалізація факторів формування та розвитку корпоративної культури підприємства у розрізі макро-, мезо- та мікрорівнів, що, на відміну від існуючих підходів, дозволяє визначити проблеми та перешкоди на шляху її становлення і розвитку, а також розробити заходи щодо вдосконалення корпоративної культури промислових підприємств України.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що теоретичні положення, висновки і рекомендації дисертаційного дослідження доведені до рівня методичних розробок і практичних рекомендацій щодо формування та вдосконалення організаційно-економічних засад управління розвитком корпоративної культури на промислових підприємствах.

Розроблені автором теоретико-методичні засади організаційно-економічного механізму управління розвитком корпоративної культури промислового підприємства та комплекс заходів, спрямованих на формування високого рівня корпоративної культури у відповідності з визначеними напрямками, впроваджено у діяльність ПАТ «Сумський завод «Насосенергомаш» (довідка № 1178-09 від 26.03.2014). Пропозиції щодо класифікації факторів формування та розвитку корпоративної культури підприємства, в результаті чого було визначено основні причини, які стримують її розвиток, впроваджено у діяльність ТОВ «НВП «Техно» (довідка № 5 від 05.02.2014). Пропозиції щодо оптимізації вибору системи

управлінських дій у процесі управління розвитком корпоративної культури підприємства за критерієм їх ефективності впроваджено у діяльність ТОВ «Сумський механічний завод» (довідка № ОМ 02-020 від 19.03.2014).

Матеріали дисертаційного дослідження (теоретичні, методичні та практичні авторські розробки) впроваджено у навчальний процес Сумського державного університету як розділи курсів: «Маркетинговий менеджмент», «Менеджмент персоналу», «Маркетинг інновацій», «Корпоративне управління» (акт № 256 від 07.03.2014 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційне дослідження є завершеною науковою роботою. Положення, висновки, рекомендації і розробки, які виносяться на захист, отримані автором самостійно і відображені в опублікованих працях. Результати, опубліковані дисертантом у співавторстві, використані у дисертаційній роботі лише в межах його особистого внеску.

Апробація результатів дослідження. Основні положення дисертаційного дослідження доповідалися, обговорювалися та отримали схвальну оцінку на наукових та науково-практичних конференціях різного рівня, серед яких: Науково-технічна конференція викладачів, співробітників, аспірантів і студентів факультету економіки та менеджменту СумДУ «Економічні проблеми сталого розвитку», присвячена Дню науки в Україні (м. Суми, 2010 р.); Міжнародна науково-практична конференція «Економіка та менеджмент: перспективи розвитку» (м. Суми, 2011 р.); III Міжнародна науково-практична конференція «Якість економічного розвитку: глобальні та локальні аспекти» (м. Дніпропетровськ, 2011 р.); Міжнародна науково-практична конференція «Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики» (м. Харків, 2012 р.); IV–VII Міжнародна науково-практична конференція «Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу» (м. Суми, 2010–2013 рр.); Міжнародна науково-практична конференція «Економічні перспективи України та світу» (м. Чернігів, 2013 р.); Всеукраїнська наукова конференція «Соціально-гуманітарні аспекти розвитку сучасного суспільства» (м. Суми, 2013 р.); XXIV Міжнародна науково-практична конференція

«Економіка в умовах глобалізації світових економічних процесів (м. Львів, 2013 р.); I Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні питання підвищення конкурентоспроможності держави, бізнесу та освіти в сучасних економічних умовах» (м. Полтава, 2013 р.); Міжнародна науково-практична конференція, присвячена пам'яті проф. Балацького О. Ф. «Економічні проблеми сталого розвитку» (м. Суми, 2013 р.).

Публікації. Основні наукові положення, рекомендації та висновки дисертанта опубліковано у 21 науковій праці загальним обсягом 5,26 друк. арк., з яких особисто автору належить 4,82 друк. арк., у тому числі: розділ у колективній монографії, 7 статей у наукових фахових виданнях України (з них 3 включені до міжнародних наукометричних баз), 13 публікацій у збірниках тез доповідей конференцій.

Структура і зміст роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації – 235 сторінок, у тому числі основного тексту 180 сторінок, 42 таблиці на 35 сторінках, 40 рисунків на 39 сторінках, список використаних джерел із 219 найменувань на 22 сторінках, 19 додатків на 30 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ТА РОЗВИТКОМ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Концептуальні підходи до розуміння феномена «корпоративна культура» як економічної категорії

На сучасному етапі розвитку економіки достатність трудових і сировинних ресурсів дедалі меншою мірою розцінюється як конкурентна перевага. В умовах становлення економіки знань важливою передумовою прискорення розвитку та підвищення конкурентоспроможності стає створення, накопичення та ефективне використання нематеріальних ресурсів (інтелектуальної власності, брендів, якості маркетингу, менеджменту, клієнтської бази, гудвілу і т. д.), оскільки вони сприяють досягненню конкурентних переваг в управлінні та, на відміну від природних та фінансових ресурсів, є невичерпними. За цих умов конкурентні зусилля організацій спрямовуються на набуття такої якості як унікальність. Вона забезпечується, насамперед, незамінними ресурсами, до яких належить корпоративна культура, яка є одним з найбільш рідкісних і складно відтворювальних нематеріальних ресурсів підприємства. Середовищем виникнення, розвитку і функціонування корпоративної культури є постіндустріальне суспільство, в рамках якого знання, інформація і «людський капітал» набули домінуючого значення у виробничій та господарській діяльності підприємств.

На жаль, корпоративна культура на підприємствах України сьогодні не є основним фактором забезпечення високої конкурентоспроможності, в результаті недооцінки її ролі знижується конкурентоспроможність вітчизняної економіки та уповільнюються темпи економічного розвитку. В цих умовах набувають дедалі більшої актуальності дослідження, спрямовані на

узагальнення підходів до визначення сутнісних характеристик та ролі корпоративної культури як стратегічної конкурентної переваги підприємства. Необхідність уточнення поняття «корпоративна культура підприємства» викликана тим, що культура підприємства є її ядром і складається з багатьох компонентів, які здатні впливати на подальший її розвиток.

Аналіз теоретичного матеріалу із зазначеної проблеми [4, 28, 82, 90, 136, 149, 186–204] свідчить, що хоча корпоративна культура вважається науковцями одним з основних факторів зростання конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах, але в них немає одностайності щодо її сутності, видів, оцінки її ролі та меж доцільності її використання під час розв'язання проблем економічного розвитку підприємства. Це істотно ускладнює теоретичні і прикладні дослідження щодо використання цього поняття в загальній системі управління підприємством, а також розроблення та впровадження заходів щодо управління формуванням і розвитком корпоративної культури на підприємстві. Для ефективного управління корпоративною культурою підприємства необхідно насамперед мати чітке уявлення про її сутність, функції та призначення, принципи формування та використання, структурну побудову та функціональне призначення кожного складового елемента тощо. Звідси виникає потреба в переосмисленні сутнісних ознак корпоративної культури та розвитку теоретико-методичних засад її формування на підприємствах з метою подальшого уточнення її функціонального призначення.

Систематизація підходів вітчизняних та закордонних дослідників до трактування сутності поняття «корпоративна культура» довела відсутність єдиного погляду до визначення її змісту. Варто підкреслити, що йдеться не лише про визначення культури, а про різні концепції розуміння її природи. На основі власного системного дослідження автором інтегровано і синтезовано для практичних потреб внесок провідних шкіл, які в різний час займалися визначенням економічної природи корпоративної культури, та запропоновано фасетно-ієрархічну класифікацію підходів цих шкіл. Критичний аналіз фасетного та ієрархічного підходів до класифікації корпоративної культури

(додаток А) виявив переваги та недоліки кожного з них і показав недоцільність їх поодинокого застосування у практичній діяльності. Лише об'єднання цих підходів забезпечує взаємозв'язок між окремими класифікаційними ознаками та поєднує паралельний розподіл напрямів дослідження, що забезпечує безпосередній зв'язок між окремими класифікаційними групами.

Класифікацію підходів до визначення сутності поняття «корпоративна культура» на основі об'єднання фасетного й ієрархічного методів представлено на схемі (рис. 1.1), в якій ознаки класифікації відображають їх значущість, ієрархічність та характер взаємозалежності. Розглянемо кожен з них більш детально.

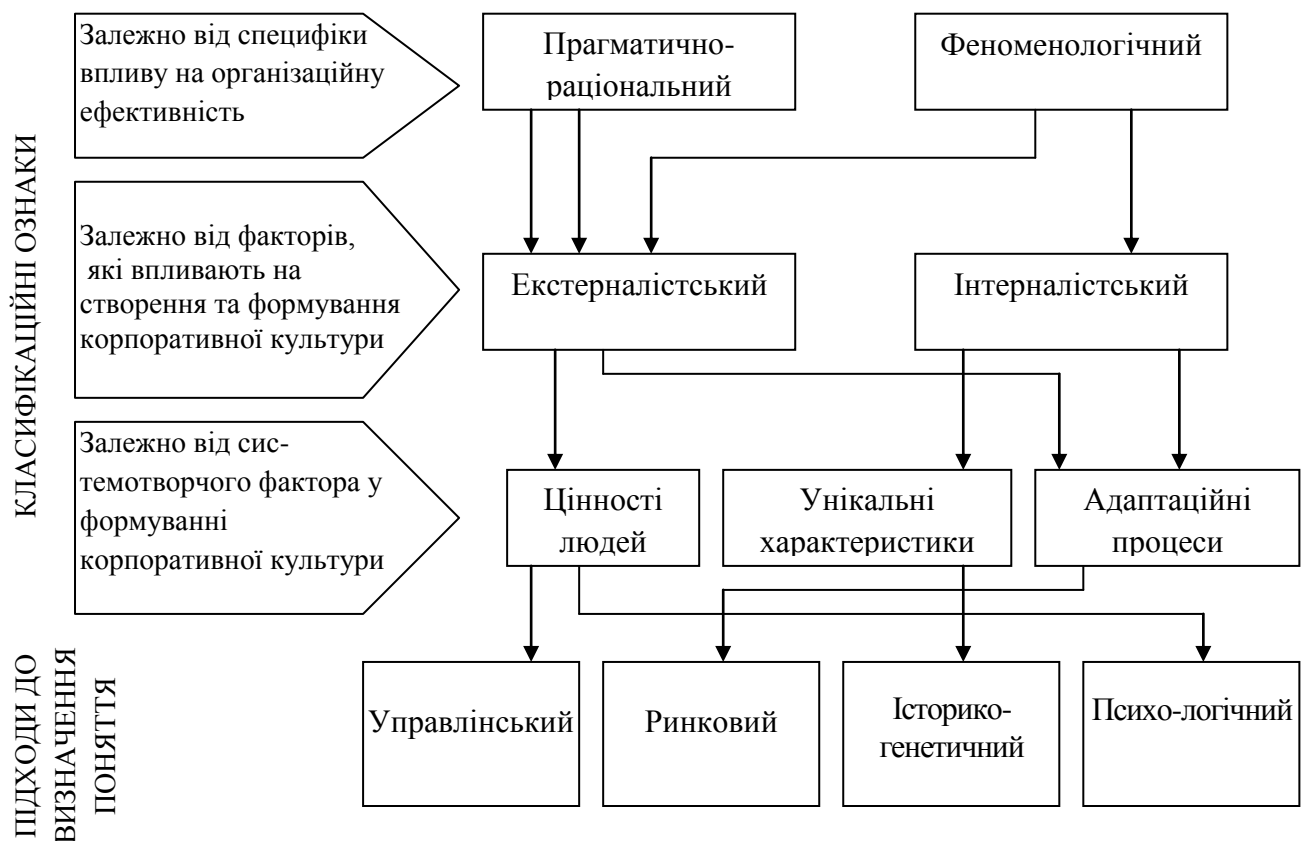


Рис. 1.1. Фасетно-ієрархічна класифікація основних підходів до визначення поняття «корпоративна культура» (складено автором)

За специфікою впливу на організаційну ефективність виділяють:

– прагматично-раціональний підхід (корпоративна культура розглядається

як засіб підвищення ефективності діяльності підприємства і виступає каталізатором організаційних змін);

– феноменологічний підхід (корпоративна культура не може бути джерелом підвищення ефективності й затримує спроби будь-яких нововведень).

Представники першого напрямку (Е. Шейн [184], І. Ансофф [7], Т. Пітері [211], Р. Уоттермен [198]) розглядають корпоративну культуру в якості однієї зі змінних, яка виступає регулятором поведінки працівника на підприємстві поряд з іншими змінними, такими як формальна або неформальна структура, організаційний клімат тощо. Формування культури пов'язується переважно з процесами, що відбуваються всередині підприємства, хоча останні можуть спричиняти і зміни стану зовнішнього середовища [6].

Незважаючи на різноманітність версій у рамках першого підходу, він має дві основні відмінності: по-перше, корпоративна культура розглядається як фактор, який може бути використаний керівництвом для максимізації ефективності організації, зміцнення її цілісності, покращення механізмів соціалізації працівників, підвищення їх продуктивності і мотивації; по-друге, формування організаційної (корпоративної) культури розглядається як підсумок керованих процесів, що відбуваються всередині підприємства.

В основу цього підходу покладено базові положення, розроблені Е. Шейном [184]. На його думку, поведінка є лише зовнішнім проявом культури, але не відображенням її змісту, вона насамперед сприяє процесу формування організаційних цінностей. Виходячи з цього Шейн дає таке визначення культури організації: «корпоративна культура є інтегрованим набором базових уявлень, винайдених, випадково відкритих, запозичених або досягнутих якимось іншим шляхом певною групою у результаті спроб вирішення проблем адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, які досить ефективно послужили організації, а відтак визнані і використовуються нею, а також передаються новим поколінням членів організації» [184].

Інший, багато в чому альтернативний погляд на природу і функції

корпоративної культури створено в рамках феноменологічного підходу в теорії організацій. Його прихильники трактують корпоративну культуру як сутність організації, а не її атрибут. Вони розглядають корпоративну культуру не як фактор, що прямо програмує поведінку індивіда в організації, а передусім як фактор, що забезпечується умовою конвенціонального узгодженого сприйняття реальності і узгодженої групової поведінки людей. Для цього підходу характерний розгляд поведінкових актів як первинних відносно їх осмислення. Саме інтерпретація цих актів є однією з найважливіших функцій культури. У питанні про джерело формування корпоративної культури представники цього підходу поєднують екзогенну (макрокультурне походження) і ендогенну логіку її формування. Вони стверджують, що через неможливість безпосереднього управління корпоративною культурою її трансформація є тривалим процесом, вплив на який завжди є опосередкованим і вимагає від керівництва організації досить глибокої рефлексії з приводу особливостей організації та її історії.

Залежно від поглядів на фактори, які впливають на створення і формування культури, розрізняють:

- екстерналістський підхід (корпоративна культура формується під впливом національної культури та відповідно до вимог соціального оточення;
- інтерналістський (культура формується у відповідності до організаційної структури).

Класифікація підходів до визначення терміна «корпоративна культура» залежно від системотворчого фактора у її формуванні фактично відображає вплив двох перших класифікаційних факторів і дозволяє узагальнити головні з них: цінності людей (сукупність норм, цінностей і переконань окремих особистостей та груп); характеристики підприємства (цілісність та багатогранність діяльності); адаптаційні процеси (прийоми і правила забезпечення зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівника).

Складність та неоднозначність корпоративної культури як категорії обумовлює наявність у вітчизняній та закордонній науковій літературі значної

кількості робіт, автори яких демонструють розмитість власної позиції, наводять кілька визначень із різними акцентами. Окремі дослідники виділяють якусь одну з характерних рис корпоративної культури, не розкриваючи її повністю [12, 35, 65]. Інші [31, 36, 83, 86] роблять акцент на умовах і факторах, що визначають корпоративну культуру, або на характері суспільно-економічних відносин всередині підприємства, або на результатах її використання. За результатами проведеного аналізу науково-методичних підходів до визначення категорії «корпоративна культура» (додаток Б) автором запропоновано класифікацію, яка склала основу для виділення таких підходів до визначення її сутності: управлінський, психологічний, ринковий, історико-генетичний (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Напрями і критерії вивчення корпоративної культури

Напрями дослідження	Характеристика	Критерії	
		Функції	Чинники формування
Управлінський	управлінський інструмент, за допомогою якого можна впливати на діяльність підприємства і змінювати її	інноваційний і антикризовий внутрішній фактор стратегічного управління підприємством	Керівник-лідер, місія
Ринковий	середовище, де взаємодіють елементи підприємницької організації у відповідь на зміни, що відбуваються всередині неї, а також у зовнішньому середовищі	фактор підвищення продуктивності праці, конкурентоспроможності, впровадження нових технологій, адаптації до ринкових умов, організації виробництва	Ринок, прибуток
Історико-генетичний	аспект національного чи етнічного об'єднання, включаючи сукупність характеристик, пов'язаних із культурно-специфічним стилем	фактор взаємозв'язку культурно-національних особливостей і ефективності діяльності організації	Етнос, ідеологія, політика
Психологічний	спосіб діяльності, поведінки і мислення, особливий склад розуму	фактор впливу на підсвідомість і свідомість співробітників, сукупність психологічних параметрів, що характеризують групову діяльність людей	Загально-людські та професійні цінності, цілі, норми, правила

Джерело: складено автором

Така класифікація формує підґрунтя для подальшого дослідження

економічної сутності цієї категорії та методів більш ґрунтовного аналізу її взаємозв'язку з іншими науковими концепціями. Зауважимо, що жоден із виділених підходів не є вичерпним, оскільки він визначає лише окремі сторони досліджуваної категорії та не відповідає вимогам системності. На нашу думку, при формуванні концептуальних засад управління розвитком корпоративної культури окрім загально визнаних історико-генетичних та психологічних підходів слід враховувати також ринковий аспект цього поняття і особливо управлінський підхід, який підкреслює необхідність свідомого конструювання корпоративної культури з подальшим управлінням її розвитком, що відповідає сучасним вимогам суспільства стосовно етичного ведення діяльності.

Аналіз систематизованих науково-методичних підходів до розуміння сутності корпоративної культури як економічної категорії дозволили нам дійти висновку, що оскільки вони висвітлюють окремі сторони досліджуваних явищ та процесів, жоден з них не задовольняє повною мірою вимогам системного підходу і відтак не може бути визнаний вичерпним.

Саме тому ми пропонуємо застосовувати системний підхід до вирішення досліджуваної проблеми, відповідно до якого корпоративна культура як системний об'єкт має такі властивості:

- цілісність – зміна будь-якого компонента корпоративної культури впливає на інші її компоненти і на систему в цілому, і, навпаки, будь-яка зміна системи позначається на всіх її компонентах. При цьому властивості економічних систем є результатом синергетичного ефекту взаємодії підсистем, а не лише сумою їхніх властивостей;

- ієрархічність – корпоративна культура являє собою систему, що є компонентом системи вищого порядку;

- інтегративність – корпоративна культура як система має такі властивості, які не притаманні її окремим компонентам, і, навпаки, окремі компоненти корпоративної культури володіють властивостями, не властивими системі в цілому.

Слід зазначити, що врахування ринкового підходу до розуміння сутності «корпоративна культура» дозволяє визначати її як відкриту, нелінійну і неврівноважену економічну систему, компоненти якої здатні до самоорганізації за допомогою персоналу, оскільки саме вона є внутрішнім джерелом саморозвитку. Під самоорганізацією мається на увазі процес встановлення в системі стану, який існує лише завдяки кооперативній дії та зв'язків між її компонентами, що приводить до зміни просторової, тимчасової або функціональної структури [166]. Тобто самоорганізація – це процес упорядкування системи завдяки внутрішнім стимулам за відсутності впливів з боку навколишнього середовища. Знання особливостей розвитку самоорганізації корпоративної культури дозволяє стимулювати процеси зростання у випадку, коли відомі ключові параметри складної системи. Нові функції та властивості, що виникають у процесі самоорганізації елементів нелінійних систем, вивчаються в рамках синергетики, що проявляється у багатокритеріальному управлінні усіма рівнями і потоками об'єкта управління для досягнення спільних цілей підприємства.

У рамках синергетики висувається нова концепція теорії самоорганізованих систем: у тій точці розвитку системи, де виникає хаос, з'являється можливість зміни системи, зміни напрямку її подальшого розвитку. Застосувавши це положення синергетики до корпоративної культури і корпоративних цінностей, можна зробити такий висновок: процесу зміни культури, зміни ціннісних домінант і становленню нової культури з новими ціннісними орієнтаціями завжди передуватиме хаос, нестійкість (пошук нових цінностей, способів взаємодії із зовнішнім середовищем). Перехід в якісно новий стан для підприємства неможливий без якісної зміни корпоративної культури. Результатом самоорганізації корпоративної культури стає виникнення, взаємодія (наприклад, кооперація) і регенерація динамічних об'єктів (підсистем), які є більш складними в інформаційному сенсі, ніж елементи (об'єкти) середовища, з яких вони виникають.

Отже, корпоративну культуру проаналізовано автором як систему, що

включає дві підсистеми, – керовану підсистему (об'єкт управління) і керуючу підсистему (суб'єкт управління) (рис. 1.2). Суб'єкти управління – це група людей, які різними методами впливають на корпоративну культуру, адаптуючи її під цілі і завдання підприємства. Базою управління корпоративною культурою є дослідження і визначення її поточного стану. Об'єктом сучасної управлінської діяльності є складові корпоративної культури, а не процеси, люди чи діяльність. Відповідно до системної моделі управлінського підходу до розуміння сутності корпоративної культури, управління її розвитком відбувається з урахуванням принципів, зміст яких наведено у додатку В.



Рис.1.2. Системна модель управлінського підходу до визначення сутності поняття корпоративної культури (складено автором)

Корпоративна культура як інструмент управління виконує роль координатора елементів завдяки ustalеним нормам і стандартам організаційної поведінки, прийнятими базовими цінностями в організаційному середовищі. Крім

цього, корпоративна культура пропонує реальний інструментарій і технологію використання нормативного та ціннісного апарату в управлінні підприємством, що в поєднанні з іншими ресурсами підвищує ефективність менеджменту підприємства і сприяє його успішній діяльності.

Проведений аналіз дозволив нам здійснити теоретичне узагальнення ефектів управління розвитком корпоративної культури в рамках розглянутої нами концепції, а також систематизувати різні види ефектів від реалізації заходів щодо зміни корпоративної культури, поділивши їх на групи (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Ефекти після впровадження заходів щодо формування і розвитку корпоративної культури

Вид ефекту	Характеристика
Економічний ефект	зростання продуктивності праці, зниження трудомісткості, зниження матеріаломісткості і собівартості продукції, зростання прибутку і рентабельності
Технічний ефект	поява нової техніки і технологій, відкриттів, винаходів і раціоналізаторських пропозицій, ноу-хау та інших нововведень
Соціальний ефект	підвищення матеріального і культурного рівня життя громадян, більш повне задоволення їхніх потреб у товарах і послугах, поліпшення умов і техніки безпеки праці
Ресурсний ефект	вивільнення ресурсів виробництва: матеріальних, трудових і фінансових

Джерело: складено автором на основі [3, 37, 64]

Зазначені види ефектів досягаються шляхом впливу корпоративної культури на діяльність підприємства одночасно за трьома напрямками. Розглянемо їх.

1. Вплив корпоративної культури на процеси, що відбуваються на підприємстві:

- процеси комунікації і комунікаційна діяльність;
- процеси ухвалення рішень, кар'єри і соціалізації;
- виробничий і трудовий процеси.

2. Вплив корпоративної культури на організаційну поведінку:

- поведінку індивіда на підприємстві – правила, форми спілкування (формального і неформального), пріоритетність особистих або загальних

інтересів, ставлення працівника до підприємства, колективізм або індивідуалізм та ін.;

- мотивацію – переважання зовнішньої або внутрішньої мотивації, способи мотивації, заохочення, винагороди, підвищення по службі й ін.;

- соціально-психологічний клімат – психологічні умови праці, символи і значущість статусу, наявність і частота конфліктів та ін.;

- групову поведінку – ставлення до влади, особливості лідерства, прийняті ролі в колективі й ставлення до них, співпраця між членами групи, її ієрархія, можливість групового прийняття рішення та ін.

3. Вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність підприємства проявляється через формування позитивної репутації і привабливого іміджу підприємства та виробленого продукту (товару або послуги) серед споживачів, ділових партнерів, громадськості.

Загальний вплив корпоративної культури на результативність діяльності підприємства складається із сукупності розглянутих вище напрямків її дії. Її безпосередній вплив на діяльність та основні складові потенціалу підприємства дають синергетичний ефект (рис. 1.3). Сутність синергетичного ефекту полягає в тому, що це сумарний ефект від дії декількох факторів, який перевищує ефект дії кожного окремого кожного фактора. Тому можливість отримання синергетичного ефекту стимулює суб'єктів управління до пошуку додаткових, у тому числі прихованих факторів (резервів) підвищення результативності діяльності підприємства. При цьому корпоративна культура є не самоціллю, а засобом управління сукупним потенціалом промислового підприємства, та водночас «обмежувальною ланкою», яка визначає темпи і спрямованість розвитку підприємства.

Синергетика дозволяє досліджувати корпоративну культуру в трьох аспектах:

- 1) у динамічному аспекті, тобто з точки зору особливостей розвитку корпоративної культури в умовах нелінійності.

- 2) через вплив на процес самоорганізації соціально-економічної системи;

3) через досягнення синергетичного ефекту, тобто посилення властивості синергії соціально-економічної системи.

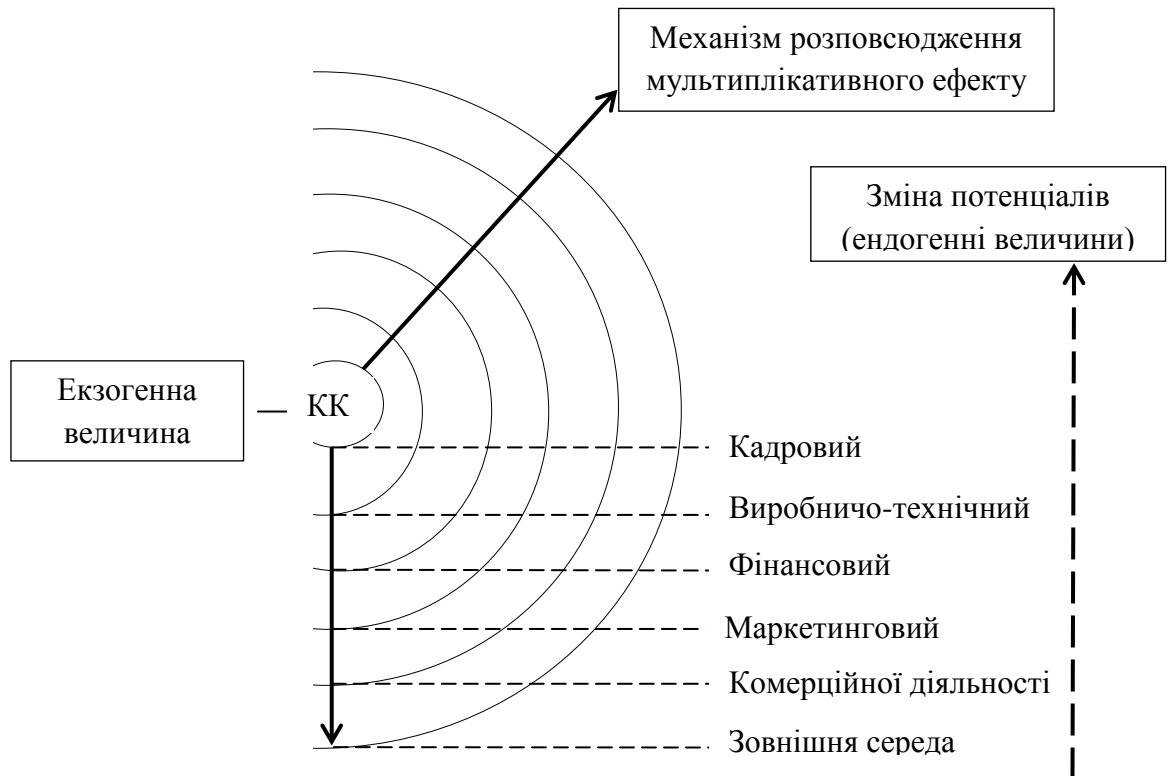


Рис. 1.3. Синергетичний ефект впливу корпоративної культури на різні потенціали підприємства (складено автором)

Результати проведеного нами дослідження науково-методичних підходів до розуміння сутності економічної категорії «корпоративна культура» та її структурного наповнення дозволяють стверджувати не тільки про їх значну кількість, а й про їх несистемність і значну суперечливість (додаток Г). Межі між більшістю наукових підходів до визначення її складових є досить умовними, охоплення складових елементів корпоративної культури різняться залежно від підходу, якого дотримується конкретний вчений.

Виходячи з цього автором проведено порівняльний аналіз підходів різних вчених до поділу корпоративної культури на елементи та об'єднано їх у певні групи з використанням методу багатомірної дихотомії, який полягає в кількісному аналізі частоти використання того чи іншого елемента у працях науковців (додаток Д). Беззаперечними складовими корпоративної культури, на думку більшості дослідників, є соціальна та духовна. Духовна складова включає цінності, міфи, історію, символи (імідж), обряди та ритуали, а

соціальна –особисту ініціативу, готовність йти на ризик, чіткі цілі, лояльність співробітників, узгодженість дій та інші. Формування або привнесення корпоративної культури, яка створює соціальний та духовний клімат в колективі, стає в сучасних умовах глобальним стратегічним ресурсом. Практика багатьох підприємств свідчить, що ділова єдність напряду залежить від духу та атмосфери, які створюються в організації. Робота злагодженої команди є більш ефективною, ніж індивідуалізована праця, навіть високопрофесійна.

Проте з плином часу, коли змінюється сама філософія ведення бізнесу, багато дослідників виявляють нові аспекти прояву корпоративної культури на підприємстві. Так, з-серед сукупної кількості досліджених автором теоретичних думок як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, 54% схиляються до включення в структуру корпоративної культури інтелектуальної складової. За результатами критичного аналізу автором запропоновано до базових складових корпоративної культури включити такі складові: інтелектуальну, соціальну та духовну (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Структурні складові корпоративної культури

Складові	Характеристика	Фактори розвитку
Інтелектуальна	елементи, що характеризують рівень розвитку інтелекту та елементи, які відображають, результати інтелектуальної діяльності	Забезпечення працівників умовами, що сприяють їх інтелектуальному розвитку (навчання, підвищення кваліфікації, перекваліфікація, забезпечення об'єктами інтелектуальної інфраструктури, підбір персоналу, інноваційний розвиток).
Соціальна	умови, характер і зміст праці робітників; стимули до праці; кадрове забезпечення підприємства	Забезпечення працівників умовами, що сприяють їх соціальному розвитку (проведення корпоративних вечорів, організація відпочинку, оздоровлення).
Духовна	кодекс корпоративної поведінки, трудової дисципліни та документів, що визначають основні засади корпоративної культури	Забезпечення працівників умовами, що стимулюють духовний розвиток – етичні цінності працівників, наявність етичних норм, етичні відносини працівників усередині підприємства та етичні відносини працівників підприємства із зовнішнім середовищем

Джерело: складено автором

З урахуванням вищезазначеного автором пропонується розглядати корпоративну культуру як комплексну, багатoeлементну, самовідтворювальну та самоорганізовану систему, яка формує інтелектуальне, духовне та соціальне поле підприємства, детермінує поведінку його персоналу і динамічно змінюється під цілеспрямованим впливом суб'єкта управління з метою досягнення синергетичного ефекту в умовах конкурентної боротьби. Це визначення дає можливість встановити нові особливості корпоративної культури, уточнити її загальну структуру та розкрити сутність її складових, а також врахувати її розвиток через цілеспрямоване формування уявлень і цінностей, необхідних підприємству.

Класифікація корпоративної культури необхідна для визначення та аналізу її основних типів з метою виявлення специфічних рис культури кожного конкретного підприємства, а також розроблення адекватних методів її вдосконалення. Класифікація корпоративної культури повинна мати прикладний характер, надаючи можливість керівникам підприємства визначити її тип чи відповідний рівень. Тип корпоративної культури є одним з показників її комплексної оцінки, на підставі якої формується стратегія її формування та розвитку.

У сучасній теорії менеджменту відсутній єдиний підхід до класифікації типів корпоративної культури. Дослідники використовують з метою класифікації різноманітні підходи і показники, виділяючи при цьому від двох до восьми типів культури (додаток Е). Сучасні підходи до типології корпоративних культур можна розділити на три групи в залежності від цільової спрямованості при здійсненні класифікації:

- 1) на основі національних особливостей (типологія Ф. Тромпенаареса, модель Г. Хофстеда);
- 2) за соціально-психологічними характеристиками соціальної групи проблеми (класифікація М. Вріє – Д. Міллера, класифікація С. Медока – Д. Паркіна та ін.);

3) на основі врахування системи управління на підприємствах (модель Ч. Хенді, модель Камерона–Куїна, модель Л. Г. Хаєта, модель Діла-Кеннеді, Р. Рютингера та ін.).

В процесі проведення економічних досліджень на мікрорівні можуть бути використані лише типології третьої групи.

Дослідження типів корпоративної культури сучасних вітчизняних підприємств [10, 11] показують, що в реальних умовах господарювання на підприємствах у чистому вигляді не може існувати жоден тип культури. На кожному підприємстві наявні характеристики всіх типів культури. Ці дослідження стають основою для реформування, свого роду переорієнтації, корпоративної культури на нові цінності та, відповідно, до виділення нових типів культури, які можна представити як надбудови до існуючих типів корпоративної культур.

Отже, на основі системного критичного аналізу та узагальнення літературних джерел автором запропоновано фасетно-ієрархічну класифікацію підходів до визначення сутності поняття «корпоративна культура», які класифіковані: залежно від специфіки впливу на організацію, залежно від факторів, які впливають на створення і формування корпоративної культури, залежно від системотворчого фактора у формуванні корпоративної культури. В результаті автором виділено управлінський, ринковий, історико-генетичний та психологічний підходи до розуміння сутності поняття «корпоративна культура». Автором обґрунтовано, що жоден із виділених підходів не є вичерпним, оскільки він визначає лише окремі сторони досліджуваної категорії та не відповідає вимогам системності. Доведено, що при формуванні концептуальних засад управління розвитком корпоративної культури слід враховувати не тільки психологічні та історико-генетичні особливості, а й її ринкову складову (здатність до самоорганізації, яка є каталізатором ефективного використання потенційних можливостей підприємства), а також готовність управлінської складової до досягнення синергетичного ефекту, яка виявляється у багатокритеріальному управлінні усіма складовими

корпоративної культури для досягнення різних ефектів (економічного, технічного, соціального, ресурсного).

З використанням методу багатомірної дихотомії автором проведено порівняльний аналіз наукових підходів до поділу корпоративної культури та запропоновано такі її складові як інтелектуальна, соціальна, духовна. Автором доведено, що однією із найважливіших складових системного управління розвитком корпоративної культури як багаторівневого та поетапного процесу є забезпечення узгодженості формування її підсистем, тобто координація за ресурсами, часом та напрямками управлінських дій щодо кожного структурного елемента інтелектуальної, духовної та соціальної складової корпоративної культури.

Автором уточнено категоріальне визначення сутності корпоративної культури підприємства, яке дало можливість встановити нові особливості корпоративної культури, уточнити її загальну структуру та розкрити сутність її складових, а також врахувати її розвиток через цілеспрямоване формування уявлень і цінностей, необхідних підприємству в залежності від обраної стратегії управління.

1.2 Теоретико-методичні підходи до управління розвитком корпоративної культури на основі концепції зацікавлених сторін

За останні два десятиліття підходи до управління корпоративною культурою пройшли досить серйозний шлях вдосконалення, що призвело до зміни етичної та світоглядної парадигм, формування емерджентного менталітету, розширення свободи при прийнятті управлінських рішень. Корпоративна культура є важливою складовою в системі менеджменту, базові положення якого пройшли певну трансформацію відповідно до зміни умов ведення бізнесу. Еволюційний шлях теорій менеджменту був тривалим і доволі

складним, супроводжувався появою нових концепцій із різними ціннісними орієнтаціями та відмиранням тих, що перестали відповідати викликам часу. В результаті сформувалась нова парадигма управління, яка системно відображає сучасну роль і сутнісну характеристику менеджменту в контексті соціокультурних тенденцій сьогодення.

Узагальнення теорії й практики менеджменту в історичному форматі та у взаємозв'язку з розвитком корпоративної культури відображено на рис. 1.4. Загалом, наукові школи мали технічне або соціальне спрямування, тому вектор наукових досліджень спрямовувався на технічний чи людський фактор. Прихильники технічного напрямку брали за основу показники продуктивності праці, якості, технології, навколо яких вибудовували свої концепції організації виробництва й управління. Для прихильників соціального підходу важливішими були здібності людини та їх вплив на результати роботи, що стало основою їхніх теоретичних розробок і практичних рекомендацій [41].

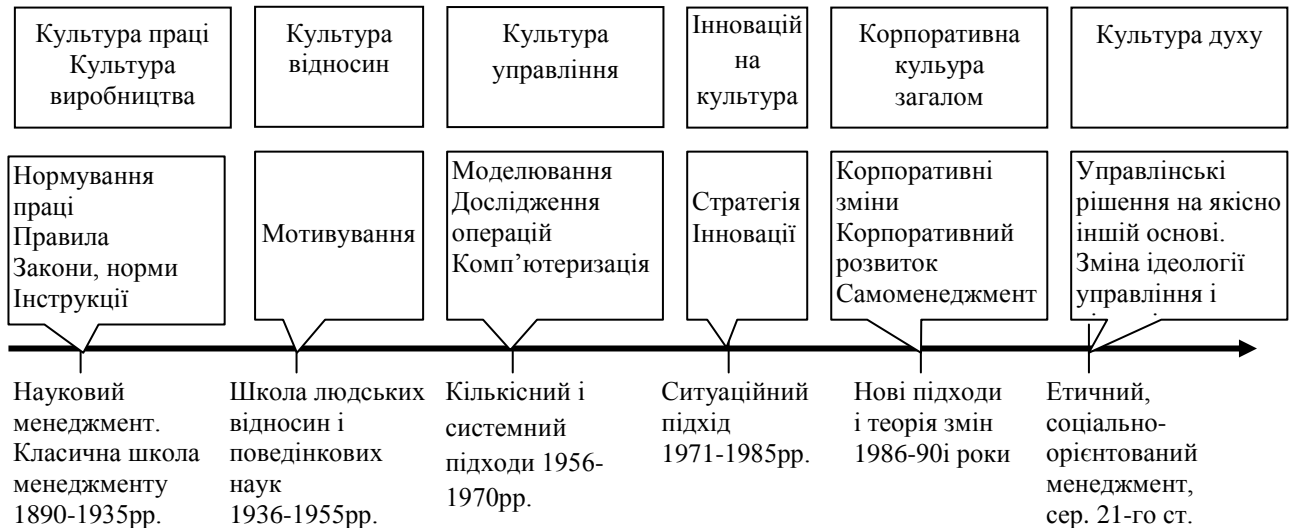


Рис. 1.4. Еволюція систем менеджменту та корпоративної культури

(складено на основі [41])

Сучасна методологія управління корпоративною культурою повинна враховувати рух суспільства до постіндустріальної формації. У корпоративній культурі підприємства цей процес знаходить відображення в появі нових ціннісних орієнтирів. Якщо раніше менеджери, які приймали рішення,

орієнтувалися на глибинні структурні елементи корпоративної культури (цінності, базові уявлення, почуття, з якими зв'язали місію свого підприємства і на основі яких створювали організаційний клімат), то на сучасному етапі специфіка корпоративної культури та її роль в еволюції менеджменту привели до зміни взаємовідносин не тільки між персоналом підприємства, але й між працедавцями і найманими працівниками, які поступово перетворювалися в співпрацю й партнерство [42]. Тому поряд з аспектами економічної ефективності значущим питанням стає здатність підприємств вибудовувати цивілізовані відносини з колом зацікавлених сторін на основі дотримання міжнародних стандартів.

Узгодженість стратегії підприємства з пріоритетами розвитку суспільства і очікуваннями зацікавлених сторін, пошук і підтримка певної рівноваги в системі цінностей зацікавлених сторін визначає баланс їхніх інтересів. Орієнтація підприємства на врахування цінностей зацікавлених сторін потребує від нього легітимізації його діяльності в очах суспільства, що вимагатиме від нього контролю над його егоїстичними бажаннями щодо максимізації прибутку та корекції діяльності для забезпечення таких її параметрів, які є очікуваними з погляду на громадську думку. Звідси слідує, що раціональна і системна взаємодія підприємства з усім колом зацікавлених сторін при прийнятті рішень передбачає врахування їхніх цінностей, які є похідною від їхніх думок та очікувань.

Глобальне дослідження, проведене в 2006 році компанією Interbrand і журналом Business Week, показало, що вартість «нематеріальних цінностей» компанії – її торговельної марки, бренду компанії і т. д. може становити до 70% її ринкової капіталізації. Зниження індексу репутації лише на 1% спричиняє падіння її ринкової вартості на 3%. Сьогодні позиція компанії на ринку залежить вже не тільки від обсягів виробленої продукції або торгового обороту, а й від сприйняття її діяльності її діяльності усіма зацікавленими сторонами – споживачами, ЗМІ, представниками державної і муніципальної влади, акціонерами, співробітниками та ін. З кожним роком необхідність

комунікації з цими групами зацікавлених сторін усвідомлюється бізнесом як дедалі більш важливе управлінське завдання.

Саме тому з урахуванням системних взаємозв'язків між усіма ланками управлінського процесу та авторського розуміння природи корпоративної культури формування та ефективного управління корпоративною культурою має базуватися на основі врахування концепції зацікавлених сторін (рис. 1.5).

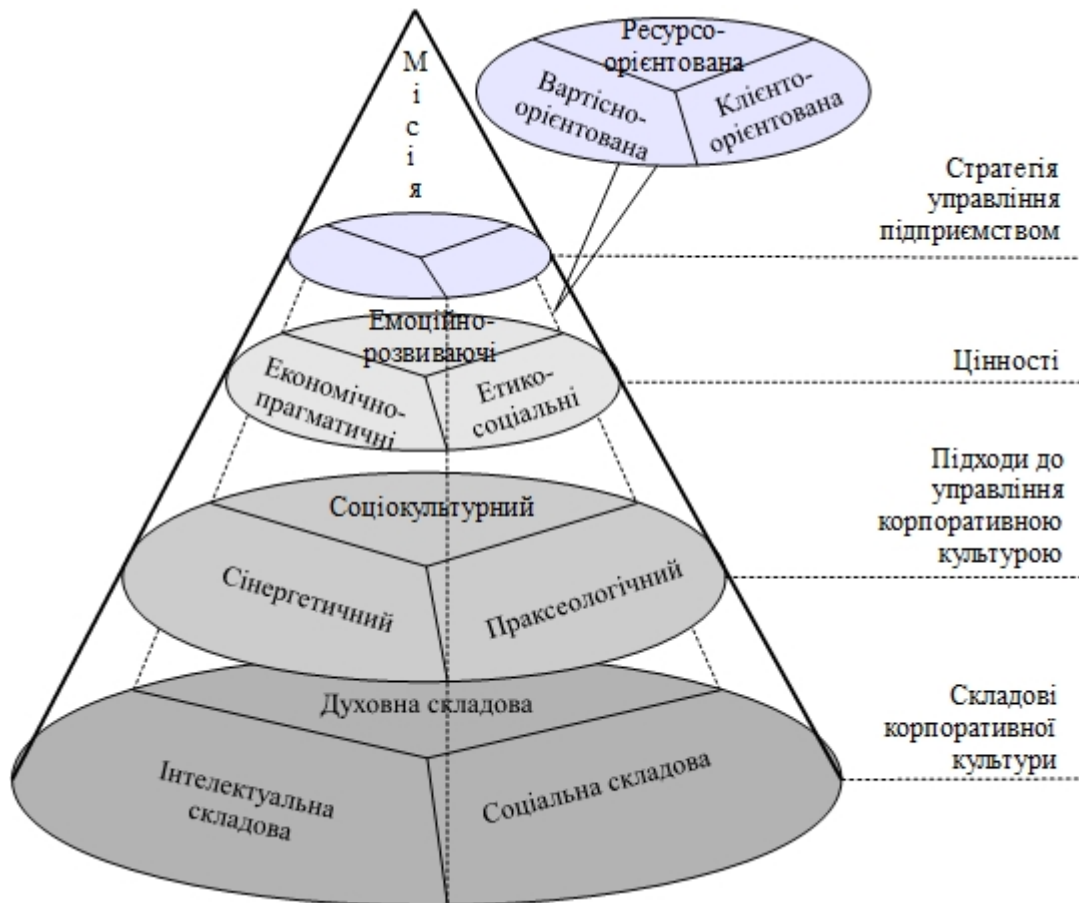


Рис. 1.5. Процес управління розвитком корпоративної культури на підприємстві на основі врахування концепції зацікавлених сторін (складено автором)

Розроблену автором структуру корпоративної культури представлено у вигляді моделі для опису стратегії управління підприємством, в якій відображено складові корпоративної культури та відповідні підходи до управління нею, спрямовані на формування цінностей і забезпечення на цій основі реалізації місії підприємства на основі врахування інтересів зацікавлених сторін. При цьому автором обґрунтовано, що вибір підходу до

управління корпоративною культурою та її складовими на підприємстві залежатиме від того, яку стратегію управління обирає підприємство в процесі формулювання місії (вартісноорієнтовану, клієнтоорієнтовану чи ціннісноорієнтовану).

В основу концепції зацікавлених сторін (stakeholder concept) покладено модель стратегічного управління, що інтегрує ресурсний та галузевої підходи, а також включає часто суперечливі елементи соціального середовища, шляхом додавання до стратегії і структури такого елемента як корпоративна культура. Перехід до менеджменту зацікавлених сторін передбачає їх активну участь у розвитку підприємства, що дозволяє не тільки глибше усвідомити очікування зацікавлених сторін у процесі формування стратегічних цілей підприємства, а й активно впливати на їх формування.

Ключовим елементом концепції зацікавлених сторін як інструменту розвитку корпоративної культури є визначення охоплення поняття «зацікавлені сторони». Під зацікавленими сторонами маються на увазі: споживачі (зацікавленість у товарі та/або послугах); акціонери (зацікавленість у максимальних дивідендах з акцій); менеджмент (зацікавленість в максимально ефективному функціонуванні організації з погляду на максимізацію її прибутку, який розподіляється у тому числі на розвиток організації); працівники (зацікавленість в ефективному функціонуванні організації з погляду на стабільно високий заробіток, а також задоволеність працею, усвідомлення своєї соціальної місії). Постачальники сировини не розглядаються як зацікавлені сторони, оскільки сировина не є товаром спеціального призначення і може бути продана іншим організаціям. Одним з положень цієї концепції є те, що власники і менеджери підприємства повинні управляти її діяльністю так, щоб не обмежувати інтереси вищезгаданих зацікавлених сторін і відтак зберігати етичний баланс між ними. Функціонування і розвиток підприємства згідно з концепцією врахування інтересів зацікавлених сторін є практичним підтвердженням і реальним доказом його соціальної відповідальності.

Наступним важливим висновком з цієї концепції є те, що вона закладає підґрунтя для побудови особливої моделі підприємства як соціально відповідального інституту сучасного ринково орієнтованого суспільства. Сучасні системи знань і методології управління підприємством формують трикутник взаємодій, який може бути використаний у формулюванні його місії, що дозволить реалізувати більш ефективні механізми управління корпоративною культурою, які спрямовуватимуть діяльність підприємства не тільки на виробництво продукції або послуг, а й на досягнення результату, бажаного для всіх зацікавлених сторін.

Для розуміння характеру взаємодії між різними зацікавленими групами розглянемо зв'язок між способом вибору ключових зацікавлених груп, з якими підприємству важливо розвивати відносини (службовці, підрозділи, споживачі), і можливістю створення додаткових конкурентних переваг за допомогою управління розвитком корпоративної культури. Високий рівень корпоративної культури на підприємстві забезпечує лояльність співробітників підприємства. Саме вони забезпечують підприємству лояльність споживачів, а їхній професіоналізм і манера виконання службових обов'язків визначають якість взаємодії між підрозділами (так звану якість надання внутрішніх послуг). Це безпосередньо позначається на якості обслуговування клієнтів, що веде до посилення конкурентних переваг.

З метою забезпечення балансу інтересів усіх учасників корпоративного управління, уникнення проявів конфліктності необхідно сформувати набір норм корпоративної культури – від бачення предмета та мети бізнесу до внутрішньокорпоративних стандартів, при жорсткому дотриманні вимог щодо відкритості та прозорості діяльності підприємства.

З погляду на вищезазначене автором запропоновано концептуальну модель визначення стратегії управління підприємством на основі врахування інтересів зацікавлених осіб (рис. 1.6). Реалізація означеної стратегії забезпечує ефективність діяльності підприємства на основі максимально збалансованого врахування інтересів усіх зацікавлених сторін, тобто максимізації таких

показників ефективності корпоративної культури та економічної ефективності як орієнтація на споживача, задоволеність персоналу, прибутковість, загальна результативність, обсяг продажів.

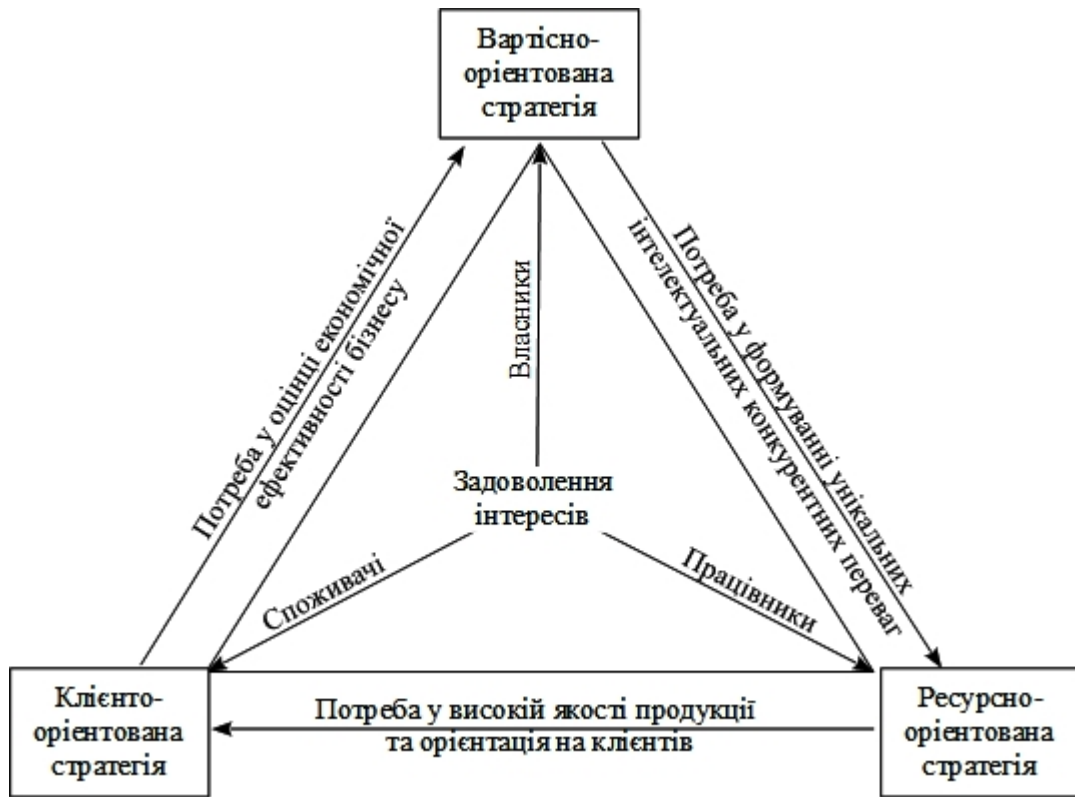


Рис. 1.6. Процес визначення стратегії управління підприємством на основі врахування інтересів зацікавлених сторін (складено автором)

Потреба у підвищенні економічної ефективності бізнесу, яка забезпечує інтереси власників, інвесторів (потенційних власників) та менеджменту підприємства, веде до формування вартісноорієнтованої стратегії, яка прийнята світовим економічним співтовариством як базова парадигма розвитку бізнесу.

Сутність концепції управління вартістю підприємства полягає в тому, що з позиції акціонерів (інвесторів) підприємства стратегічне управління має бути спрямоване на забезпечення зростання його ринкової вартості, а також акцій. Така мета дозволяє акціонерам отримувати найбільший дохід, а саме, курсовий грошовий дохід від перепродажу всіх або частини належних їм акцій, або курсовий дохід, виражений не у грошовому еквіваленті, а у збільшенні власного капіталу [200].

Орієнтація на зростання вартості для багатьох підприємств стала дуже актуальною темою через такі основні причини:

- необхідність задовольняти певним вимогам зовнішньої інформаційної політики;
- глобалізація ринків капіталу, яка загострює конкуренцію за інвестиційний капітал і збільшує тиск на підприємства, що працюють на міжнародному ринку;
- зростання вартості як «критерій вибору» інституційних інвесторів (при одночасному збільшенні числа інституціональних інвесторів в останні роки);
- зростання кількості операцій злиття і поглинання підприємств;
- розмежування категорій «менеджерів» і «власники» (менеджери працюють за моделями мотивації, розробленими власниками);
- зміна поколінь на сімейних підприємствах і реструктуризація на середніх підприємствах сприяють зростанню орієнтації на публічність, що обумовлює додаткову динаміку на ринках капіталу;
- підприємства дедалі більш активно котирують свої акції на закордонних біржах і виконують їх вимоги;
- недоліки «традиційних» орієнтованих на прибуток показників у відображенні рентабельності інвестованого капіталу [20]

Світовий досвід свідчить, що корпоративна культура як форма управління на підприємстві підвищує її конкурентоспроможність та вартість бізнесу. «Турбуйтеся про свій персонал та клієнтів, а ринок потурбується про вас» []. Такого «золотого» правила дотримуються підприємства з високо розвинутою корпоративною культурою. Прибуток підприємства багато в чому залежить від ефективної та творчої праці робітників. Кваліфікований, ініціативний, «гнучкий» персонал допомагає підприємству швидко реагувати на запити ринку. В результаті, за даними компаній General Motors, Hewlet Packard, General Electric, Motorola, Kodak, підвищується продуктивність праці, якість продукції, збільшуються пропозиції щодо економії коштів та створюються нові товари, знижується кількість бракованої продукції, скорочується виробничий цикл.

Підприємства, які хочуть вижити і конкурувати в умовах все більш вимогливого ринку, повинні визнати неприйнятність індустріальних моделей управління, популярних на початку ХХ століття. Вони застаріли та втратили ефективність, оскільки вони спрямовані на виробництво величезних партій стандартизованої продукції. Тому сучасна конкуренція вимагає реалізації потреби у високій якості продукції та орієнтації на клієнтів. Цю тенденцію уособлює персоналізація – ключовий фактор конкуренції нової економіки.

Емпіричним шляхом встановлено, що залучення нових споживачів коштує в п'ять-шість разів дорожче, ніж утримання існуючих. Тому, управління, яке враховує інтереси споживача, забезпечує довготривалий прибутковий бізнес. Клієнтоорієнтованість підприємства – це інструмент управління його взаємовідносинами з клієнтами, який спрямований на отримання стійкого прибутку в довгостроковому періоді і базується на трьох критеріях: ключова компетенція, цільові клієнти і рівність позицій [134]. Завдяки використанню цього інструменту підприємство отримує можливість мати додатковий прибуток завдяки глибокому розумінню та ефективному задоволенню потреб клієнтів. Необхідність і актуальність звернення до поняття «клієнтоорієнтованість» обумовлюється вимогами сучасних ринків, які відрізняються низкою характерних особливостей: надлишок схожих пропозицій; жорстка конкурентна боротьба; постійний або низхідний попит; особливі вимоги покупців до якості товарів і послуг; зростання запитів покупців послуг до кваліфікації персоналу; наявність на ринку специфічних пропозицій; постійне поповнення ринку новими товарами.

Отже, сьогодні на підприємствах переважає тенденція перенесення уваги з суто виробничих зусиль (обсяги випуску і асортимент товарів) на комерційні зусилля для задоволення індивідуальних потреб споживача, що потребує побудови дієвих алгоритмів організації клієнтських відносин. Організація клієнтських відносин (тобто клієнтоорієнтована стратегія підприємства) зазнавала певних змін. Якщо в 90-х рр. минулого століття підприємства головну увагу приділяли підвищенню якості виробленої продукції або послуг,

то на початку XXI століття пріоритетом для них стало поліпшення якості обслуговування клієнтів.

Конкурентоспроможність будь-якого підприємства в сучасних умовах зростання мобільності технологій і капіталу визначається людськими ресурсами (їх якістю, продуктивністю і гнучкістю), що призводить до усвідомлення менеджментом нової ролі і місця людини в сучасному виробництві, а також обумовлює потребу підприємства в унікальних інтелектуальних конкурентних перевагах та необхідність задовольняти інтереси його працівників.

Гуманізація виробничої діяльності та звернення уваги на потреби працівників підприємства наразі є об'єктивною тенденцією. Основною її причиною є взаємодія підприємств з міжнародною бізнес-спільнотою, де діють методи управління персоналом, основані на інтегрованому підході, оскільки в міру забезпечення основних потреб працівників і зростання прибутковості будь-якого бізнесу виникає необхідність у більш тонких інструментах мотивації, ніж заробітна плата. Цьому чимало сприяли такі фактори як подорожчання процесу найму персоналу; дефіцит кваліфікованих кадрів на ринку праці; підвищення рівня життя [79].

Опитування компаній, проведене Нью-йоркською фондовою Біржею, виявило, що на початку 90-х рр. XX ст. різні програми активації людського фактору мали 7 тис. великих корпорацій із занятістю 500 і більше працівників, що склало 54% всіх зайнятих в країні, з них 44% корпорацій мали «кружки якості», 35% – автономні робочі бригади, 25% – систему участі робітників та службовців у прибутку [1]. Це свідчить про посилення уваги менеджменту до використання як фізичного, так і психічного, емоційного потенціалу працівників, тобто не лише їх виконавських, а й творчих та організаторських здібностей. Зростання ролі людського фактору на підприємствах дає підстави для висновку про необхідність формування на кожному з них певної корпоративної культури, яка б об'єднувала його працівників і обумовлювала бажаний тип виробничих відносин.

Таким чином, розглянута автором системна стратегія розвитку підприємства, основана на принципі врахування інтересів зацікавлених сторін, дозволяє йому забезпечити міцну позитивну репутацію (гудвіл), зайняти певну частку ринку, підвищити конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість. Вона формує додаткові важелі стимулювання персоналу, «вмикаючи» механізм особистої зацікавленості та персональної відповідальності. Корпоративна культура створює комфортний психологічний клімат та атмосферу злагоженості та ініціативи. Управління розвитком корпоративної культури може стати складовою стратегії розвитку підприємства, якщо корпоративна культура виконує певні функції у формуванні відповідних цінностей на підприємстві.

Корпоративна культура як системне явище виконує низку функцій, які можна класифікувати за ступенем її впливу на інтереси зацікавлених сторін, що визначається стратегією управління підприємства. Вся сукупність функцій корпоративної культури є тією системою, яка забезпечує існування підприємства, підтримуючи його становлення і розвиток з урахуванням факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Внутрішнє середовище підприємства представлено двома групами учасників: власниками бізнесу і найманим персоналом. Зовнішнє середовище розглядається у двох площинах: безпосередні учасники – споживачі, партнери, постачальники, конкуренти, і опосередковані учасники – державні органи та ін.

Розглянутий автором поділ функцій за кінцевим результатом їх виконання для кожної категорії учасників є досить умовним. Однак доцільно виділити найбільш пріоритетні вигоди від реалізацій функцій корпоративної культури для кожної групи учасників (рис.1.7).

При цьому слід зазначити, що ступінь впливу корпоративної культури на результати діяльності підприємства розрізняється в залежності від обраного цільового вектора управління підприємством. Тому набір функцій корпоративної культури, найбільш важливих для підприємства, також залежить від специфіки обраної стратегії управління.

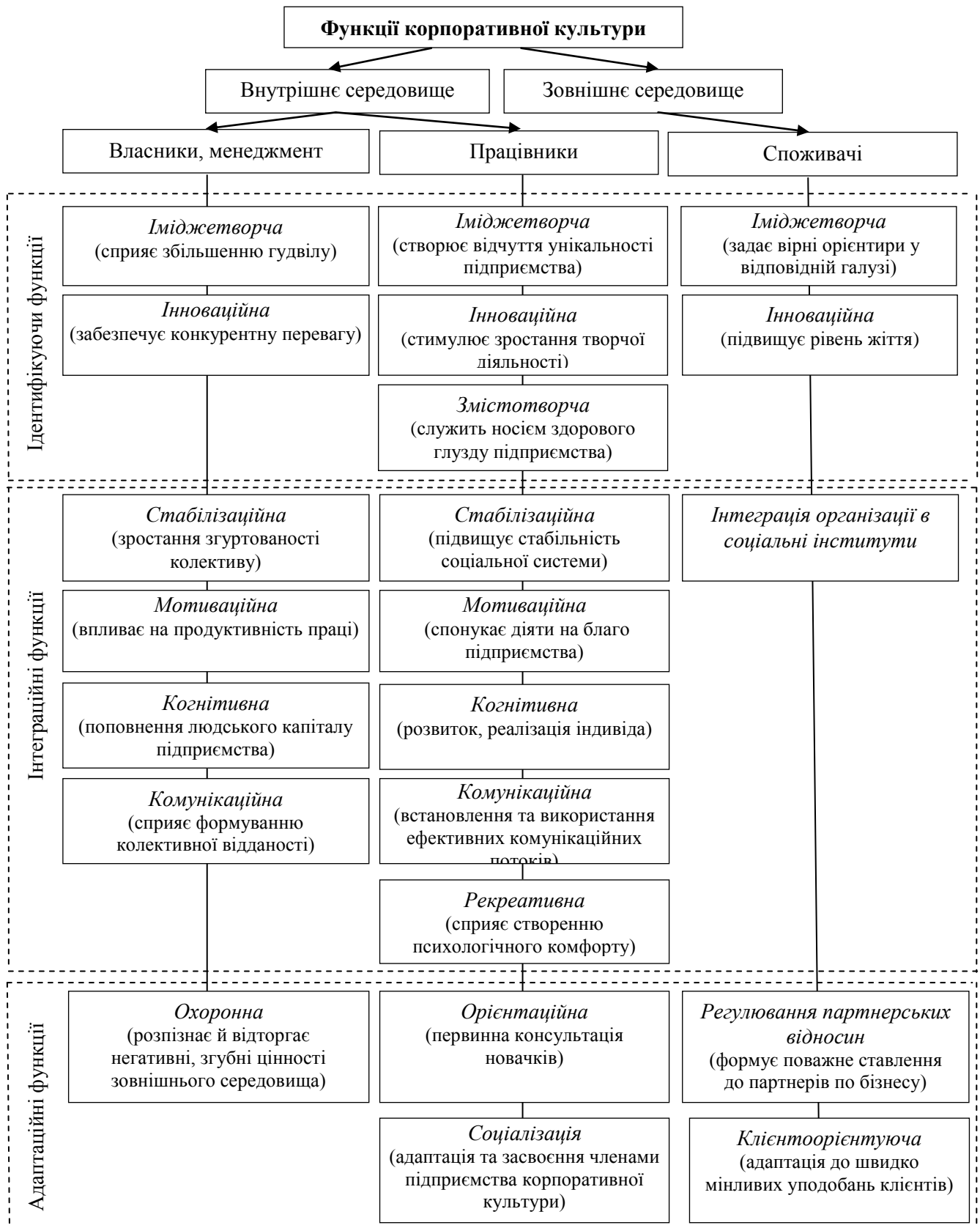


Рис. 1.7. Функції корпоративної культури для кожної групи зацікавлених сторін (складено автором на основі [67])

Зокрема, для клієнтоорієнтованої стратегії підприємство розвиває групи функцій, які орієнтовані на персонал. Це обумовлено низкою причин:

– такі функції створюють у працівників відчуття впевненості та гордості за своє підприємство, що сприяє їх мотивації і поліпшенню якості обслуговування (іміджетворча , змістотворча функції).

– знання основ корпоративної культури допомагає працівникам правильно інтерпретувати події, які відбуваються на підприємстві. Досвід провідних світових підприємств сфери обслуговування показує суттєве значення орієнтації та адаптації співробітників. Вона дозволяє співробітнику краще розуміти, що від нього очікує клієнт і як йому це надати (функція соціалізації , орієнтаційна та нормативно-регуляторна функції).

– корпоративна культура стимулює самосвідомість і високу відповідальність працівників. Винагороджуючи і підвищуючи статус працівників саме за ці якості, корпоративна культура ідентифікує їх як зразки для наслідування, що сприяє формуванню в інших працівників поваги до колег. Завдяки цьому вони будуть набагато більш охоче прислухатися до них як до наставників і вчителів (мотиваційна, рекреативна, комунікаційна функції).

Таким чином, в основу формування функцій корпоративної культури на підприємствах, які реалізують клієнтоорієнтовану стратегію, покладені формування і розвиток у робітників таких якостей і системи цінностей, які гарантуватимуть повторне звернення клієнта на підприємство.

Виконання корпоративною культурою зазначених функцій є тим інструментом, який дозволить підприємству, по-перше, адаптуватися до зовнішнього середовища (група адаптаційних функцій) і бути нею визнаним (група ідентифікаційних функцій), по-друге, ефективно працювати як єдина команда (група інтеграційних функцій). При цьому для формування та розвитку корпоративної культури, яка б виконувала відповідні функції, керівництву підприємства необхідно обрати відповідний підхід до управління корпоративною культурою з метою ініціації глибинних змін системи цінностей. Значний вплив на формування основних напрямів і концепцій менеджменту мають культурологічні чинники, оскільки ціннісні орієнтації визначають ключові елементи менеджменту. Автором пропонується розглянути систему

цінностей, які відповідають стратегічним цілям і задачам підприємства (табл. 1.4). Рівень корпоративної культури підприємства визначається існуванням на ньому цих категорій цінностей.

Таблиця 1.4

Характеристика системи цінностей

Цінності	Характеристика
Економіко-прагматичні цінності	Необхідні для підтримки та об'єднання різних організаційних систем. Вони включають цінності, що стосуються ефективності, виробничих стандартів і дисципліни. На цих цінностях основані такі види діяльності як планування, забезпечення якості та звітність.
Етико-соціальні цінності	Лежать в основі групової поведінки людей – у суспільстві, на роботі, у відносинах між людьми. Вони узгоджуються з такими соціальними цінностями як чесність, повага і лояльність. Впливають на поведінку людини, коли вона слідує особистим економіко-прагматичним і емоційно-розвиваючим цінностям.
Емоційно-розвиваючі цінності	Необхідні для створення нових можливостей для діяльності; стосуються довіри, свободи і щастя. Приклади: креатив / уява, життя / самопізнання, впевненість у собі / прямолінійність, пристосовність / гнучкість.

Джерело: складено на основі [5, 60, 79]

Аналіз сучасних підходів до управління корпоративною культурою дає підстави для висновку про домінування декількох методологічних парадигм:

1. *Соціологічна парадигма* та відповідний їй соціокультурний підхід, який є «похідною від управлінської культури керівників, обумовлює синергетичний ефект в корпоративному розвитку, оскільки він передбачає опору на «внутрішні» резерви розвитку, гармонійну єдність інтересів персоналу і корпорації» [94].

Корпоративна культура є одним із символів постіндустріальної епохи, оскільки вона ґрунтується на її ключових онтологічних складових – інформації, знаннях, людському капіталі. Корпоративна культура як складова загальнолюдської культури сприяє формуванню у людей таких якостей як здатність служити прогресу людства, здатність до самовдосконалення. У сучасних умовах вона стає ідеалотворчою стороною людського буття і головною продуктивною силою.

Результатом застосування соціокультурного підходу є участь персоналу в процесах управління завдяки встановленню зворотного зв'язку між різними

функціональними підрозділами підприємства. Соціокультурний підхід в управлінні духовною складовою корпоративної культури формує емоційно-розвиваючі цінності.

2. *Синергетична парадигма* приділяє особливу увагу узгодженості процесів самоорганізації в складних системах різної природи, в тому числі соціокультурних, допомагає описувати і пояснювати процеси функціонування і трансформації кризового соціуму.

Формуванню синергетичної парадигми сприяли дослідження Г. Хакена [166], який розробив теорію самоорганізації та дав їй назву синергетики; І. Пригожина [139, 141], який розробив концепцію дисипативних структур, тобто таких структур, де впорядкованість виникає в умовах нерівноважності та існує завдяки досить інтенсивному потоку енергії і речовини, на відміну від рівноважних систем, де дисипативні процеси знищують будь-яку впорядкованість; М. Ейгена [183] в галузі самоорганізації на молекулярному рівні, в яких представлено чітку модель еволюції; академіків А. Самарського [137], який розробив методи моделювання нелінійних явищ, і М. Мойсеєва [94], який досліджував з позицій самоорганізації закони еволюції і ритміку живих систем різного типу. За твердженням цих учених, явища самоорганізації в дисипативних структурах широко поширені не тільки у фізиці та гідродинаміки, хімії та біології, а й у такому надзвичайно складному світі як соціальні системи.

Використання синергетичної парадигми в управлінні корпоративною культурою дозволяє проаналізувати розвиток та функціонування підприємства. Уявлення про самоорганізацію як про проактивну силу, що формує образ сучасної корпоративної культури навіть без участі активного суб'єкта або групи людей, спонукає до переосмислення багатьох питань. Використання синергетичного підходу до управління корпоративною культурою сприяє формуванню економіко-прагматичних цінностей.

3. *Праксеологічна парадигма*. Побудову сучасної моделі корпоративної культури важко уявити без вирішення актуальних питань, пов'язаних з такими

тенденціями як підвищення ролі знань і прискорення змін у суспільстві майбутнього. При проектуванні корпоративної культури необхідно враховувати існуючий досвід управління в умовах, коли знання стають вирішальним фактором конкурентоспроможності, а постійні зміни є (залежно від уміння пристосуватися до них) або фактором ризику, або способом постійного самовдосконалення та розвитку.

Праксеологи вирішують виробничі та управлінські завдання з урахуванням етико-соціальних цінностей. Для цього вони оперують вже наявними знаннями та висновками з них, шляхом активного мислення виявляють причини нових проблем, створюючи цілісну картину явища та її розвитку для перетворення ідей у дії.

Таким чином, сучасна методологія управління культурою повинна враховувати рух до постіндустріальної формації, яке пронизує сучасне суспільство. У культурі підприємства цей процес знаходить відображення в опорі на м'які організаційні структури, нові ціннісні орієнтації, ставлення до працівників як до суб'єктів корпоративного співтовариства. Корпоративна культура як інноваційна форма культури підприємства «визріває» в умовах постіндустріальної епохи, стає стратегічним напрямком розвитку сучасних партнерських соціально-трудова відносин та корпоративної поведінки.

Управління формуванням корпоративної культури в умовах постіндустріального суспільства має орієнтуватися на такі основоположні цілі як поліпшення якості управління процесами всередині підприємства з урахуванням сучасних тенденцій розвитку економічно-соціальної системи; поліпшення якості окремих елементів підприємства та їх взаємозв'язків через формування функціональної стійкості підприємства з урахуванням і узгодженням потреб суспільства, організації та індивідуума; пошук нових варіантів вирішення проблем управління підприємством, які б сприяли підвищенню його продуктивності, формуванню творчого підходу до виконання функціональних обов'язків його працівниками, задоволенню потреб особистісного розвитку працівників.

Нова парадигма управління розвитком корпоративної культури на промислових підприємствах з метою підвищення їх економічного потенціалу повинна бути спрямована на:

- взаємодію між працівниками підприємства для розкриття їхнього творчого потенціалу, що потребує визначення природних схильностей, ціннісних орієнтацій і власних мотивацій кожного працівника;
- визначення місця кожного працівника в організаційній структурі підприємства у відповідності з його природними схильностями з метою ефективного забезпечення функціональних зон;
- формування спільних цінностей, норм і правил задля досягнення цілей підприємства;
- участь працівників у прийнятті важливих управлінських рішень;
- формування довіри між працівниками;
- формування відданості працівників підприємству через активне впровадження змін та інновацій у процесі досягнення стратегічних цілей;
- формування зрозумілих усім працівникам перспектив, що дозволяє кожному створювати простір для розкриття власних можливостей і досягати спільного результату без додаткового стороннього контролю.

Автором запропоновано модель управління розвитком корпоративної культури підприємства, основу на врахуванні концепції інтересів зацікавлених сторін. Відповідно до неї ефективно управління складовими корпоративної культури (інтелектуальною, духовною та соціальною) має базуватися на підходах до управління кожною складовою (соціокультурна, синергетична та праксеологічна), а також системи цінностей, сприятливої для досягнення сформульованої місії підприємства. При цьому відповідно до наведених складових корпоративної культури можна сформулювати такі постулати їх впливу:

- стиль відносин між структурними підрозділами підприємства;
- значущість споживачів і якість їхнього обслуговування;
- ставлення до якості товару, інновацій;

- ставлення до співробітників і обов'язки менеджменту підприємства стосовно співробітників;
- ставлення до відповідальності перед акціонерами, постачальниками;
- ставлення до відповідальності перед суспільством та оточуючими.

Автором обґрунтовано, що вибір підходу до управління корпоративною культурою та розвиток її відповідних складових залежатиме від стратегії управління, обраної підприємством у процесі формулювання місії (вартісноорієнтованої, клієнтоорієнтованої чи ресурсорієнтованої).

Здійснений автором аналіз сучасної методології управління корпоративною культурою підприємств, який враховує рух до постіндустріальної формації, дозволив сформулювати нову парадигму управління її розвитком з метою підвищення їх економічного потенціалу. Для того, щоб виробити базові положення корпоративної культури і запропонувати практичні рекомендації для ефективного управління її розвитком, необхідним є дослідження факторів формування корпоративної культури, оскільки вони визначатимуть подальший її розвиток, що є особливо актуальним для промислових підприємств України.

1.3 Умови та особливості формування та розвитку корпоративної культури промислових підприємств України

Економіка України характеризується нестабільністю і високою динамічністю, тому успішне функціонування і розвиток промислових підприємств визначається здатністю адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Процес формування і розвитку корпоративної культури в Україні відбувається в умовах вирішення промисловими підприємствами двох важливих проблем: зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції.

Підприємницький сектор України, зокрема у промисловості, являє собою феномен, що знаходиться під впливом найважливіших суспільних підсистем:

соціально-економічної, політичної, соціокультурної. У специфічних умовах України вплив цих підсистем обумовив характер етичних норм і принципів підприємницького середовища. Це своєрідний конгломерат стереотипів поведінки епохи тоталітарної і авторитарної економіки, запозичень із західної ділової культури і не цілком сформованих «правил гри», притаманних країнам з перехідною економікою. Низька економічна ефективність багатьох вітчизняних промислових підприємств, крім інших проблем, обумовлена також ігноруванням факту існування корпоративної культури, а відтак її спонтанним формуванням.

Корпоративна культура промислового підприємства формується під впливом національної культури, культури індивіда, а також цінностей та цілей, властивих цьому підприємству (тобто корпоративної культури підприємства). Загальну схему взаємодії національної культури, корпоративної культури та культури індивіда представлено на рис. 1.8.

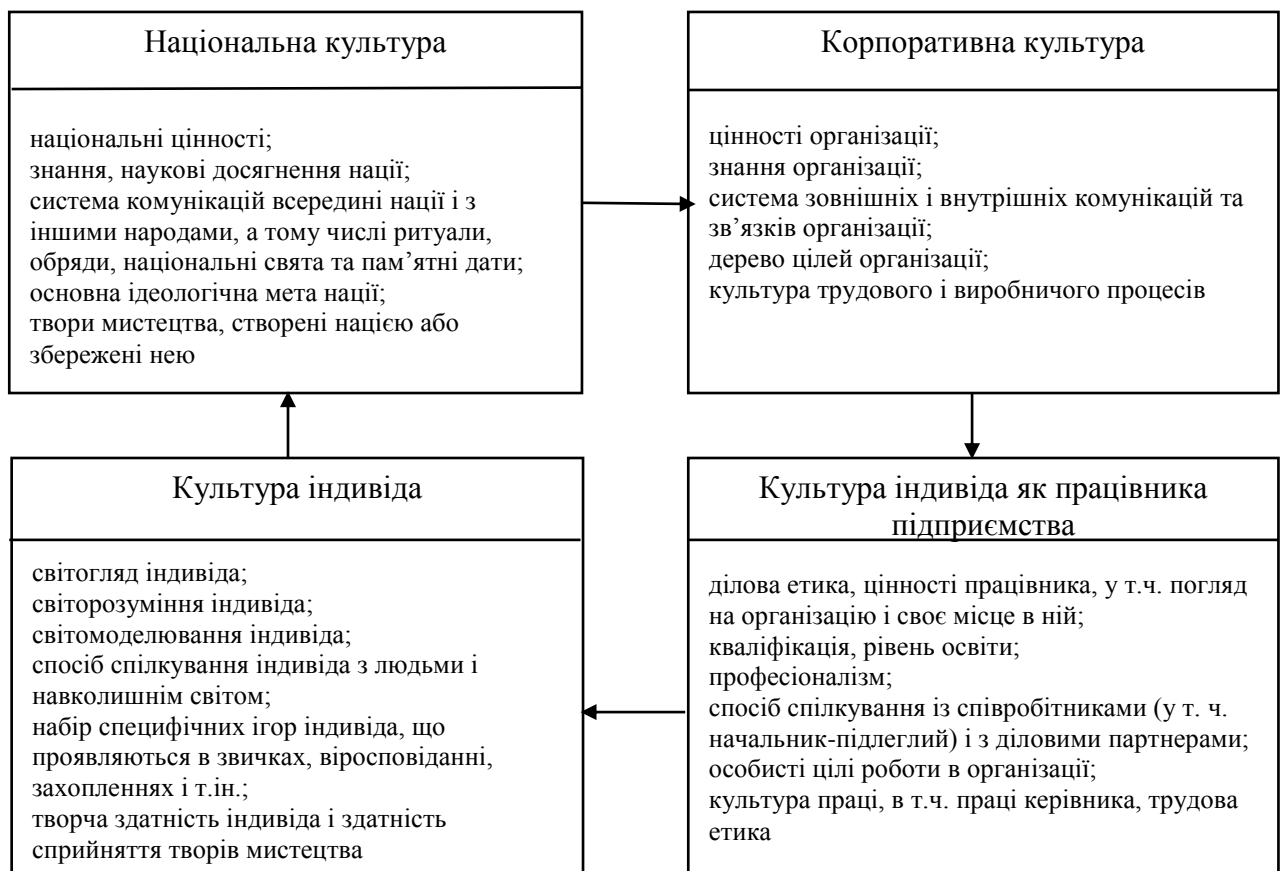


Рис. 1.8. Схема взаємодії національної культури, корпоративної культури та культури індивіда (складено на основі [123, 146])

Корпоративна культура належить до складних матеріально-духовних феноменів, вивчення яких стикається з низкою проблем, що включають оцінювання впливу факторів на формування та розвиток корпоративної культури [42]. Для того, щоби запропонувати реальні напрямки формування корпоративної культури та забезпечити ефективний механізм її функціонування, необхідно систематизувати фактори впливу на корпоративну культуру із подальшим дослідженням тенденцій такого впливу. Задача систематизації факторів формування корпоративної культури вимагає їхньої певної класифікації та виділення серед них тих, які мають пріоритетне значення з огляду цінностей і глибини впливу.

З погляду методології, доцільність вивчення впливу факторів на формування корпоративної культури зумовлена тим, що, по-перше, сукупність факторів дає змогу краще зрозуміти саму суть корпоративної культури, оскільки її структура підвладна дії факторів; по-друге, фактори яскраво засвідчують сприятливі та несприятливі тенденції, пов'язані із майбутніми станами культури, що важливе з огляду можливостей моделювання та побудови стратегії розвитку підприємства; по-третє, знаючи дію та напрямок впливу факторів, можна ефективно використовувати корпоративну культуру як внутрішнє джерело розвитку підприємства та зовнішньої адаптації до змін [41].

Для визначення факторів, що впливають на формування корпоративної культури промислових підприємств України, автором запропоновано їх класифікувати залежно від рівня аналізу з виділенням:

- макрофакторів – факторів, що діють в масштабах суспільства і характеризують його в цілому;
- мезофакторів – факторів, що впливають на рівні підприємства;
- мікрофакторів – факторів, що діють на рівні індивіда, стосуються сім'ї, системи освіти і виховання в процесі соціалізації.

На макрорівні рівні відбувається коригування загальносвітових тенденцій з урахуванням особливостей національної культури і релігії, специфіки та самобутності країни. Це безсумнівно впливає на корпоративну культуру

підприємств (мезорівень): на цьому рівні необхідно враховувати галузеву приналежність підприємства, його розмір (вимірюється чисельністю персоналу або випуском), стадію життєвого циклу його продукції. На мікрорівні формується вартість людського капіталу підприємств, яка визначає сукупну вартість людського капіталу країни. Ця схема повністю доводить, що корпоративна культура – це поняття, пов’язане не тільки з окремим підприємством, а й з національною культурою загалом.

При цьому слід наголосити, що макрофактори для всіх підприємств є однаковими, а мезофактори і мікрофактори формуються на рівні підприємства і визначають різноманітність корпоративних культур. Звідси слідує, що особливості корпоративної культури підприємства визначаються не тільки сукупним впливом зазначених груп факторів, а й інтенсивністю прояву тих складових, які обумовлюють його унікальність.

Виходячи із запропонованої автором класифікації факторів формування та розвитку корпоративної культури підприємства макро- і мікрофактори є зовнішніми факторами, які впливають на побудову корпоративної культури як об’єктивні стимулятори до дії або як гальмівні сили для розвитку культури, а мезофактори – внутрішніми, яким властива певною мірою суб’єктивність впливу (рис. 1.9). У процесі еволюції відбувається зміна впливу факторів і переосмислення культури: ігнорування, критика чи сприйняття, тобто фактори можуть стимулювати або гальмувати розвиток культури чи окремих її компонентів.

Здійснена автором класифікація дозволяє виявити проблемні зони, деталізувати перешкоди на шляху становлення і розвитку корпоративної культури, а також розробити заходи щодо зміни корпоративної культури промислових підприємств України.

Охарактеризуємо більш детально виділені автором фактори формування корпоративної культури на вітчизняних промислових підприємствах на **макрорівні**. Взаємозалежність факторів макрорівня та їхні багатогранність і динамічність зумовлюють різновекторний вплив на формування корпоративної

культури і спричиняють труднощі методичного характеру, пов'язані із складністю реального оцінювання ступеня впливу кожного фактору [40].



Рис. 1.9. Фактори, які впливають на формування корпоративної культури промислових підприємств (складено автором)

1. *Ускладнення організаційно-правових форм промислових підприємств та активізація розвитку корпоративного сектору в Україні як однієї з найпоширеніших форм, в якій проявляється корпоративна культура.* Так як процеси інтеграції та глобальної конкуренції є визначальною рисою сучасної економіки, то і роль корпоративного сектору у ній стає все більш значущою. З однієї сторони, прагнення жити у новому постіндустріальному суспільстві, де знання, техніка та технології у сукупності з якісним підвищенням людської природи та новими принципами демократії досягаються засобами «адаптивних» корпорацій, які відрізняються від традиційних ринкових та ієрархічних структур економіки. Та з іншої сторони, при всіх своїх позитивних моментах діяльність «глобалізованого» корпоративного сектору досить жорстка. Базова нерівність між соціальними групами, регіонами і країнами у результаті діяльності корпорацій останнім часом посилюється: захоплюючи ринкову та економічну владу на певній території, іноземні компанії

перетворюють її у об'єкт систематичного використання у власних цілях. Тому одним з можливих шляхів забезпечення власної національної економічної безпеки і конкурентоспроможності у глобалізованому середовищі є створення аналогічної корпоративної економіки в середині країни та поступовий вихід вітчизняних корпорацій на світові ринки. Національний корпоративний сектор як єдина мережа з поглибленою спеціалізацією праці, кооперацією сфер діяльності, концентрацією традиційних та нових ресурсів, техніки, технології, власними принципами функціонування, єдиною з іншими суб'єктами національного господарства політикою та способами її досягнення здатен забезпечити прискорене зростання і розвиток вітчизняної економіки, а також відповідні конкурентні позиції на світових ринках.

Розвиток корпоративного сектору сприяє концентрації капіталу та інвестуванню його в напрямках, які забезпечують конкурентоспроможність підприємств на світових і національних ринках, пом'якшують суперечності між працею і капіталом, сприяють демократизації економіки, вирішенню соціальних проблем у країнах, формуванню корпоративної культури. Практика трансформації економічної системи в Україні декларує недостатню реалізацію переваг корпоративної форми власності, що не відповідає нинішнім вимогам і потребам ринкової економіки.

Процес формування корпоративних структур у вітчизняній економіці має досить суперечливий та непослідовний характер. Особливості їх формування у перехідній економіці зумовлені, насамперед, двома групами обставин: по-перше, це стереотипи свідомості людей, що звикли до застарілої централізованої системи господарювання; по-друге, це наслідки та результати реалізації визначених державою цільових напрямів і методів проведення ринкової інтеграції та структурної перебудови економіки України [5].

Аналіз господарської практики дає змогу зробити висновок про те, що в Україні співіснує кілька моделей корпоративного управління [39]: модель «приватного підприємства», модель «колективної власності менеджерів»,

модель «концентрованого зовнішнього володіння», модель «розпорошеного володіння», модель «переважного державного контролю».

Сьогодні корпоративний сектор економіки України має такі складові:

– акціонерна – включає публічні і приватні акціонерні товариства, державні акціонерні компанії;

– похідна – інтеграційні формування (асоціації, корпорації, концерни, холдинги, дочірні підприємства та ін.);

– неакціонерна – включає інші господарські формування та підприємства, які підпадають під визначення корпоративних підприємств відповідно до вітчизняного законодавства.

Як свідчать статистичні дані, в Україні сформовано значний корпоративний сектор, що представлений приватними, державними, змішаними компаніями від найпростішої форми у вигляді акціонерних товариств до потужних інтегрованих корпоративних структур. З 1997 по 2012 рік кількість структур корпоративного типу постійно зростає. Зокрема, кількість корпорацій зросла з 332 до 862, асоціацій – з 1902 до 3222, консорціумів – з 51 до 94. Крім того, зростає і кількість філій та інших відокремлених їх структурних підрозділів (станом на 2012 рік їх кількість становила понад 50 тисяч) [27]. Дещо уповільнились темпи формування акціонерних товариств та концернів, що стосується холдингових корпоративних структур, то за даними Антимонопольного комітету України, у 2012 році було сформовано 417 об'єднань підприємств, що мали ознаки холдингової системи, а за період з 2007 по 2012 рр. загалом розглянуто близько 3158 випадків концентрації суб'єктів господарювання [28]. Станом на початок 2013 року кількість господарських товариств, які мають державну частку у статутних капіталах склала 669, з них близько 30 інтегрованих корпоративних структур [29].

Не зважаючи на таку умовно позитивну динаміку показників кількості суб'єктів господарювання корпоративного типу варто наголосити на тому, що за рядом інших кількісних та якісних показників динаміка розвитку корпоративного сектору все ще залишається досить неоднозначною.

2. *Посилення конкуренції.* Реалії сьогодення свідчать про існування проблеми щодо створення та забезпечення подальшого зростання рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємств при виході на зарубіжні ринки. Згідно зі звітом Всесвітнього економічного форуму про глобальну конкурентоспроможність за 2011-2013 роки Україна піднялася на 9 позицій, продовжуючи демонструвати свої основні конкурентні переваги – освіту та ємність ринку [200]. Порівняльну характеристику рейтингу України у 2010-2013 роках за основними складовими конкурентоспроможності представлено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

**Індекс глобальної конкурентоспроможності України
у період 2010–2013 рр.**

Складові індексу глобальної конкурентоспроможності	2010-2011 (139 країн)		2011-2012 (142 країн)		2012-2013 (144 країни)	
	бал	рейтинг	бал	рейтинг	бал	рейтинг
Базові вимоги	3,9	102	4,2	98	4,4	79
Якість державних інститутів	3,0	134	3,0	131	3,1	132
Інфраструктура	3,8	68	3,9	71	4,1	65
Макроекономічна стабільність	3,2	132	4,21	112	4,4	90
Охорона здоров'я і початкова освіта	5,7	66	5,6	74	5,8	62
Підсилювачі ефективності	4,0	72	4,0	74	4,1	65
Вища освіта і професійна підготовка	4,6	46	4,6	51	4,7	47
Ефективність ринку товарів і послуг	3,5	129	3,6	129	3,8	117
Ефективність ринку праці	4,5	54	4,4	61	4,4	62
Рівень розвитку фінансового ринку	3,3	119	3, 4	116	3,5	114
Технічна готовність	3,4	83	3,5	82	3,6	81
Розмір ринку	4,5	38	4,5	38	4,6	38
Інновації та розвиток	3,3	88	3,3	93	3,4	79
Конкурентоспроможність бізнесу	3,5	100	3,5	103	3,7	91
Інновації	3,1	63	3,1	74	3,2	71
Глобальний індекс конкурентоспроможності	3,9	89	4,0	82	4,1	73

Джерело: складено на основі [34]

Основними проблемами, що перешкоджають успішній реалізації конкурентних переваг, є несприятливий бізнес-клімат (додаток Ж) та технологічна відсталість вітчизняних компаній. Це вимагає адекватного до вимог часу удосконалення матеріальної складової культури, переорієнтації персоналу на активне сприйняття інноваційних ідей і розвиток креативності,

тому саме він визначає суть стрижневих характеристик культури нового часу. Як свідчить статистика, у 2013 році інноваційною діяльністю у промисловості України займалися 1472 підприємства, або 14,2% загальної їх кількості, які реалізували інноваційної продукції на суму 40188,0 млн. грн. чи 6,7% у загальному обсязі промислової продукції.

Інноваційна складова впливає як у напрямку структури корпоративної культури, так і процесів її формування. Вплив на структуру корпоративної культури відбувається завдяки інтелектуалізації праці, наслідком якої є декомпозиція цінностей підприємства і визнання за знаннями домінуючого статусу в шкалі цінностей. Саме знання є визначальними при формуванні інтелектуального потенціалу та нарощуванні інноваційної динаміки.

3. *Особливості формування української економічної культури.* Феномен вітчизняної економічної культури неможливо укласти в загальноприйнятій типологізації та класифікації, оскільки вона характеризується поєднанням декількох різномірних елементів, які можна згрупувати в такі блоки:

- фрагментарність – одночасний прояв елементів традиційно українських, радянських (цінностей патерналістської культури) і модерністських (цінностей капіталістичної культури, які запозичуються разом із західними ринковими інститутами);

- високий ступінь гетерогенності економічної культури – існування багатьох класових, національних, регіональних, конфесійних субкультур;

- конфліктність – відсутність базового консенсусу в суспільстві щодо економічних цінностей, високий ступінь напруженості між соціально-класовими угрупованнями;

- амбівалентність – одночасна підтримка різних економічних цінностей, що пояснюється відсутністю загальної ідеології, руйнуванням національних цінностей внаслідок соціально-економічних і політичних трансформацій.

4. *Пожвавлення процесу глобалізації.* Глобалізація значно загострює міжнародну конкуренцію і, навряд чи вітчизняні промислові підприємства із своєю невисокою інноваційною спроможністю зможуть гідно конкурувати на

світовому ринку без значних інвестицій. Перебуваючи зараз в умовах фінансового дефіциту, їм доведеться шукати оптимальні схеми та механізми підвищення своєї конкурентоспроможності та інноваційної привабливості. За таких умов вихід на міжнародний ринок буде можливим завдяки створенню різних альянсів, інтегрованих структур, об'єднаних шляхом злиття чи поглинання або іншими способами. Таким чином, проявами процесу глобалізації є посилення ролі транснаціональних компаній у формуванні міжнародних економічних відносин, міжнародний рух капіталу, передача технологій тощо. Транснаціональні корпорації разом з капіталом приносять в Україну нові підходи до управління та формування нової культури у взаємовідносинах структурних підрозділів корпорації, а саме - інтеркультури. Проте при впровадженні принципів корпоративного управління та корпоративної культури менеджери транснаціональних корпорацій стикаються з низкою перешкод, що пов'язано з неврахуванням ментальних особливостей українського народу. Ця проблема загострюється і такими факторами:

- глобалізаційними процесами в бізнесі, що зумовлюють необхідність пошуку нових методів управління, пов'язаних з питанням національної та культурної ідентичності;
- інтеграційним поступом України в світову економіку;
- нерозумінням багатьма менеджерами сутності та ролі корпоративної культури та відсутністю у них дієвого інструментарію її побудови;
- неврахуванням менеджерами іноземних підприємств, що функціонують в Україні, національно-культурних особливостей працівників.

Вплив національної культури та менталітету на корпоративну культуру особливо гостро відчувається так званими «глобально орієнтованими організаціями» – підприємствами, що працюють у різних країнах. З погляду на щорічне зростання обсягу прямих іноземних інвестицій в Україну, при найбільшій частці в капіталі Німеччини, Нідерландів, США, варто проаналізувати ментальні відмінності українців від представників цих країн, за допомогою розробленого Г. Хофштеде інтегрального підходу до дослідження

національного фактора в організації [193]. Г. Хофштеде на основі даних згрупував і виділив п'ять характеристик – факторів національної культури, які визначають способи управління організаціями:

1) відстань від влади – ступінь допустимої в країні нерівності між людьми;

2) індивідуалізм – схильність населення країни до самостійних дій або до дій в якості членів команди, клану, роду, сім'ї, організації;

3) мужність – прихильне ставлення населення країни до цінностей, які асоціюються майже в усіх культурах з роллю чоловіка: «наполегливість» і «самовпевненість», «успіх і конкуренція»;

4) прагнення уникнення невизначеності – прихильне ставлення населення країни до чітко визначених ситуацій;

5) довгостроковість орієнтацій – довгострокова або короткострокова орієнтація в поведінці населення країни.

У результаті досліджень корпоративної культури в Україні були отримані такі значення чотирьох факторів культури українців та представників інших країн, з яких в Україну здійснюються значні інвестиції (рис. 1.10).

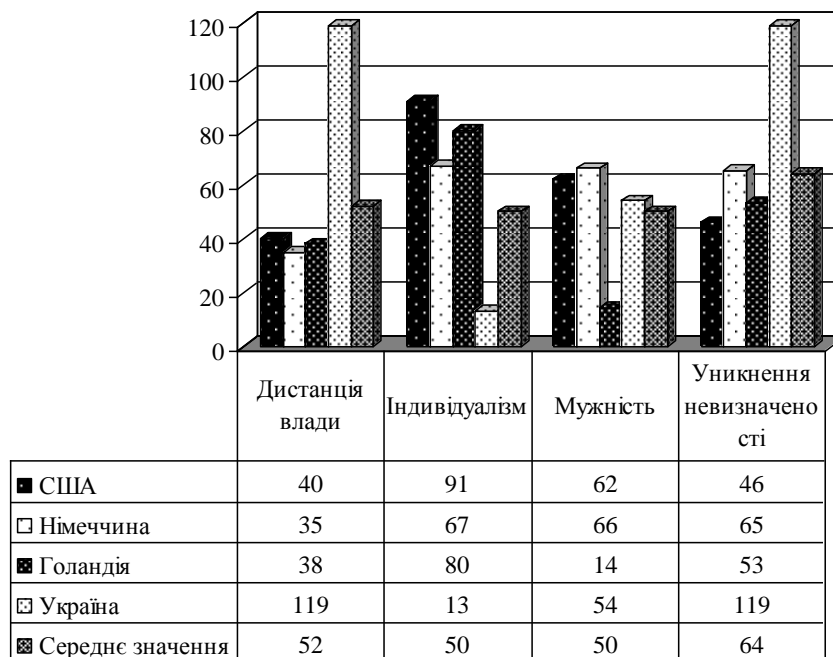


Рис. 1.10. Відмінності між українцями та представниками інших країн відповідно до підходу Хофштеде (складено на основі [97])

Як бачимо з рис. 1.10, величина першої і останньої змінних в Україні приблизно вдвічі перевищує середнє значення, а характеристика індивідуалізму набагато нижча від середнього рівня. Числове значення третьої змінної не набагато вище, ніж в середньому за результатами Хофштеде. Тобто існують істотні відмінності між представниками досліджуваних націй. Тому іноземним інвесторам варто проаналізувати та врахувати ментальні особливості своїх співробітників, зокрема українських, якщо вони (інвестори) прагнуть ефективно функціонувати в Україні.

Корпоративні культури на різних підприємствах завжди будуть відрізнятися, що залежить від впливу факторів **мікрорівня**. Це пов'язано з соціальним становищем співробітників, їхньою освітою, релігійними та політичними поглядами, етнічною приналежністю, талановитістю та іншими індивідуальними особливостями. Індивідуальність кожного співробітника – важливий фактор, що визначає соціокультурні особливості конкретно взятої групи в організації. Індивідуальність характеризується прагненням спілкуватися зі схожими за інтересами та темпераментом людьми, більш комфортним відчуттям при взаємодії з людьми зі схожими соціокультурними якостями.

Одним із основних факторів мікрорівня, що впливає на формування корпоративної культури, є стан якості системи вищої та професійної освіти. Адже наявність висококваліфікованої робочої сили є одним із найважливіших показників підвищення продуктивності праці, забезпечення випуску конкурентоспроможної продукції, інтеграції у світове економічне співтовариство тощо.

Рівень освіти та кваліфікації працівників впливає на формування корпоративної культури. Так, освічені та кваліфіковані працівники здатні краще зрозуміти та сприйняти цінності корпоративної культури, проявляти творчість та ініціативу, схильні до самовдосконалення і змін і тому позитивно ставляться до ротації та підвищення кваліфікації. Якщо персонал не розуміє створюваної керівництвом корпоративної культури, не сприймає її, тоді вона

залишиться тільки «на папері», а реальна культура на підприємстві буде зовсім іншою.

Конкурентні переваги України в даній сфері визначаються рядом чинників. По-перше, це відносно велика кількість молодого населення в середніх та вищих навчальних закладах. Зокрема, країна займає 9 місце у світі за показником учнів у ВНЗ, помітно випереджаючи рейтинг Євросоюзу. По-друге, це сильна школа математичних та природничих наук (32 місце), яка залишилася країні в спадщину від колишнього Радянського Союзу. Слід також виділити окремі реформи у секторі, наприклад, упровадження незалежного тестування випускників шкіл, що має знизити корупцію та підвищити гарантії рівного доступу до вищої освіти. Проте все ж таки конкурентні позиції України за даним компонентом відносно незначні на фоні низьких рейтингів за показником якості освіти в школах менеджменту та економічних ВНЗ. Рівень підготовки фахівців за напрямками бізнесу, управління та економіки в країні, де немає власної напрацьованої школи, все ще помітно відстає від кращих світових стандартів.

Схожі тенденції помітні й щодо показника професійної освіти. Незважаючи на певний прогрес у цій галузі, пов'язаний із динамічним розвитком послуг в області тренінгу персоналу, компанії продовжують приділяти занадто мало значення системі професійного навчання та перепідготовки кадрів. Це знижує конкурентоспроможність людських ресурсів з урахуванням зростаючої глобалізації та швидко мінливих умов роботи.

У цьому контексті можна стверджувати, що освічений та кваліфікований трудовий персонал є однією з головних конкурентних переваг країни, який необхідно зберігати та розвивати. Цьому повинні сприяти розвинена мережа навчальних закладів, відносно широкі можливості для отримання вищої освіти та сильна наукова база.

Знання, ставши провідним фактором розвитку, істотно змінило і класову структуру суспільства. Щоб обслуговувати нову економіку і виробляти інтелектуальний продукт, потрібен новий клас інтелектуалів – «креативний

клас» [165]. Саме представники цього класу формують сучасні корпоративні цінності, на яких базується корпоративна культура: творчість, самостійність, пріоритет самовираження перед соціальним статусом, пошук внутрішнього задоволення, прагнення до нового досвіду, тяжіння до спільності, участь у процесі вироблення рішень, жага пошуку, близькість до природи, самовдосконалення, внутрішнє зростання [45].

Аналіз вітчизняних літературних джерел [175] дозволив автору узагальнити фактори **мезорівня**, які впливають на формування корпоративної культури промислових підприємств України. Це адаптивність бізнесу і корпоративне управління, корпоративна етика, кадрова політика та корпоративні фінанси. Розглянемо ступінь впливу факторів мезорівня, що впливають на формування корпоративної культури підприємств України.

Адаптивність бізнесу є фактором, що знаходиться в тісному взаємозв'язку з корпоративною культурою. Якщо на підприємстві застосовується сучасна технологія, можна говорити про корпоративну культуру, орієнтовану на сучасні вимоги зовнішнього середовища, виробництво продукції високої якості, задоволення споживачів, створення сприятливих умов праці, дотримання заходів екологічної безпеки і т. п. Оцінити готовність підприємств до ризиків дозволяють бальні оцінки їх технологічної готовності та адаптивності, отримані за трьома показниками (рис. 1.11).

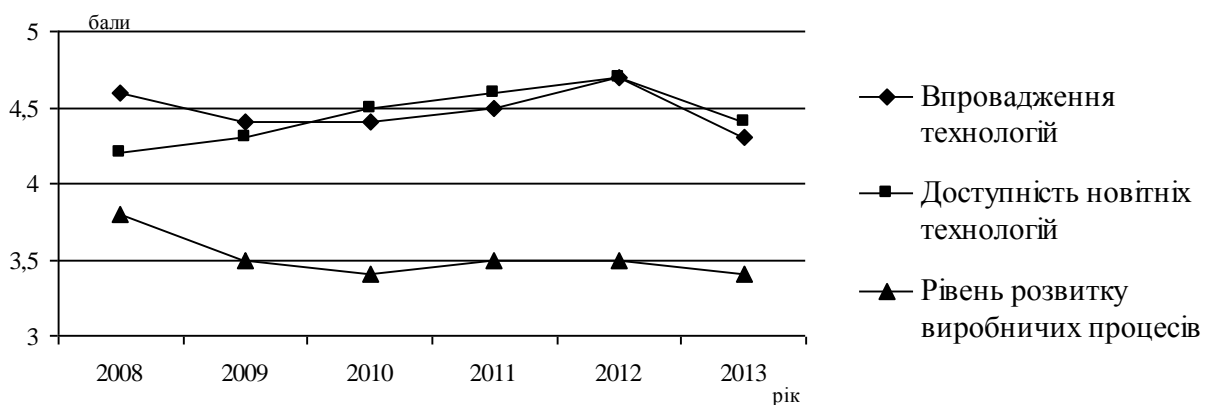


Рис. 1.11. Динаміка показників технологічної готовності та розвитку підприємств в Україні за 2008–2013 рр. (складено на основі [34])

Як видно з рис. 1.10 бальні оцінки України щодо важливих для підприємства показників технологічної адаптивності зростали протягом 2010–2012 років. За двома з них країна змогла піднятися практично на 20 позицій у глобальному рейтингу, але за результатами 2013 року не тільки втратила набуте, а й виявилася на найгірших для неї місцях за останні кілька років. Падіння особливо помітне за показником рівня розвитку виробничих процесів: у 2013 році бальні оцінки за цим показником приблизно такі самі, як у 2009–2012 рр., однак при цьому країна опустилася майже на десять позицій у глобальному рейтингу.

Якість менеджменту, яка залежить від рівня розвитку корпоративного управління, є однією з визначальних умов здатності бізнесу розвиватися і адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Поки що в Україні рівень розвитку бізнесу в цілому і корпоративного управління зокрема не сприяє успішній адаптації до процесів, що відбуваються в глобальній і національній економіках. Згідно з Change Readiness Index, Україна посідає 37 місце з-серед досліджуваних 60 країн з ринками, що формуються, і така відносно низька позиція є наслідком поганих оцінок з економічного субіндексу, який визначає готовність до змін бізнес-середовища (51-е місце).

Найгірші оцінки для України отримано за показником захисту інтересів міноритарних акціонерів (146-е місце з 148 країн світу). Крім того, керівники підприємств поставили дуже низьку оцінку за показником ступеня монополізації ринку (132-е місце). При цьому відносини із зовнішніми інвесторами не розвинені, про що свідчать низькі оцінки рівня стандартів аудиту та звітності (130-е) і регулювання фондового ринку (129-е місце в ІГК 2013). Більше того, за деякими показниками позиції України навіть погіршуються в динаміці: втрата за рік семи позицій за ступенем монополізації ринку і чотирьох позицій за показником готовності передачі повноважень (рис. 1.12).

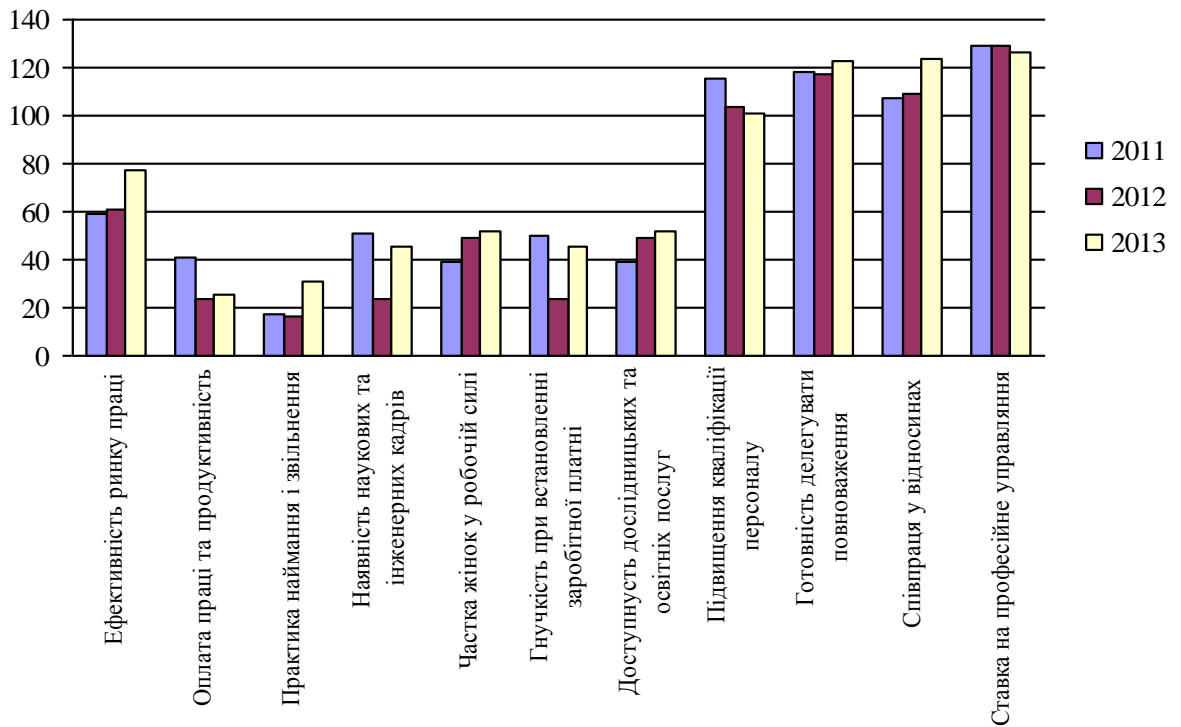


Рис. 1.12. Динаміка показників управління персоналом на підприємствах України за період 2011–2013 рр. (складено на основі [34])

Згідно з результатами вищезгаданого дослідження корпоративне управління в Україні не можна назвати ефективним. Хоча у великого вітчизняного бізнесу, топ-менеджмент якого прагне розвивати принципи корпоративного управління, оцінки за рядом розглянутих раніше показників вищі від середніх для країни, в цілому значення показників корпоративного управління вказують на неконкурентоспроможний рівень розвитку українського бізнесу.

Важливою глобальною тенденцією останніх років стала підвищена увага до «м'яких» факторів розвитку бізнесу, до яких належать корпоративна етика, корпоративна соціальна відповідальність і кадрова політика та інші. Ці фактори стосуються покращення відносин з різними групами зацікавлених сторін (стейкхолдерів) – як зовнішніх, так і внутрішніх – і сприяють зростанню вартості підприємства за рахунок таких нематеріальних активів як репутація та етика. Необхідність розвитку корпоративної етики зумовлена насамперед

ризиком втрати репутації бізнесу в сприйнятті зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів.

Опитування бізнесу, проведене в рамках дослідження «КСВ 2005–2010: стан та перспективи розвитку», організованого Ukrainian National Initiatives to Enhance Reforms (UNITER), показує, що, незважаючи на зацікавленість українських компаній у веденні бізнесу за етичними стандартами, на сьогоднішній день далеко не всі компанії реально конвертують їх у конкретні дії. Так, трохи більше 28% великих українських підприємств мають затвержені цінності та кодекси поведінки (згідно з дослідженням «КСВ 2005-2010: стан та перспективи розвитку», UNITER, 2011). [77]

Відповідно до Звіту про глобальну конкурентоспроможність – 2013 [34], рівень корпоративної етики серед українських компаній поступається більшості інших включених до Звіту країн, в результаті чого Україна за цим показником посіла 130-е місце серед 148 країн світу. Такий низький результат підтверджує і той факт, що жодна з українських компаній жодного разу не входила у World Most Ethical Companies (щорічний рейтинг найбільш етичних компаній, складається Ethisphere Institute) [141]. Можна припустити, що серед причин таких низьких оцінок етики бізнесу в Україні – високий рівень корупції, низький рівень конкуренції, і, певною мірою, нерозвиненість взаємин із споживачами.

Оцінки практик корпоративної етики українського бізнесу відображають певний парадокс: керівники бізнесу добре усвідомлюють важливість корпоративної етики і частина з них навіть прагне до ведення бізнесу за етичними стандартами, але в реальності етичність в усіх напрямках діяльності компаній – це частіше виняток, ніж правило. Причини можуть полягати в можливості безкарно вести бізнес в обхід правил ринку, наприклад шляхом корупційних схем, а також у неможливості вчасно вирішити проблему, не вдавшись до таких схем. Не дивно, що кращі оцінки корпоративної етики виставлені за показником відносин з діловими партнерами, де працюють ринкові механізми.

Гнучкість ринку праці передбачає довірчі відносини між працедавцем і працівником, що сприяє підвищенню результатів роботи працівників та більш справедливій оплаті їх праці. Утім на ринку праці існує помітний розрив між попитом і пропозицією. Так, тільки на офіційному ринку праці співвідношення між попитом і пропозицією робочої сили становило 1 до 11 у 2012 році, що навіть вище за співвідношення 2011 року, 1 до 8 (згідно з оцінками Державної служби статистики). До того ж, розрив тільки в офіційній оплаті праці між регіонами становить 1 до 2 (Тернопільська область та місто Київ, у 2013 р.). Сьогодні Україна знаходиться у своєрідному «глухому куті»: працедавець зацікавлений у професіоналах, але не готовий забезпечити високу зарплату, підвищення кваліфікації, просування по кар'єрних щаблях, а кваліфіковані співробітники, у свою чергу, не задоволені умовами праці та не мають стимулів для підвищення результатів своєї роботи. Це підтверджується й оцінками Звіту про глобальну конкурентоспроможність, опублікованому Всесвітнім економічним форумом (ВЕФ) (рис. 1.13): роботодавці і працівники не готові співпрацювати один з одним, і їхні стосунки здебільшого мають конфліктний характер (125-е місце серед 148 країн світу в 2013 році). [200]

В Україні погіршення ситуації в основному відбувається через те, що досвід і кваліфікація не є головним критерієм при виборі на провідні позиції в компаніях (128-е місце у світі), талановиті фахівці емігрують до інших країн (140-е місце за здатністю утримувати таланти і 136-е за залученням талантів), повноваження підлеглим делегуються з небажанням (124-е місце), стосунки між працівником і працедавцем не є співробітницькими (125-е місце), керівництво компаній не зацікавлене в навчанні та розвитку співробітників (103-е місце). Водночас із цим, конкурентними перевагами ринку праці України залишаються гнучка практика наймання і звільнення (32-е місце), співвідношення між оплатою праці та продуктивністю (26-е місце) і наявність наукових та інженерних кадрів (46-е місце). []

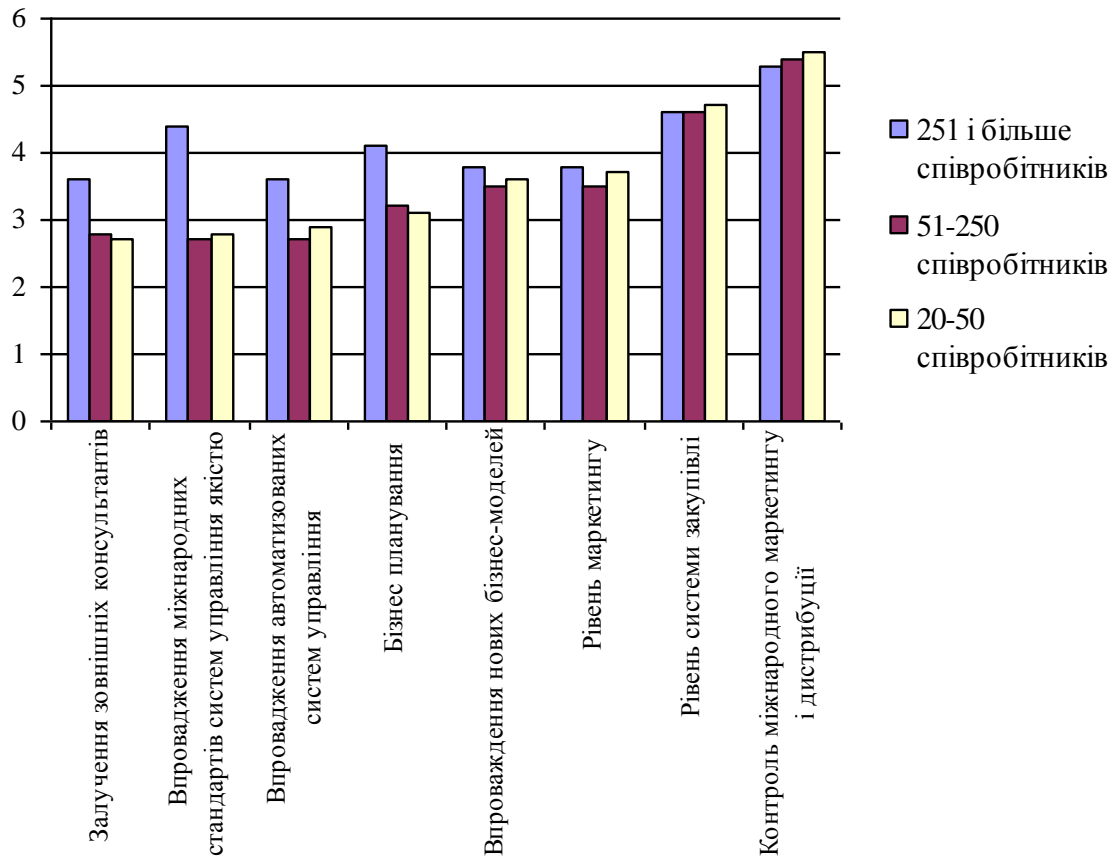


Рис. 1.13. Динаміка показників корпоративного управління на підприємствах України у 2013 році (складено на основі [34])

Найбільш негативна динаміка за період з 2011 по 2013 рік спостерігалася у гнучкості встановлення заробітної плати, тобто втрата 20 позицій (79-е місце в 2013 р.). Також погіршилися взаємини працедавців та працівників – зниження на 16 позицій (125-е у 2013 р.). Водночас оплата праці працівника стала більше залежати від його продуктивності, про що свідчить покращення на 16 позицій (26-е у 2013 р.), а керівники бізнесу стали більше приділяти уваги підвищенню кваліфікації співробітників, про що свідчить підйом на 14 позицій у глобальному рейтингу (103-є місце в 2013 р.).

Наявні на підприємстві ресурси впливатимуть на рівень його корпоративної культури тільки в разі належного ресурсного забезпечення процесів її формування і розвитку. На вітчизняних промислових підприємствах спостерігається дефіцит фінансових ресурсів, що відображається у скороченні інвестиційної активності. На тлі обмеженого кредитування компанії для

залучення капіталу змушені більш активно залучати кошти шляхом випуску цінних паперів, однак такі можливості обмежені через малі обсяги українського фондового ринку (рис. 1.14). Більше того, в Україні явно помітні значні регіональні та галузеві відмінності в оцінках можливостей для фінансування компаній.

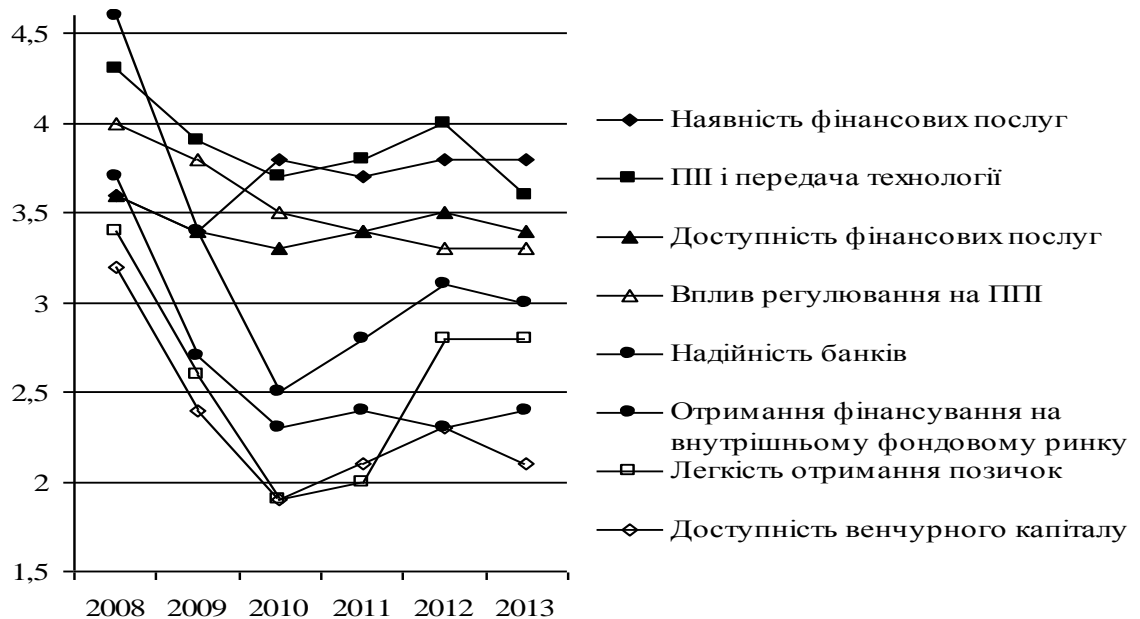


Рис. 1.14. Динаміка показників фінансового розвитку та інвестицій на підприємствах України за 2008–2013 рр. (складено на основі [34])

Як видно з рис. 1.14, в Україні за останні роки погіршилися практично всі показники, що характеризують розвиток фінансового ринку та залучення інвестицій. Причому таке погіршення відбулося як за місцем у світовому рейтингу, що означає програш іншим країнам у глобальній конкуренції, так і за більшими оцінками (крім оцінок для фінансових послуг), що означає зниження рівня розвитку внутрішнього фінансового ринку.

Рівень корпоративної культури на промислових підприємствах України є досить низьким. З погляду на це керівникам необхідно зосередити увагу на більш ефективному використанні того потенціалу, який існує на підприємствах, мобілізувати його можливості та удосконалити існуючі механізми.

Вище перелічені фактори використовуються в практичній системі координат, тобто для ефективного формування корпоративної культури. Результати, отримані в ході аналізу факторів на досліджуваних рівнях, можуть бути використані керівниками підприємства в процесі формування корпоративної культури з метою нівелювання негативного впливу, посилення позитивного впливу факторів, що дозволить створити культуру, найбільш відповідну внутрішньому середовищу і зовнішнім умовам.

Проведений аналіз статистичної інформації та власні дослідження автора дають змогу визначити фактори, які стримують формування корпоративної культури на мезорівні (рис. 1.15).

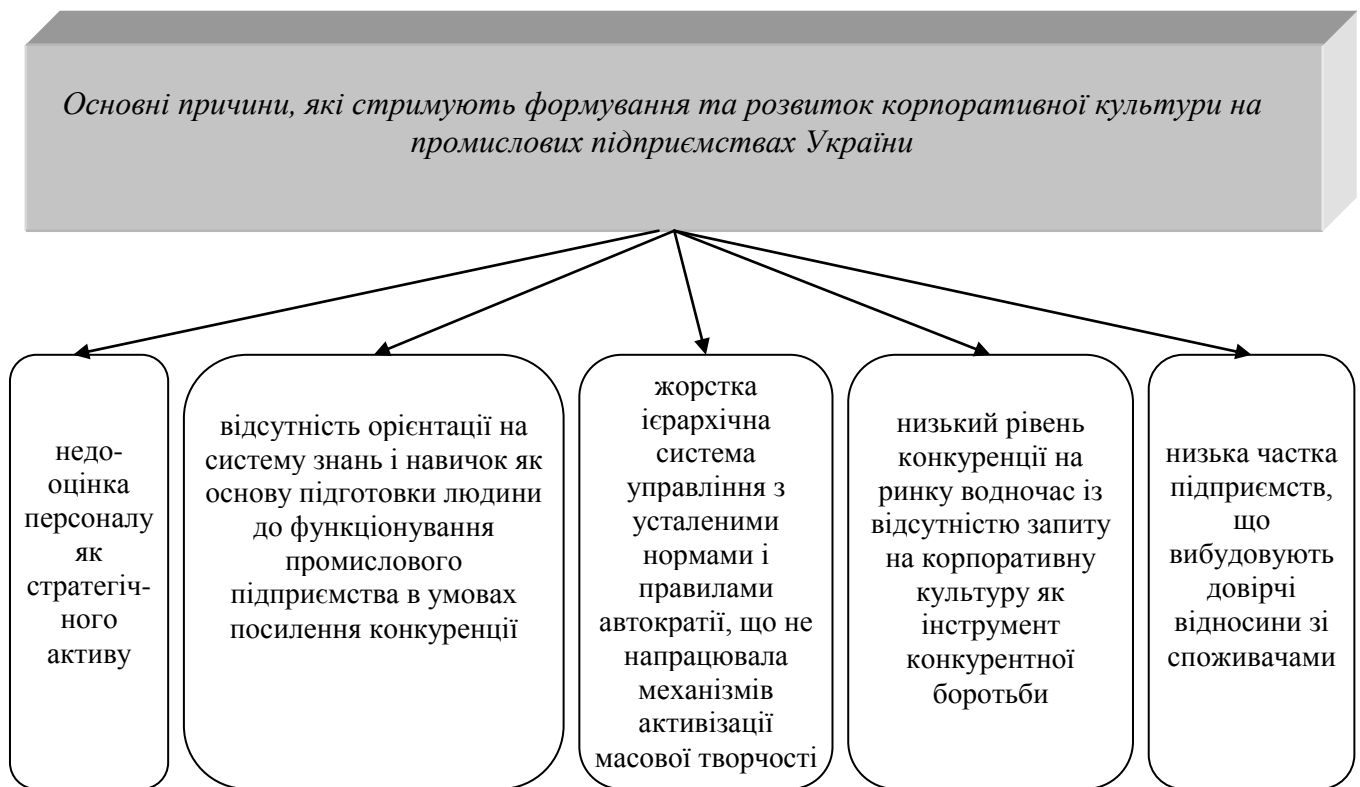


Рис. 1.15. Причини, які стримують формування та розвиток корпоративної культури на промислових підприємствах України

(складено автором)

Шляхи формування корпоративної культури в Україні пов'язані з необхідністю низки перетворень: заміни бюрократичних структур більш мобільними, орієнтованими на ринок; формування соціально відповідальної

позиції бізнесу; розвитку нових, довгострокових практик управління персоналом, спрямованих на співучасть працівників у справах компанії, соціальне партнерство та ін. Становлення корпоративної культури в умовах України не може бути ідентичним аналогічному процесу у західних країнах.

На підставі результатів дослідження можна зробити такі висновки. Для визначення факторів, що впливають на формування і розвиток корпоративної культури промислових підприємств, автором запропоновано їх класифікувати залежно від рівня аналізу з виділенням макро-, мезо- та мікрофакторів. Порівняно з іншими підходами така класифікація дозволяє виявити проблемні зони, деталізувати перешкоди на шляху становлення і розвитку корпоративної культури, а також розробити заходи щодо зміни корпоративної культури промислових підприємств України. Виходячи із запропонованої автором класифікації факторів формування та розвитку корпоративної культури підприємства макро- і мікрофактори є зовнішніми факторами, а мезофактори (адаптивність бізнесу та корпоративне управління; корпоративна етика; корпоративна соціальна відповідальність і кадрова політика; корпоративні фінанси) – внутрішніми.

В результаті аналізу факторів, що впливають на формування корпоративної культури, було виділено основні причини, які стримують її розвиток, та зроблено висновок про необхідність розроблення теоретико-методичних засад оцінювання рівня корпоративної культури на підприємстві з метою визначення ступеня відповідності корпоративної культури, що існує на підприємстві, стратегії його розвитку.

Висновки до розділу 1

1. На основі системного критичного аналізу та узагальнення літературних джерел запропоновано фасетно-ієрархічну класифікацію підходів

до визначення сутності поняття «корпоративна культура». Об'єднання фасетного та ієрархічного методологічного підходу до класифікації дозволило забезпечити взаємозв'язок між окремими класифікаційними ознаками та поєднати паралельний розподіл напрямів дослідження, що забезпечує безпосередній зв'язок між окремими класифікаційними групами. В результаті корпоративну культуру класифіковано: залежно від специфіки впливу на організацію, залежно від факторів, що впливають на створення і формування корпоративної культури, залежно від системотворчого фактора у формуванні корпоративної культури.

2. Запропонована фасетно-ієрархічна класифікація дозволила інтегрувати внесок усіх провідних наукових шкіл у визначення економічної природи корпоративної культури шляхом синтезу їх елементів для практичного застосування. Це дозволило виокремити управлінський, ринковий, історико-генетичний та психологічні підходи до поняття «корпоративна культура» та обґрунтувати основоположну роль управлінського підходу, який підкреслює необхідність управління формуванням і розвитком корпоративної культури. Системна модель управлінського підходу до визначення сутності поняття корпоративної культури включає дві підсистеми – керовану (об'єкт управління) і керуючу підсистему (суб'єкт управління).

3. Цілеспрямоване управління корпоративною культурою дає можливість досягти синергетичного ефекту. Автором проаналізовано прояв синергетичного ефекту у трьох аспектах: з точки зору особливостей розвитку корпоративної культури в умовах нелінійності, через вплив корпоративної культури на процес самоорганізації, через посилення властивості синергії соціально-економічної системи.

4. Використання методу багатомірної дихотомії дозволило здійснити порівняльний аналіз різних наукових підходів до поділу корпоративної культури на складові елементи та об'єднати їх у підсистеми: інтелектуальну, соціальну і духовну. Духовна складова включає цінності, міфи, історію, символи, обряди та ритуали, а соціальна – особисту ініціативу, готовність йти

на ризик, чіткі цілі, лояльність співробітників, узгодженість дій та інші. Інтелектуальна складова характеризує рівень розвитку інтелекту працівників та елементи, які відображають результати інтелектуальної діяльності.

5. Пропонується розглядати корпоративну культуру як комплексну, багатoelementну систему, яка формує інтелектуальне, духовне та соціальне поле підприємства, здатна до самоорганізації і динамічно змінюються під цілеспрямованим впливом суб'єкта управління з метою досягнення синергетичного ефекту в умовах конкурентної боротьби. На відміну від інших підходів це визначення враховує ключові характеристики поняття та її керований розвиток через цілеспрямоване формування уявлень і цінностей, необхідних підприємству.

6. Побудовану структуру корпоративної культури можна представити у вигляді моделі для описання стратегії управління підприємством, яка визначає складові корпоративної культури та відповідні підходи до її управління, які формують цінності та, як результат, забезпечують реалізацію місії підприємства на основі врахування інтересів зацікавлених сторін.

7. Управління розвитком корпоративної культури запропоновано проводити на основі концепції зацікавлених сторін. При цьому автором виділено такі зацікавлені сторони: споживачі (зацікавленість у товарі та/або послугах), акціонери (зацікавленість у максимальних дивідендах на акції), менеджмент (зацікавленість в максимально ефективному функціонуванні підприємства, тобто максимального прибутку), працівники (зацікавленість в ефективному функціонуванні організації з погляду на стабільно високий зарібок, а також задоволеність працею, усвідомлення своєї соціальної місії).

8. Обґрунтовано, що підхід до управління корпоративною культурою та розвитку відповідної її складової з метою ініціації глибинних змін системи цінностей (економіко-прагматичних, етико-соціальних, емоційно-розвиваючих) слід визначати залежно від обраної підприємством стратегії управління в процесі формулювання його місії (вартісно-, клієнто- чи ціннісноорієнтованої). Ефективне управління складовими корпоративної культури має базуватися на

відповідних підходах до управління кожною складовою (соціокультурному, синергетичному та праксеологічному).

9. Аналіз сучасної методології управління корпоративною культурою підприємств, що враховує рух до постіндустріальної формації, дозволив сформуванню нову парадигму управління їх розвитком з метою підвищення наявного в них економічного потенціалу, що є особливо актуальним для промислових підприємств України.

10. Фактори, що впливають на формування і розвиток корпоративної культури промислових підприємств України, класифіковано залежно від рівня аналізу з виділенням макро-, мезо- та мікрофакторів, що дозволило виявити проблемні зони, деталізувати перешкоди на шляху становлення і розвитку корпоративної культури, а також розробити заходи щодо прогресивної зміни корпоративної культури промислових підприємств України.

11. Досліджено вплив факторів на корпоративну культуру. Виявлено, що на макрорівні відбувається підлаштування підприємств під загальносвітові тенденції з урахуванням особливостей національної культури і релігії, специфіки розвитку країни. Це впливає на корпоративну культуру окремих підприємств (мезорівень). На цьому рівні необхідно враховувати адаптивність бізнесу та корпоративне управління, корпоративну етику, корпоративну соціальну відповідальність і кадрову політику, корпоративні фінанси. На мікрорівні формується трудовий потенціал окремого підприємства, який створює певну вартість людського капіталу.

12. Аналіз ступеня впливу факторів різних рівнів на корпоративну культуру промислових підприємств України виявив низку їх негативних проявів, що дозволило визначити причини, які стримують її формування та розвиток на мезорівні. Такими причинами є недооцінка персоналу як стратегічного активу; відсутність орієнтації на систему знань і навичок; жорстка ієрархічна система з усталеними нормами і правилами автократії; низький рівень конкуренції на ринку водночас із відсутністю запиту на корпоративну культуру як інструмент конкурентної боротьби. Розвиток

корпоративної культури в Україні пов'язаний з необхідністю здійснення низки перетворень: заміни бюрократичних структур на більш мобільні, які орієнтовані на ринок; формування соціально відповідальної позиції бізнесу; розвитку нових, довгострокових практик управління персоналом, спрямованих на співучасть працівників у справах компанії, соціальне партнерство та ін.

Основні результати розділу опубліковані в наукових працях: [53, 110, 112, 113, 118, 119, 121, 123, 126].

РОЗДІЛ 2

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1 Формування критеріальної бази для оцінювання стану корпоративної культури промислового підприємства

Побудова системи показників аналізування та оцінювання рівня розвитку корпоративної культури підприємства є складним і актуальним завданням. Цей процес характеризується надмірною складністю, оскільки потребує врахування багатогранності даного явища і дослідження великої кількості показників. Якщо нарощувати кількість показників, то можна отримати розгалужену систему показників, кожний з яких достатньо об'єктивно відображає дію окремого фактора на розвиток корпоративної культури підприємства. Побудова інтегральної оцінки наражається на концептуальні проблеми – встановлення відносної вагомості дії кожного з факторів, вибір схеми оцінювання, обґрунтування методу зведення показників до зіставного виду тощо. Саме тому сучасна теорія і практика аналізування та оцінювання рівня корпоративної культури вимагають розроблення методичних засад побудови та використання формалізованих методів згортання значної кількості аналітичних характеристик з метою переходу до порівняно невеликої кількості узагальнюючих показників-індикаторів, що забезпечить наочність тлумачення їх числових значень та зручність оперування. За належної побудови їхні значення можна використовувати для прийняття рішень в процесі управління розвитком корпоративної культури на підприємстві.

Проведений аналіз науково-методичної літератури з досліджуваної проблематики показав, що як правило, всі підходи до оцінки рівня корпоративної культури базуються на таких методах наукових досліджень, як порівняльний, статистичний, факторний аналізи, метод експертних оцінок

тощо. При цьому зазвичай, використовується один або декілька з визначених методів, що суттєво спрощує підхід до оцінки корпоративної культури. На нашу думку, дані методи є не відособленими один від одного, а знаходяться в нерозривному взаємозв'язку і доповнюють один одного. Аналіз науково-методичних підходів до оцінки рівня розвитку корпоративної культури дозволило виділити основні переваги та недоліки їх застосування (рис. 2.1).

Метод	Переваги	Недоліки	
Еталонний метод	Дозволяє визначити ступінь досяжності показників об'єкта дослідження до еталонного	Складність у встановленні стандартизованого еталону	Головна перевага - у простоті їх застосування. При цьому існує аргумент, який повністю виключає застосування такого підходу – неможливість визначення напрямків розвитку корпоративної культури
Метод експертних оцінок	Застосування в умовах обмеженості інформації. Можливість індивідуального підбору коефіцієнтів в залежності від цілей аналізу. Доступність методу для широкого кола користувачів	Суб'єктивний характер. Обмеженість кола компетентних експертів. Значні витрати	
Система абсолютних та відносних показників	Дозволяє здійснити оцінку на основі реальних даних, відповідно	Дозволяє визначити лише ті зв'язки, які визначаються між відповідними групами	Головною перевагою використання визначених методів, незважаючи на їх недоліки, є наочність подання оцінки
Графічний метод	Наочність подання оцінки корпоративної культури	Потребує великої кількості статистичних даних	
Регресійний аналіз	Дозволяє аналізувати відповідні часові ряди показників та визначати ступень їх взаємного впливу у різних аспектах можливого взаємозв'язку	Дозволяє оцінити теперішній стан об'єкту дослідження виключаючи прогнозу оцінки	Головною перевагою застосування статистичного методу є точність та обґрунтованість отриманих даних. При цьому відсутність підходу до визначення інтегрального показника
Кластерний аналіз	Розбиття вихідної сукупності об'єктів на невелику кількість областей групування (кластерів) так, щоб елементи одного кластера були подібними між собою	Відносний суб'єктивізм отриманих даних	

Рис. 2.1. Переваги та недоліки підходів до оцінки рівня корпоративної культури промислових підприємств (складено на основі [170])

На основі проведеного аналізу існуючих методичних підходів до оцінки рівня розвитку корпоративної культури промислових підприємств, ми дійшли висновку, що більшість науковців комбінують вище визначені методи оцінки, виділяючи при цьому наступні види оцінки: прогностична, діагностична, порівняльна та детальна.

В основі прогностичної оцінки лежить ідея формування концептуальної моделі корпоративної культури підприємства, яка включає поелементні моделі оцінки науково-технічної, інформаційної, матеріальної, кадрової, фінансової та інших складових корпоративної культури. Даний підхід базується на зіставленні концептуальної моделі з фактичним станом аналізованого об'єкта дослідження з виявленням втрат, недовикористаних можливостей [8].

Діагностична оцінка використовується для корегування системи управління корпоративною культурою на початку впровадження проекту, що є найпоширенішим у науковій літературі [1, 2, 4, 5].

Окрема увага при оцінці рівня розвитку корпоративної культури відводиться порівняльному аналізу, який має велике практичне значення, особливо для виявлення сильних і слабких сторін підприємства відносно конкурентів. Особливість даного підходу полягає у необхідності вдалого вибору бази порівняння (зіставності показників), що значною мірою визначатиме ефективність проведення дослідження. В даному контексті можна використати процедури рейтингування, яка базується на ретельному вивченні досвіду найпотужнішого та найуспішнішого в галузі конкурента, а також на проведенні порівняльного аналізу та розроблення на базі отриманих результатів власної стратегії розвитку підприємства.

Детальна оцінка корпоративної культури базується на формуванні системи показників, які характеризують цю культуру. Даний підхід, незважаючи на свою трудомісткість, є найбільш широковживаним, оскільки є своєрідною комбінацією вище визначених підходів до оцінки рівня розвитку корпоративної культури на підприємствах.

Відмінності, які існують між системами показників для оцінювання рівня корпоративної культури підприємства полягають у різноманітності функціонального призначення систем показників, у методах розрахунку їх числових значень та діапазонах шкалювання, відображенні зв'язків між показниками розвитку корпоративної культури тощо. Не існує однозначних методичних підходів щодо формування структури та складу показників, які пропонуються в межах відповідних системних груп, до того ж основні розбіжності стосуються структурованості систем індикаторів, кількісного переліку, зв'язку зі стратегією розвитку, інформаційного наповнення тощо. З огляду на це, виникає необхідність формування методичних положень щодо побудови системи показників аналізування та оцінювання рівня корпоративної культури підприємства, яка б базувалася, по-перше, на оцінці усіх ключових складових, а по-друге, передбачала не лише кількісну оцінку цих складових, але і дозволяла врахувати умови, які забезпечують оптимальне використання ресурсів, спрямованих на формування корпоративної культури, а також давала змогу визначення їх гармонійності відповідно до стратегічної мети діяльності підприємства.

На основі проведеного аналізу існуючих в літературі підходів до оцінювання рівня корпоративної культури та за результатами здійснених досліджень, автором пропонується розробити критеріальний підхід до оцінювання рівня розвитку корпоративної культури, що дозволить уніфікувати показники для визначення інтегрального показника рівня корпоративної культури промислового підприємства, який спроможний розкрити структуру досліджуваного явища, його негативні і позитивні факторні ознаки.

Корпоративна культура належить до ієрархічних понять, що дозволяє розглядати певні рівні її побудови, на основі яких послідовно формується культура. Відповідно до сформованого авторського трактування сутності корпоративної культури передбачається проведення ієрархічної структуризації об'єкта дослідження, тобто розчленовування його на елементи різних рівнів і встановлення зв'язків між ними. Таким чином, можна говорити про побудову

ієрархії, тобто певного типу системи, елементи якої можуть групуватися в незв'язані множини, де елементи кожної групи перебувають під впливом елементів іншої групи і, в свою чергу, впливають на елементи іншої групи.

Основою комплексного дослідження корпоративної культури підприємства є системний аналіз стану її структурних елементів (соціальна, духовна та інтелектуальна складові), а також різних варіантів взаємодії між ними, в рамках сформованого системного підходу до визначення корпоративної культури та її складових (див. п.1.1-1.2). В рамках даного підходу сформовано систему факторних оцінок рівня корпоративної культури підприємств, яка містить три складові (показники) та оцінюється за допомогою обраного набору індикаторів (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Ієрархічна структура корпоративної культури підприємства
(складено автором)

Наявність в запропонованій методиці оцінювання термінів «показник» та «індикатор» потребує уточнення змісту цих категорій, їх взаємозв'язків та встановлення умов застосування цих категорій в межах управління розвитком

корпоративної культури підприємств. Проведені дослідження дають змогу стверджувати, що «показник» потрібно розглядати як кількісний вимірник стану, розвитку певного об'єкта (суб'єкта), процесу чи явища. Показники можуть бути індикаторами тоді, коли за їх допомогою відслідковують та аналізують тенденції зміни різних сфер діяльності підприємства. Тобто, із великої кількості показників обирають ті, які є пріоритетними та відображають стан і динаміку корпоративної культури. Отже, індикаторами можна вважати ключові показники, що систематично відстежуються, оцінюються та аналізуються, які дають змогу прогнозувати та відобразити тенденції розвитку корпоративної культури підприємства.

Дослідження показали, що до основних принципів формування системи показників оцінювання діяльності підприємств потрібно зарахувати [6, 46–50; 17, 28–32; 18, 142–145; 19]:

- зв'язок індикаторів зі стратегією розвитку корпоративної культури підприємства у довгостроковій перспективі;
- релевантність (індикатори повинні чітко відображати головну мету і підпорядковані їй компліментарні цілі розвитку корпоративної культури підприємства);
- цілісність охоплення усіх сфер прояву корпоративної культури та усіх ієрархічних рівнів управління, необхідність урахування як статистичних, так і нестатистичних індикаторів;
- інтегрованість у систему менеджменту підприємства та інформаційна доступність індикаторів для усіх менеджерів;
- інформаційна прозорість, наочність та доступність індикаторів (у систему входять такі показники, які можна оперативно відстежувати і які не потребують значних коштів щодо їх формування, а також є простими для аналізу і зіставлення даних);
- взаємоузгодженість, взаємозалежність та збалансованість індикаторів;
- формальне представлення та кількісне вираження значень індикаторів (розрахунок числових значень індикаторів за однозначними алгоритмами без

суб'єктивних оцінок, переведення якісних значень у кількісну шкалу на підставі теорії нечітких множин);

- обмеженість кількості індикаторів (не більше 25).

Розглянемо методологію розрахунку кожної складової інтегрального показника рівня формування корпоративної культури промислового підприємства.

1. Рівень корпоративної культури за інтелектуальною складовою.

Уведення в формулу розрахункового показника, що умовно названий показником «інтелектуального розвитку», обумовлене тим, що в епоху розвитку нового типу економіки – постіндустріальної або економіки знань – дуже важливого значення набуває інтелектуальний капітал, яким володіє підприємство, зокрема такий його елемент як ділова репутація. Він здатен значно підвищити показники прибутковості підприємства при вмілому його використанні. Частина інтелектуального капіталу підприємства відображається в балансі у вигляді нематеріальних активів, інша частина (клієнтські контракти, трудові договори) не відображається; деякі його елементи фактично не піддаються обліку (формалізовані знання, що ще не набули відображення у вигляді патентів, ліцензій, розробок, та неформалізовані знання, тобто такі, що фактично існують, але ще не мають матеріальної форми та є невідокремлюваними від їхнього власника).

Головним фактором, який впливає на індикатор розвитку персоналу, є забезпечення відповідності чисельності та структури персоналу цілям підприємства. Якщо цю умову не виконано, підприємство фактично ставить під загрозу ефективність своєї діяльності. Індикатор розвитку персоналу можна визначити шляхом оцінювання індикаторів професіоналізму (рівень освіти, професійний досвід і наявність системи підвищення кваліфікації) та індикаторів комунікативності (комунікабельність, культура неформальних стосунків і згуртованість колективу).

Наявність на підприємстві інноваційних традицій посилює інтелектуальну складову його корпоративної культури. На технологічному

рівні інноваційні традиції характеризують такі індикатори як використання сучасних технологій, власних розробок, кількість власних ноу-хау. На організаційному рівні такими індикаторами є гнучкість організаційної структури, співпраця підприємства з науково-дослідницькими установами, наявність спеціалізованих підрозділів з розроблення та впровадження інновацій).

Систему індикаторів для оцінювання інтелектуальної складової корпоративної культури промислових підприємств представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Система індикаторів для оцінювання інтелектуальної складової корпоративної культури промислових підприємств

Групи індикаторів, що характеризують	Показники для оцінювання рівня інтелектуального розвитку колективів промислових підприємств
- розвиток персоналу	Рівень освіти
	Професійний досвід
	Неформальні стосунки
	Комунікабельність
	Система підвищення кваліфікації
	Згуртованість
	Відповідність структури персоналу меті підприємства
- інноваційна активність	Наявність інноваційних традицій
	Рівень використання сучасних технологій
	Кількість власних ноу-хау
	Наявність інноваційних підрозділів
	Гнучкість оргструктури до інновацій
	Використання власних розробок
	Співпраця з науково-дослідними організаціями

Джерело: складено автором на основі [36, 48, 55,75]

2. Рівень корпоративної культури за складовою соціального розвитку.

При розрахунку рівня корпоративної культури промислового підприємства за складовою соціального розвитку враховуються індикатори, що характеризують умови, характер і зміст праці; соціальне забезпечення; організацію праці та стимули до неї.

Узагальнену систему індикаторів для оцінювання соціальної складової корпоративної культури промислових підприємств представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Система індикаторів для оцінювання соціальної складової
корпоративної культури промислових підприємств**

Групи індикаторів, що характеризують	Показники для оцінювання рівня соціального розвитку колективів промислових підприємств
- умови, характер і зміст праці	Чистота робочого місця
	Наявність обладнаних місць відпочинку
	Дотримання норм охорони праці
	Якість організації робочого місця
	Освітленість
- організацію праці та стимули до неї	Застосування сучасних систем організації праці
	Існування чітких посадових обов'язків
	Система відповідності посади та кваліфікації робітника
	Послідовність виробничого циклу
	Система взаємозамінності
	Ступінь ефективності системи мотивації
	Система кар'єрного просування
- соціальне забезпечення	Система страхування
	Організація системи матеріальної допомоги
	Наявність системи надання житла та ін.
	Організація відпочинку під час відпустки
	Організація дозвілля
	Організація медпунктів, їдальні

Джерело: складено автором на основі [11, 35, 91]

Від рівня індикаторів умов, характеру і змісту праці напряму залежать її результати, особливо тоді, коли її виконання потребує зосередження і концентрації. Крім того, чим вище рівень механізації праці, тим більше часу і засобів мають працівники для реалізації креативних ідей. Це зумовлює необхідність приділяти увагу цій складовій корпоративної культури, про прояв якої можна судити за станом таких груп показників:

- а) гігієнічних: освітленість, чистота робочого місця, дотримання норм охорони праці;
- б) психологічних: наявність обладнаних місць відпочинку;
- в) організаційних: якість організації робочого місця (своєчасність та повнота забезпечення матеріалами, інструментами тощо).

Індикатори організації праці та стимулів до неї відображають рівень внутрішньої упорядкованості виробничих функцій на підприємстві.

Про це свідчать такі показники:

- на рівні керівництва: застосування систем операційного планування;
- на рівні персоналу: існування систем взаємозамінності і відповідності посади та кваліфікації робітника, існування чітких посадових обов'язків;
- на технологічному рівні: послідовність виробничого циклу.

Взаємодія між керівництвом та керованою системою багато в чому визначається ефективністю системи мотивації, що застосовується на підприємстві. Відчуття залежності оплати праці від її результатів є дуже важливим фактором зростання продуктивності праці, а відтак важливим індикатором прояву соціальної складової корпоративної культури. Утім існує прямий зв'язок між рівнем корпоративної культури і системою нематеріальних стимулів: чим вище частка нематеріальних стимулів у структурі мотивації персоналу, тим вище рівень корпоративної культури, тобто результат сформованої культури передбачає наявність такої системи мотивації, за якої при невисоких матеріальних стимулах досягається максимальна віддача працівників.

Розвиток підприємства фактично забезпечується його співробітниками. Це означає, що зростання добробуту підприємства повинно приводити до зростання добробуту співробітників. Найкращим індикатором цього аспекту корпоративної культури є наявність системи кар'єрного просування, яка враховує заслуги працівника перед підприємством.

Питання соціального забезпечення втрачають актуальність у відносинах між працедавцями та працівниками в країнах із низькою ціною робочої сили та переповненістю ринку праці, де люди погоджуються працювати на будь-яких умовах і за будь-яку зарплату. У зв'язку з цим набувають важливості соціально-орієнтовані елементи корпоративної культури підприємства, вимірювані такими індикаторами як система страхування, матеріальна допомога, надання житла; забезпечення співробітників дитячим садком; організація відпочинку співробітників.

3. Рівень корпоративної культури за складовою духовного розвитку.

При розрахунку рівня корпоративної культури за складовою духовного розвитку слід враховувати три індикатори:

- морально-психологічний клімат;
- формування системи цінностей;
- культурна адаптація.

Узагальнену систему індикаторів для оцінювання духовної складової корпоративної культури промислових підприємств представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Система індикаторів для оцінювання духовної складової
корпоративної культури промислових підприємств**

Групи індикаторів, що характеризують	Показники для оцінювання рівня духовного розвитку колективів промислових підприємств
- морально-психологічний клімат	рівень довіри до співробітників
	загальний позитивний стиль мислення
	рівень конфліктності
	відчуття гордості за колектив
	поважне ставлення до думки співробітників
	наявність позитивного організаційного клімату
- формування системи цінностей	забезпеченість гуртками художньої самодіяльності
	наявність етичного кодексу
	наявність фірмового стилю
- культурна адаптація	існування образів героїв для наслідування
	відвідування установ культури
	відчуття приналежності до результатів діяльності

Джерело: складено автором на основі [37,74,91]

Від рівня оптимальності морально-психологічного клімату кожного працівника залежить загальна робоча атмосфера на підприємстві. Ефективність спільної діяльності залежить від оптимальної реалізації особистісних і групових можливостей. Сприятлива атмосфера в групі не тільки продуктивно впливає на результати, а й формує нові можливості.

Морально-психологічний клімат відображає якісну сторону міжособистісних відносин, що виявляється у вигляді сукупності психологічних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності і всебічному розвитку особистості в групі.

Морально-психологічний клімат у групі (колективі) найчастіше визначається як відносно стійкий і типовий для неї емоційний настрій, який формує характер міжособистісних відносин у групі. Морально-психологічний клімат у колективі визначається трьома факторами; зверніть увагу, що третій пункт – це не відносини, а ставлення; у російській мові одне слово, але слово отношение має різні значення:

1) відносини між членами колективу по вертикалі (керівництво, сприйняття керівника колективом; участь працівників в управлінні, їх задоволеність такою участю);

2) відносини між членами колективу по горизонталі (згуртованість колективу, характер міжособистісних відносин, типи і способи вирішення конфліктів);

3) ставлення членів колективу до праці (задоволеність працею, продуктивність діяльності колективу тощо).

Відносини по горизонталі досліджуються в двох аспектах: ділові відносини між членами колективу (вимогливість, взаємодопомога, змагання, форми і способи організації спільної діяльності), а також міжособистісні відносини (позитивні і негативні емоційні зв'язки, психологічний статус кожного члена колективу, система оцінок і самооцінок членів групи).

Ставлення до праці досліджується на двох рівнях: як загальна задоволеність працею (характером роботи , умовами, рівнем заробітної плати тощо) і як намір продовжувати роботу на підприємстві. Дослідження ставлення до праці може бути успішним лише при порівнянні об'єктивних показників трудової діяльності кожного працівника і суб'єктивних показників, що відображають його особистісне сприйняття виконуваної ним роботи і його робочі стосунки. Ставлення до праці, яке виражає міру задоволеності людини її робочою діяльністю, є найважливішою характеристикою психологічного клімату.

Морально-психологічний клімат визначає систему відносин членів колективу один до одного, до праці, до навколишніх подій і до організації в

цілому на основі індивідуальних і особистісних цінностей і орієнтацій. Ціннісні орієнтації визначають відносини людини до різних цінностей матеріального, морального, політичного і духовного порядку.

Формування цінностей здійснюється шляхом нормативного закріплення цінностей підприємства і формування ціннісних суб'єктно-об'єктних відносин. Перше виражене у вербальній формі, друге передбачає визначення об'єкта і суб'єкта цінностей підприємства. Об'єкт у ціннісному плані – це безпосередній носій цінності (предмет, подія, дія); суб'єкт – працівник, що виражає своє ставлення до об'єкта та продукує його оцінку з позицій цінності.

Завдання щодо передачі, поширення, засвоєння і зберігання цінностей серед працівників шляхом створення етичного кодексу передбачає, що кожний працівник, незалежно від займаної посади та терміну роботи на підприємстві, повинен ознайомитися з цінностями, зрозуміти і прийняти їх.

Етичний кодекс підприємства – це документально оформлений і зафіксований у письмовому вигляді перелік форм допустимої і недопустимої поведінки співробітників; етичних позицій підприємства стосовно його контрагентів і персоналу; моральні принципи ведення бізнесу. Етичний кодекс повинен бути доступний і зрозумілий кожному співробітнику. Доступність виражається в можливості в будь-який момент для будь-якого працівника звернутися тексту кодексу. Зрозумілість передбачає просте, чітке і ясне формулювання цінностей, аби уникнути їх двозначного тлумачення або нерозуміння.

Засобами зберігання цінностей можуть бути різні машинописні та електронні документи, що містять формулювання цінностей, в т. ч. етичні кодекси; історії, пов'язані з їх зміною, реалізацією на практиці в процесі діяльності організації і т. п. Цінності можуть зберігатися і у вербальній формі у вигляді переданих в усній формі різних легенд, історій, розповідей про відомих особистостей, що були основоположниками або носіями етичних і моральних вимог підприємства.

Культурна адаптація означає процес засвоєння новим працівником системи знань, цілей, норм і цінностей, що дозволяють йому функціонувати в якості повноправного члена підприємства. У процесі культурної адаптації відбувається перетворення працівника із суб'єкта, стороннього для організації, в її частину.

Прояв вищезгаданих індикаторів визначає ступінь впливу відповідних елементів на систему корпоративної культури підприємства. З огляду на це, наступним кроком після визначення переліку індикаторів є визначення рівня впливу кожного з них, тобто оцінювання рівня корпоративної культури за сукупністю індикаторів. Отримані індикативні оцінки дозволять керівництву підприємства здійснювати адресний вплив на формування і розвиток корпоративної культури. Процес побудови регресійної моделі ефективності управління персоналом, який складається з трьох послідовних етапів, представлено на рис. 2.2

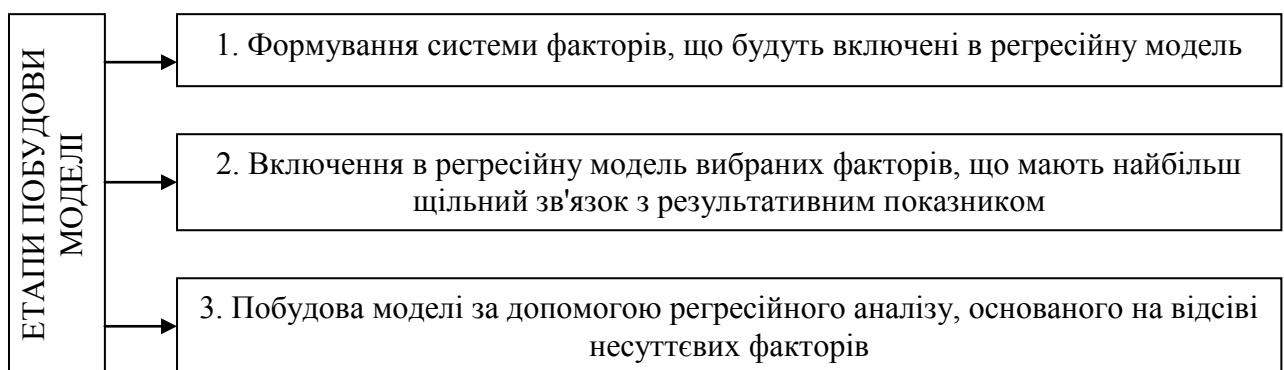


Рис. 2.2. Методика побудови регресійної моделі ефективності управління персоналом (складено автором)

Процедура індикативного оцінювання такого специфічного феномену як корпоративна культура підприємств має особливість, обумовлену суб'єктивним характером оцінюваних індикаторів, тобто із залежністю оцінок від суб'єктивного погляду особи-респондента. Для отримання більш об'єктивного і комплексного уявлення про рівень корпоративної культури підприємства потрібно доповнити індикативне оцінювання аналізом об'єктивних показників персоналу.

На підставі проведеного аналізу можна зробити висновок, що основними теоретико-методичними властивостями сформованої системи показників-індикаторів для розрахунку інтегральної оцінки ефективності впровадження корпоративної культури є такі:

- адекватність системи показників завданням дослідження, тобто можливість за їх допомогою забезпечити побудову інтегральної оцінки стану корпоративної культури;

- наявність інформаційного забезпечення для розрахунку значень показників;

- проведення динамічного і просторового порівняльного аналізу;

- можливість чіткого визначення алгоритмів розрахунку показників, що забезпечує тотожність їх економічного розуміння та тлумачення при використанні різними фахівцями;

- можливість накопичення статистичної бази динамічних рядів показників, що з часом може стати інформаційним забезпеченням для розроблення спеціальних критеріальних моделей (рейтингових систем) діагностики ефективності корпоративної культури;

- охоплення показниками усіх найважливіших напрямів (сфер) оцінювання ефективності корпоративної культури;

- оптимальна кількість показників з кожного напрямку дослідження, уникнення дублювання показників;

- можливість чіткого та однозначного визначення динаміки зміни (критеріальної межі), що може використовуватись як база для ідентифікації показника;

- гнучкість системи показників (її можна розширювати відповідно до вимог користувачів) та їх інтегрованість відповідно до потреб програмно-цільового управління.

Сформовані автором теоретико-методичні засади формування критеріальної бази для оцінювання стану корпоративної культури промислового підприємства дозволили уніфікувати показники для визначення

інтегрального показника рівня формування корпоративної культури промислового підприємства; об'єктивізувати аналітичні дані для проведення порівняльного аналізу оцінки корпоративних культур промислових підприємств.

2.2. Науково-методичний підхід до оцінювання стану корпоративної культури підприємства

У процесі економічної діяльності підприємствам періодично необхідно проводити комплексне оцінювання рівня існуючої корпоративної культури. Воно дає можливість виявити ті характеристики, компоненти корпоративної культури, які найбільшою мірою перешкоджають зростанню ефективності підприємства, або, навпаки, максимально сприяють цьому. Адже корпоративна культура не тільки регулює взаємовідносини в колективі підприємства, а й впливає на ефективність його діяльності. Результати, отримані в ході комплексного оцінювання рівня корпоративної культури дозволяють вибирати напрями змін в існуючій корпоративній культурі, визначити їх пріоритетність, скласти програму необхідних заходів для їх здійснення. Знання рівня корпоративної культури дозволяє прийняти рішення про її вдосконалення. Отримані в ході оцінювання результати дозволяють судити про зміну корпоративної культури в часі, порівнювати корпоративну культуру декількох підприємств або структурних підрозділів одного великого підприємства. Тому першочергове завдання аналізування корпоративної культури полягає у створенні загальної концепції аналізу та побудові логічної конструкції процедури аналізу.

Серед дослідників корпоративної культури не припиняються дебати про найкращі способи її оцінювання []. Центральне питання полягає в тому, чи має право на застосування кількісний підхід до оцінювання корпоративної культури

і чи можна вважати якісний і комплексний підхід єдиним способом «вимірювання» такого складного феномену як корпоративна культура.

Корпоративна культура базується на цінностях та положеннях, які найчастіше не усвідомлюються працівниками, і саме тому прихильники якісного підходу – Г. Хаєт, О. Єськов та С. Ковалевський [4] – наполягають на тому, що культурні фактори можна виявити, диференціювати та інтерпретувати тільки шляхом глибокого якісного осмислення явищ, що об'єктивно існують, і на основі спеціального науково-методологічного підходу. З іншого боку, при відмові від використання кількісних методів оцінювання корпоративної культури звужується коло дослідження, оскільки для порівняльного аналізу корпоративної культури декількох організацій необхідним є кількісний підхід.

Зростання важливості проблеми вимірювання та оцінювання корпоративної культури організації зумовлено необхідністю проводити зміни, підтримуючи стабільність організації в мінливому зовнішньому середовищі. Корпоративна культура формується під впливом чисельного, але не зовсім певного набору взаємопов'язаних факторів і може бути визначена як сукупність методів діяльності членів організації для досягнення її цілей. Сучасні методи дослідження такого складного явища як корпоративна культура організації умовно об'єднуються дослідниками у три групи:

1) холістичні – дослідник глибоко занурюється в корпоративну культуру організації та спостерігає її зсередини);

2) метафоричні – дослідник використовує зразки мови документів та звітності організації, мови і стилю спілкування її членів, прагнучи виявити в них відбитки корпоративної культури;

3) кількісні – для оцінювання елементів культури організації дослідник збирає суб'єктивні дані від респондентів стосовно кожного елемента і проводить їх поелементний аналіз) [8].

Розглянемо основні методики оцінювання корпоративної культури (табл. 2.4). Їх аналіз показує, що кожна з них має певні переваги і недоліки. Ґрунтовний аналіз теоретичних та прикладних досліджень із зазначеної

проблематики виявив практичну відсутність адекватних методичних підходів до кількісного оцінювання рівня корпоративної культури на підприємстві.

Таблиця 2.4

Характеристика методик оцінювання корпоративної культури

Назва	Характеристика
Методика «клінічного дослідження» Шейна	Методика ґрунтується на припущенні, що працівники добровільно надають необхідні дані, оскільки вони самі є ініціаторами досліджень, вважаючи, що це допоможе їм у роботі. Шейн пропонує проводити аналіз на трьох рівнях: зримі артефакти і проголошені цінності, правила і норми поведінки; базові уявлення. Перевагами використання цієї методики можна вважати дуже високу точність, надійність і можливість використання результатів дослідження в безпосередній роботі. Недоліком є відносна тривалість дослідження, його трудомісткість і необхідність зацікавленості великої кількості працівників у змінах.
Методика OCAI Камерона і Куїнна	OCAI базується на теоретичній моделі «Рамкова конструкція конкуруючих цінностей». Основною ідеєю OCAI є формування двох профілів – «як є» і «як повинно бути»; в результаті визначення невідповідностей, формулюються необхідні напрямки для проведення змін в організаційній культурі. Її недоліком є її надмірна універсальність, внаслідок чого вона придатна для вивчення лише симптомів, але не причин тієї чи іншої поведінки працівників.
Методика Посту і Конінга	Методика розроблена для розрахунку загальних рейтингів для кожного параметра шляхом складання позитивних відповідей з інвертованими негативними відповідями. Його перевагою є висока статистична надійність, а недоліки наразі не виявлено.
Методика OCP О'Рейллі, Чатмана і Калдвелл	Методика Organizational Culture Profile (OCP) розроблена для характеристики психологічного клімату організації. Аналіз результатів, отриманих за допомогою OCP, проводиться за 27 параметрами в 7 напрямках. Три напрями відображають ставлення до роботи: формалізованість, стабільність та інноваційність. Два напрями – командний дух і повага до людей – відображають відносини усередині колективу. І два додаткові параметри – орієнтація на взаємодію та агресивність – описують норми особистих дій.
Методика OSC Гласер і Заману [8]	У методиці Organizational Culture Survey (OCS) для аналізу використовується 6 параметрів організаційної культури: командну роботу, мораль; інформаційні потоки; участь в управлінні; контроль; зібрання. Опитування проводяться з кожним працівником індивідуально у відведеному місці у відведений час, що позитивно позначається на надійності методики.
Методика «Культурне поле» Т.О. Соломанідіной	Пропонується розглядати «культурне поле» організації, розташувавши всередині окружності 4 сектори, які визначають 4 параметри, що характеризують організаційну культуру. Значення кожного параметра отримують на основі відповідей працівників на питання.

Джерело: складено автором на основі [77-80]

Організування аналізу розглядається як певний процес, який охоплює: по-перше, окреслення мети і вимог до процедури аналізу; по-друге, визначення

функціональних обов'язків і делегування повноважень стосовно аналізування КК; по- третє, методичне забезпечення процедури аналізу (вибір методів дослідження, формування експертних груп, проведення анкетування, документування процедури аналізу тощо); по-четверте, процедуру формування інформації про об'єкт дослідження, тобто корпоративну культуру (вибір джерел інформації, статистичне й аналітичне опрацювання даних, тощо); по-п'яте, оформлення проміжного звіту про роботу; по- шосте, визначення часово-вартісних аспектів процедури аналізу; по-сьоме, підведення підсумків, систематизацію та узагальнення даних і оцінку результатів. За результатами аналізування роблять висновки у текстовій формі, підтверджені таблицями та графіками [38].

Пропонуємо авторську методику аналізування стану та рівня корпоративної культури, яка, на нашу думку, логічно доповнює існуючі методики. Концептуальна ідея методики полягає у тому, що корпоративну культуру пропонуємо досліджувати на основі проміжних інтегральних оцінок, які спроможні розкрити структуру досліджуваного явища, його негативні і позитивні факторні ознаки. Технологія аналізування корпоративної культури охоплює певну етапність процесу його протікання та вибір інструментарію для оцінки рівня корпоративної культури.

Змістовність аналізування визначається певними принципами, до яких можна віднести такі:

1) принцип цілісності (передбачає цілісний підхід до вивчення корпоративної культури з метою інтегрування знань про неї);

2) принцип системності, що дозволяє вивчати елементи, взаємозв'язки, відносини та рівні корпоративної культури;

3) принцип комплексності, який дає знання про різні якості, властивості та стан корпоративної культури;

4) принцип ціленаправленості, який вказує напрям аналізу відповідно до вибраної цілі, пов'язаної із формування та розвитком корпоративної культури;

5) принцип розвитку, який дозволяє оцінити можливості удосконалення корпоративної культури та вивчати її потенціал;

б) принцип динамічності, за допомогою якого своєчасно фіксуються зміни в станах, структурі корпоративної культури та факторах, які впливають на її формування [39].

Холістичні методи використовуються для визначення унікальних характеристик корпоративної культури, які відображають мислення членів організації. Для порівняння корпоративної культури різних підприємств, а також для визначення зв'язків між культурою та іншими аспектами діяльності організації було розроблено кількісні методи визначення рівня корпоративної культури через набір основних характеристик (атрибутів), які впливають на культуру. На жаль, на сьогоднішній день дослідниками не запропоновано певний набір характеристик, що дозволяють чітко описати і оцінити все різноманіття корпоративних культур.

Холістичний метод дозволяє отримати найбільш точний опис культури організації, виявити вихідні мотиви багатьох вчинків і традицій. Однак все це потребує великих витрат часу, а також безпосередньої участі дослідника в житті підприємства, що вимагає доброзичливого ставлення до ідеї оцінювання культури з боку працівників, особливо керівників. Хоча якісний аналіз дозволяє отримати деталізовану інформацію, він має принаймні дві слабкі сторони: характеристики, визначені на одному етапі дослідження, можуть виявитися непотрібними на іншому; а також неможливість простежити чіткий зв'язок між характеристиками культури і їх впливом на продуктивну роботу організації.

З іншого боку, кількісний метод дозволяє оцінити лише зовнішні прояви корпоративної культури без виявлення істинних причин її виникнення, але з його допомогою можна порівнювати корпоративну культуру різних підприємств. Кількісний метод відрізняється широтою охоплення дослідження, однак будь-які опитування потрібно проводити з урахуванням особливостей конкретної організації та заздалегідь інформувати респондентів про мету їх проведення, аби отримати від них корисну, а не «випадкову» інформацію.

Вибір методів вивчення корпоративної культури залежить від багатьох факторів, серед яких не останню роль відіграють особисті професійні пристрасті дослідника-соціолога. Набір методів діагностики корпоративної культури є досить великим і еkleктичним через принципову неможливість моноконцептуального підходу до вивчення корпоративної культури. Тому основні критерії вибору того чи іншого методу мають лежати у площині перетину між загальнотеоретичними уявленнями і специфікою конкретних досліджень. Отже, підхід до вибору методів при дослідженні такого складного і багатогранного явища як корпоративна культура повинен мати плюралістичний характер, тобто поєднувати якісні та кількісні підходи.

При проведенні соціологічного дослідження корпоративної культури на підприємстві необхідно дотримуватися загальних вимог щодо цього виду дослідження:

- забезпечення порівнянності даних поточного і попередніх соціологічних досліджень);
- забезпечення верифікації даних, отриманих від соціологічного та інших видів дослідження;
- мінімізація навантаження на респондентів шляхом логічної та зрозумілої для респондентів побудови анкети та чіткого формулювання питань з метою зниження кількості невідповідей респондентів та підвищення рівня достовірності отримуваної від них інформації;)
- результати опитування повинні поєднувати кількісні та якісні дані.

Отже, в умовах сучасного ринку виникає об'єктивна необхідність оцінювання такого нематеріального об'єкта як корпоративна культура. Постановку цієї задачі можна трактувати як постановку задачі кваліметрії – визначення «якості корпоративної культури», хоча термін «кваліметрія» тут слід розуміти не стільки як вимір якості, скільки як її аналіз з елементами формалізації, використанням моделювання та умовних кількісних оцінок.

Сьогодні найбільш актуальною проблемою визначення ефективності формування корпоративної культури на основі вдосконалення економічних

вимірювачів є побудова узагальнюючих показників, оскільки цей процес характеризується надмірною складністю та потребує врахування багатогранності економічних явищ і дослідження великої кількості показників. Кількісна величина показника також означає його вагу, тобто характеристику, відсутню у традиційних статистичних показників, внаслідок чого дослідження великих масивів статистичної інформації, отриманої зі звітності підприємств, не дозволяє зробити остаточний висновок щодо ефективності впровадження корпоративної культури.

Сучасна практика оцінювання ефективності корпоративної культури вимагає розроблення методичних засад побудови узагальнюючих (інтегральних) показників. Утім, як відомо, існує так званий «поріг складності», який показує, що особа, яка приймає рішення, здатна адекватно оцінити проблемну ситуацію при одночасному аналізі не більше ніж 3–7 параметрів, які її характеризують. При цьому слід пам'ятати, що використання надлишкової кількості показників потребує додаткових ресурсів (зокрема часових) на оброблення і аналіз отриманих на їх основі даних.

Як показали дослідження, зарубіжний досвід визнав і довів життєвість використання інтегральних показників для діагностики як загальної ефективності підприємств, так і окремих напрямів їхньої діяльності. На основі фінансових показників (обсяг продажів, величина активів, чистий прибуток, власний капітал) американський журнал *Forbes* щорічно друкує рейтинг 2000 підприємств світу [6], а *Handelsblatt The Wall Street Journal Europe* – 500 підприємств Європи [7]. Найяскравішим прикладом побудови рейтингових систем в Україні є оцінки діяльності банків, страхових компаній, бірж, кредитних спілок та суб'єктів в сфері торгівлі цінними паперами. Подібність результатів, отриманих за допомогою різних методів визначення показників, означає, що інтегральний показник дійсно відображає реальну ситуацію. На підставі інтегрального показника визначають рейтинг ефективності підприємства як узагальнюючу його оцінку. Загальна інтегральна оцінка і, відповідно, рейтингове оцінювання (і, відповідно, рейтингова оцінка) можуть

бути побудовані на комплексній системі показників, а також на проміжних підсистемах показників (аспектах діяльності).

Математична формалізація оцінювання стану корпоративної культури передбачає розрахунок інтегрального показника «LCC – Level of corporate culture» (рис. 2.3). Побудова економіко-математичної моделі оцінювання рівня корпоративної культури потребує формування інформаційної бази, що здійснюється на другому етапі сформованого науково-методичного підходу.



Рис. 2.3 Процедура оцінювання рівня корпоративної культури підприємства (складено автором)

Процедура індикативного оцінювання рівня корпоративної культури підприємства має низку особливостей. По-перше, оцінювання встановлених індикаторів має якісний характер, по-друге, здійснюється на основі експертного опитування, по-третє, надані оцінки залежать від суб'єктивного погляду експертів. Якісний характер індикативного оцінювання рівня корпоративної культури підприємства зумовлює певні труднощі при оцінюванні, пов'язані з тим, що не завжди очевидно, про який (високий чи низький) рівень корпоративної культури свідчить той чи інший індикатор. Після формування індикаторів корпоративної культури потрібно для кожного індикатора чітко

визначити критерії сили та слабкості корпоративної культури, за якими можна встановити, який рівень корпоративної культури він відображає – низький, середній або високий.

Граничні межі інтегрального показника розраховувалися виходячи з максимально можливого значення, визначеного для кожного показника, та враховуючи підхід до розподілу інтервалів, що характеризують в математиці значення щільності зв'язку між факторними та результативними ознаками. На основі сформованих критеріїв можна провести індикативне оцінювання стану елементів культури підприємства (додаток З).

Очевидно, що таке поняття як корпоративна культура підприємства поширюється на всі функціональні сфери підприємства та кожного його робітника. З цієї причини група експертів, які здійснюють оцінювання рівня культури підприємства, повинна складатися з представників різних функціональних груп, що дозволить уникнути однобічності. Експертна група має складатися з керівників різних рівнів управління та робітників підрозділів.

Проведення експертного оцінювання рівня корпоративної культури підприємства здійснюється шляхом заповнення спеціальних таблиць, у яких експертом відзначається стан кожного з індикаторів. Такі таблиці-карти експертної оцінки відображають суб'єктивний погляд експерта на стан корпоративної культури підприємства (табл. 2.5). Як видно з табл. 2.5, рівень того чи іншого індикатора відображає рівень відповідного йому елемента корпоративної культури.

Таблиця 2.5

Карта експертної оцінки рівня культури управління

		Елемент культури:		Стан індикаторів (рівень культури)				
				1	2	3	4	5
ІНДИКАТОРИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ	ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА СКЛАДОВА							
	Рівень освіти							
	Професійний досвід							
	Неформальні стосунки							
	Комунікабельність							
	Система підвищення кваліфікації							
	Згуртованість							
Відповідність структури персоналу меті підприємства								

Кількість відповідних значень
Джерело: складено автором

6 3 0

Узгодженість експертних оцінок визначається через коефіцієнт конкордації, розрахунок якого наведено в додатку Й. Отримання об'єктивної картини передбачає узагальнення результатів експертного оцінювання шляхом отримання висновків про стан індикаторів елементів культури від різних підгруп експертів, тобто менеджерів та фахівців. Розрахунок узагальненого результату здійснюється за формулою:

$$R_i = \frac{\sum_{j=1}^n r_{ij}}{K} \quad (2.2)$$

де R_i – оцінка стану i -го елемента корпоративної культури підприємства;
 r_{ij} – оцінка стану j -го індикатора i -го елемента корпоративної культури підприємства;

K – кількість експертів.

У зв'язку з тим, що при оцінюванні стану корпоративної культури вихідними даними є ряд експертних оцінок, отриманих зі спеціально організованого анкетування, автором здійснено порівняння кількісної оцінки кожного показника ($K_1 \dots K_n$) та встановлено взаємозв'язок між якісною оцінкою значення i -го показника LCC та рівнем корпоративної культури.

У табл. 2.6 наведено формалізацію граничних меж значень i -го показника, де l – індикатор визначення граничної межі чотирьох рівнів корпоративної культури.

Таблиця 2.6

Інформаційна база економіко-математичної моделі

№ п/п	Показник	Граничні межі показника на відповідному рівні корпоративної культури, %			
		Низький	Середній	Підвищений	Високий
1	K_1	$[K_1 K_{1l+1})$	$(K_{1l+1} K_{1l+2}]$	$[K_{1l+2} K_{1l+3})$	$[K_{1l+3} K_{1l+4}]$
2	K_2	$[K_2 K_{2l+1})$	$(K_{2l+1} K_{2l+2}]$	$[K_{2l+2} K_{2l+3})$	$[K_{2l+3} K_{2l+4}]$
3	K_3	$[K_3 K_{3l+1})$	$(K_{3l+1} K_{3l+2}]$	$[K_{3l+2} K_{3l+3})$	$[K_{3l+3} K_{3l+4}]$
...

n	K_n	$[K_n K_{n\ell+1})$	$(K_{n\ell+1} K_{n\ell+2}]$	$[K_{n\ell+2} K_{n\ell+3})$	$[K_{n\ell+3} K_{n\ell+4}]$
-----	-------	---------------------	-----------------------------	-----------------------------	-----------------------------

Джерело: складено автором

Спочатку здійснюється ідентифікація взаємозв'язку між кожною якісною оцінкою значення i -го показника та відповідним рівнем корпоративної культури (низьким, середнім, підвищеним, високим). Кожне значення табл. 2.6 може бути представлено у вигляді матриці T , окремих елементів якої, у залежності від того, до яких граничних меж потрапляє значення i -го показника, являє собою бінарну характеристику (t_{ij}) 1 або 0:

$$T_{36 \times 4} = \begin{pmatrix} 1 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 1 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 1 & 0 \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ 1 & 1 & 1 & 1 \end{pmatrix}; \quad (2.3)$$

$$t_{ij} = \begin{cases} 1 & | K_i \in [K_{i\ell}, K_{i\ell+1}] \\ 0 & | K_i \notin [K_{i\ell}, K_{i\ell+1}] \end{cases}; i = 1 \div n; \ell = 1 \div 4. \quad (2.4)$$

де t_{ij} – бінарна характеристика відповідності i -го показника відповідному j -му рівню.

Для визначення вагового коефіцієнта кожного показника за кваліметричним підходом існують різні методи оцінювання його впливу: диференціальний, коли окремо оцінюється кожна властивість або складова якості; комплексний, коли оцінюється група (сукупність) властивостей або вся якість у цілому; і комбінований, коли використовуються одночасно диференціальна та комплексна оцінки. Для задач нашого дослідження доцільним буде використання комбінованого методу оцінювання.

Для визначення вагових коефіцієнтів для інтегрального показника ефективності та його складових елементів пропонується використати метод аналізу ієрархій, запропонований Томасом Сааті. Метод аналізу ієрархій – це систематизована математична процедура для ієрархічного подання елементів, які визначають сутність певної економічної проблеми [135]. Для проведення

суб'єктивних парних порівнянь використовується шкала відносної важливості елементів стосовно спільної мети (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Шкала парних порівнянь за Т. Сааті

Бали	Визначення	Пояснення
1	однакова важливість	елементи мають однаковий внесок
3	один елемент трохи важливіший за другий	досвід дозволяє поставити один елемент трохи вище за другий
5	суттєва перевага	досвід дозволяє встановити безумовну перевагу одного над другим
7	значна перевага	один елемент є настільки більш важливим за другий, що є практично значимим
9	абсолютна перевага одного над другим	очевидність переваги підтверджується більшістю
2,4,6,8	проміжні оцінки між сусідніми твердженнями	компромісне рішення
обернені величини	при порівнянні другого з першим, матимемо обернену величину	

Джерело: складено на основі [135]

Для оцінки рівня корпоративної культури з використанням методу аналізу ієрархій були здійснені дослідження згідно наступному алгоритму:

- декомпозиція проблеми - побудова якісної моделі у вигляді ієрархії, що включає мету, альтернативні варіанти досягнення цілі та критерії для оцінки якості альтернатив;

- визначення пріоритетів всіх елементів ієрархії з використанням методу парних порівнянь;

- синтез глобальних пріоритетів альтернатив шляхом лінійної згортки пріоритетів елементів на ієрархії;

- перевірка суджень на узгодженість;

- прийняття рішення на основі отриманих результатів.

Для кожної із визначених складових (інтелектуальна, соціальна та духовна) встановлено ваги значущості коефіцієнтів за допомогою побудови шкали відносної важливості і визначення вектора пріоритету з використанням зазначеного методу аналізу ієрархій на основі концепції врахування інтересів зацікавлених осіб. Раніше автором було обґрунтовано, що для реалізації тієї чи

іншої стратегії (вартісноорієнтованої, клієнтоорієнтованої чи ціннісноорієнтованої) необхідним є домінування певного виду сформованих цінностей на підприємстві (економічно-прагматичних, емоційно-розвиваючих, етико-соціальних), кожен з яких характеризується розвитком відповідної складової корпоративної культури (рис. 2.4).

	X1	X2	X3	X1					Вектор пріоритетів				
X1	K1	1	3	5	вартісноорієнтована стратегія				(0,65)				
X2						K2	1/3	1		2			0,23
X3											K3	1/5	
						X2	X1	X3					
					клієнтоорієнтована стратегія	X2	1	2	7	(0,59)			
				X1		1/2	1	5	0,33				
				X3		1/7	1/5	1			0,08		
					ціннісноорієнтована стратегія								
						X3	1	2	3	(0,54)			
						X2	1/2	1	2		0,30		
					X1	1/3	1/2	1	0,16				

Рис.2.4. Визначення вектора пріоритетів на основі концепції зацікавлених сторін (складено автором)

Кількісна оцінка рівня корпоративної культури на основі побудови інтегрального показника:

$$LCC = b_{x1} \times \left(\sum_{i=1}^3 K_i \right) + b_{x2} \times \left(\sum_{i=4}^6 K_i \right) + b_{x3} \times \left(\sum_{i=7}^9 K_i \right) \quad (2.5)$$

де LCC – інтегральний показник рівня корпоративної культури;

b_{x_i} – ваговий коефіцієнт i -ї складової корпоративної культури;

K_i – індикатор, що характеризує відповідну складову.

Достатньо важливим та практично значимим є питання визначення якісної характеристики рівня корпоративної культури – граничних інтервалів. Запропоновано виділення чотирьох інтервалів з градацією на: низький,

середній, підвищений, високий (табл. 2.8). Слід відмітити, що розподіл інтервалів у цьому випадку відповідає економетричному та статистичному [12] підходу щодо виділення граничних меж оцінки щільності взаємозв'язку: 0 – 0,3 – зв'язок слабкий; 0,3 – 0,5 – помітний зв'язок; 0,5 – 0,7 – щільний зв'язок; 0,7 – 1,0 – сильний зв'язок.

Таблиця 2.8

Результати оцінювання стану корпоративної культури

Рівень	Граничні межі	Характеристика
Високий	[0,7–1]	Такі підприємства характеризуються високоефективною корпоративною культурою: наявністю кодексу корпоративної поведінки, високою часткою прибутку, що спрямовується на підтримання на належному рівні інтелектуальної, соціальної та духовної складових. Працівники усвідомлюють свою важливість на підприємстві і долучаються до вирішення проблем; діє ефективна система мотивації, яка стимулює інноваційну активність. Ефективні комунікації сприяють у вирішенні будь-яких проблем, присутнє ефективне поєднання регулювання процесів із великою взаємодовірою і свободою творчості. Існують стратегії розвитку, які підвищують адаптаційні можливості підприємства і забезпечують йому стабільну конкурентоспроможність на ринку.
Підвищений	[0,5–0,7)	Такі підприємства характеризуються середнім рівнем корпоративної культури. Кодекси корпоративної культури в них розроблені, але не завжди охоплюють всі аспекти її прояву. Має місце інтенсивний розвиток корпоративної культури в цілому, але з відставанням за окремими критеріями. На підприємстві цінуються традиції, власна історія та культивуються базові цінності. Діє ефективна мотиваційна система, яка забезпечує позитивну інноваційну динаміку. Персонал заохочується до підвищення професіоналізму й розширення компетенцій.
Середній	[0,3–0,5)	Рівень корпоративної культури оцінюється як задовільний. Це може бути спричинено двома факторами: керівництво не вважає це питання пріоритетним або стандарти корпоративної культури тільки починають впроваджуватися. Підприємство прагне сформувати базові цінності і розгортає роботу для їхнього поширення. Присутній сприятливий клімат, хороша дисципліна і задовільна система мотивації, однак недостатня для стимулювання інноваційної активності персоналу. Задовільний рівень комунікативних зв'язків, розробляються стандарти якості та заходи для підвищення адаптації до викликів ринку.
Низький	[0–0,3)	Ефективність корпоративної культури дуже низька. Недотримання низки норм ведення бізнесу, які існують у вітчизняній практиці, непрозорість інформації про діяльність. Взаємовідносини з такими компаніями пов'язані зі значним ступенем ризику.

Джерело: складено автором

За результатами інтегрального оцінювання здійснюється ранжування підприємств за рівнем корпоративної культури та підготовка висновків і рекомендацій для прийняття управлінських рішень.

Отже, поєднання кількісних (на основі даних бухгалтерської та фінансової звітності підприємства) та якісних (на основі анкетування) параметрів стану корпоративної культури з метою визначення інтегрального показника дозволяє найбільш повно та об'єктивно оцінити реальну картину стану корпоративної культури на підприємстві.

Корпоративна культура має розглядатись як важливий нематеріальний ресурс, здатний істотно впливати на ефективність функціонування підприємства та формування його ринкової вартості. Корпоративна культура є складною та багатоаспектною системою, яка включає інтелектуальну, духовну та соціальну складову. Корпоративна культура сприяє також більш ефективній адаптації організації до зовнішнього середовища, служить дієвим механізмом інтеграції внутрішніх організаційних процесів.

Застосування методів оцінювання ефективності корпоративної культури дозволяє:

- підвищити обґрунтованість та якість прийнятих управлінських рішень;
- поліпшити інформаційно-аналітичне забезпечення процесів управління корпоративною культурою;
- знизити ступінь невизначеності та ризику при здійсненні заходів щодо формування корпоративної культури.

Таким чином, запропонований автором науково-методичний підхід до розрахунку інтегрального показника рівня корпоративної культури підприємства (з використанням інструментарію матричного аналізу, бінарних характеристик та методу аналізу ієрархій) дає змогу виявити і проаналізувати інтелектуальну, соціальну та духовну складову корпоративної культури. На відміну від інших підходів, запропонований підхід поєднує кількісні та якісні методи оцінювання, що дозволяє підвищити обґрунтованість та якість прийнятих управлінських рішень; поліпшити інформаційно-аналітичне

забезпечення процесів управління корпоративною культурою; знизити ступінь невизначеності та ризику при здійсненні заходів щодо формування корпоративної культури. Застосування запропонованого науково-методичного підходу до оцінювання корпоративної культури дозволяє: визначити рівень корпоративної культури, який склався на підприємстві; поліпшити інформаційно-аналітичне забезпечення процесів управління нею; знизити ступінь невизначеності та ризику при здійсненні процесів її формування і, таким чином, підвищити обґрунтованість та якість прийнятих управлінських рішень на промислових підприємствах.

2.3 Діагностика стану корпоративної культури промислових підприємств (на прикладі машинобудівних підприємств Сумщини)

Сучасні промислові підприємства функціонують в умовах дефіциту ресурсів і загострення конкуренції. Об'єктивними причинами їх низької конкурентоспроможності є недостатнє врахування змін умов зовнішнього середовища, брак інвестицій в оновлення виробництва, дефіцит кваліфікованих кадрів. Це висуває на перший план питання ефективного використання потенційних ресурсів і виявлення перспективних можливостей з метою підвищення конкурентоспроможності та забезпечення економічного розвитку. Вітчизняна економіка характеризується нестабільністю і високою динамічністю, тому успішне функціонування і розвиток промислових підприємств визначаються здатністю адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. У стислі терміни менеджменту необхідно оперативно розробляти й реалізовувати нові стратегії розвитку, що відповідають цілям підприємств. У таких умовах людські ресурси підприємства стають вирішальним фактором при формуванні конкурентної переваги та підвищенні ефективності його діяльності. Тому актуальним є дослідження стану корпоративної культури на промислових підприємствах та факторів, що стримують її розвиток.

В рамках проведеного дослідження проаналізовано статистичні дані, що опосередковано характеризують стан розвитку корпоративної культури на промислових підприємствах, а також запропоновано науково-методичний підхід до оцінювання її рівня на машинобудівних підприємствах Сумщини.

Машинобудування – одна з провідних галузей переробної промисловості Сумської області, яка відіграє значну роль в її економіці). Продукція машинобудівного комплексу Сумщини реалізується не лише в Україні, а й поза її межами. Частка експорту становить близько 45% від загального обсягу продукції галузі. (Продукція машинобудівного комплексу Сумщини реалізується не лише в Україні, а й поза її межами. Частка експорту машинобудівної галузі Сумщини складає близько 45% від її загального випуску.) Однак частка продукції машинобудівної галузі Сумщини у загальному обсязі промислової продукції регіону становить лише 15%, що майже у 2,5 рази менше, ніж у розвинутих країнах, де аналогічний показник становить від 40% і більше [152].

Протягом досліджуваного періоду (2009–2013) рр. динаміка промислового виробництва у машинобудуванні, як і у решти галузей переробної промисловості, характеризувалася нерівномірністю (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка обсягів реалізованої продукції машинобудівних підприємств Сумщини у 2009–2013 рр., тис. грн.

Показники	2009	2010	2011	2012	2013
Промисловість	7715,27	9021,15	10175,54	13534,87	12371,74
Машинобудування:	2445,93	2332,66	2709,43	3693,14	4480,71
виробництво машин та устаткування	2110,21	1978,73	2282,12	3163,72	3987,37
виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування	82,89	82,83	127,98	119,97	63,50
виробництво транспортних засобів та устаткування	252,83	271,09	299,33	409,45	429,84
Питома вага реалізованої продукції машинобудівних підприємств до промисловості в цілому, %	31,70	25,86	26,63	27,29	36,22

Джерело: складено автором на основі [149]

Аналіз цього показника в абсолютних величинах показує нарощення обсягів виробництва у машинобудуванні протягом цього періоду. Якщо проаналізувати індекси обсягу продукції промисловості, в тому числі машинобудування, то спостерігається дещо інша картина (рис. 2.5) – щорічне нарощування випуску продукції за період 2009–2013 рр. порівняно з попереднім періодом. Найбільший приріст виробництва (близько 23%) спостерігався у 2009 та 2012 роках. Зменшення виробництва більш ніж на три чверті порівняно з 2011 роком відбулося насамперед через суттєве падіння обсягів на підприємствах з виробництва електричного, електронного та оптичного устаткування. У виробництві машин та устаткування випуск продукції за цей період зменшився на 10%, транспортних засобів та устаткування – на 18,9%.

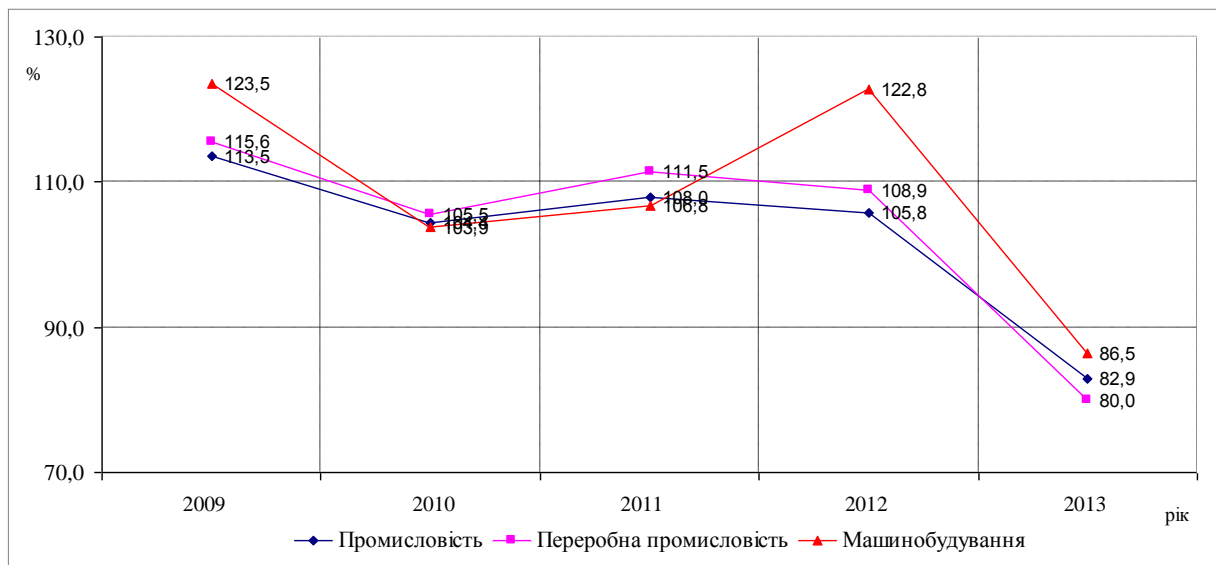


Рис. 2.5. Індекси обсягу продукції промисловості Сумщини у 2009–2013 рр., % до попереднього року (складено автором на основі [149])

Зменшення обсягів виробництва на машинобудівних підприємствах Сумщини можна пояснити зниженням індексу продуктивності праці у 2013 р. у порівнянні з попереднім періодом (рис. 2.6).

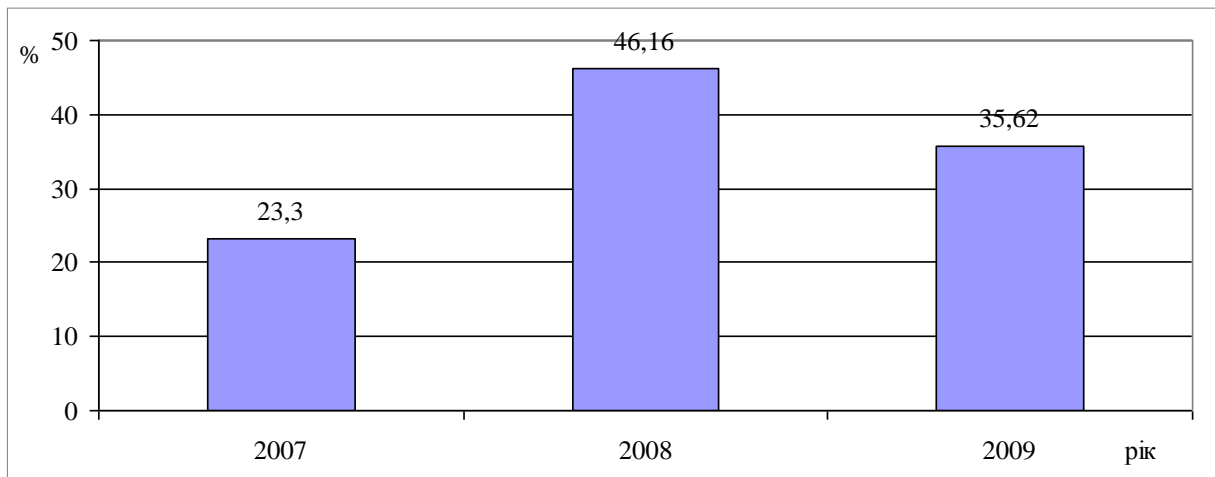


Рис. 2.6 Індекс продуктивності праці на машинобудівних підприємствах Сумщини у 2011–2013 рр. (складено автором на основі [149])

Для визначення конкурентоспроможного потенціалу машинобудування України виконано аналіз факторів зовнішнього ділового середовища щодо машинобудування (PEST-аналіз) (додаток К) і аналіз ринкової ситуації щодо машинобудування за факторами потенціалу самої галузі та можливостей і загроз з боку ринкового середовища (SWOT-аналіз) (додаток Л). Проведений аналіз свідчить, що підприємствам для підвищення ефективності функціонування необхідно зосередити увагу на кадровій політиці, на культурному та професійному розвитку працівників. Зважаючи на це автором проведено дослідження стану корпоративної культури та факторів, що забезпечують її розвиток на машинобудівних підприємствах Сумської області впродовж останніх трьох років.

За аналізований період у Сумській області відбувалося зменшення середньорічної чисельності найманих працівників на машинобудівних підприємствах (табл. 2.10). Аналіз табл. 2.10 дає підставу для висновку, що на підприємствах машинобудівного комплексу Сумщини протягом 2011–2013 рр. тривав процес скорочення кількості штатних працівників. За цей період машинобудування втратило кожного шостого працівника. У 2013 році суттєво зменшилась кількість працівників у виробництві машин та устаткування (на 14,7%).

Таблиця 2.10

Середньооблікова кількість штатних працівників машинобудівних підприємств Сумщини

Рік	Середньооблікова кількість штатних працівників		
	тис. осіб	% до	
		попереднього року	загальної кількості працівників у промисловості
2011	35,6	94,2	40,0
2012	33,2	93,3	38,8
2013	29,7	89,5	38,3

Джерело: складено автором на основі [149]

Через погіршення фінансово-економічної ситуації керівники машинобудівних підприємств, поряд зі скороченням чисельності, були вимушені відправляти частину працівників у неоплачувані відпустки, переводити їх на неповний робочий день (рис. 2.7).

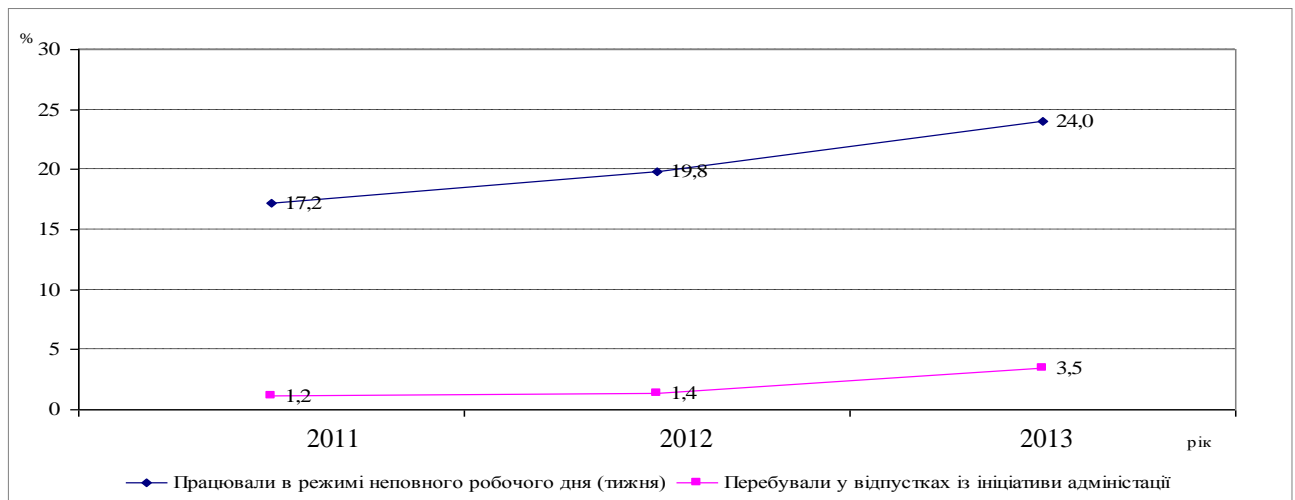


Рис. 2.7. Динаміка рівня вимушеної неповної зайнятості на машинобудівних підприємствах Сумщини у 2011–2013 рр., % від середньооблікової кількості штатних працівників (складено автором на основі [149])

Кризові явища в економіці, що спостерігаються впродовж останніх років, супроводжуються зниженням мобільності робочої сили. Кількість вибулих через плинність кадрів і прийнятих на вакантні робочі місця на підприємствах

машинобудування Сумщини порівняно з 2011 роком скоротилась майже наполовину (на 45,3%) і становила у 2013 році 9,5 тис. осіб, або на 32,1% від середньооблікової кількості штатних працівників. Як і у попередні роки, у 2013 році спостерігалось перевищення кількості вибулих працівників порівняно з прийнятими. Коефіцієнт вибуття (20,5%) перевищував коефіцієнт прийому (11,7%) на 8,8 %.

Підтвердженням факту недооцінки ролі кадрової складової є дані про фактичну відсутність у працівників можливості підвищити кваліфікацію, пройти підготовку та перепідготовку. Недостатня увага до працівників спричинила не лише відтік кваліфікованих кадрів, а й постійне скорочення кількості кадрів на підприємствах, неефективне використання робочого часу працівниками (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Використання фонду робочого часу найманими працівниками на промислових підприємствах Сумщини у 2013 році, в середньому на одного працівника

	Фонд робочого часу (явки та неявки)	Відпрацьовано		Неявки з поважних причин	Втрати робочого часу
		усього	% від фонду робочого часу		
Промисловість	1987	1564	78,7	217	206
Переробна промисловість, у т. ч.:	1980	1522	76,9	211	247
машинобудування	1992	1561	78,4	232	199

Джерело: складено автором на основі [149]

Як бачимо з табл. 2.11, на підприємствах машинобудування вживаються заходи щодо підвищення ефективності використання робочого часу; рівень відпрацьованого робочого часу (78,4%) для цих підприємств вище, ніж у переробній промисловості у цілому, і приблизно дорівнює показнику для промисловості загалом. Окрім проблеми недовикористання робочого часу існують також проблеми втрат робочого часу.

Динаміку середньомісячної заробітної плати за даними Головного

управління статистики в Сумській області представлено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Середньомісячна номінальна заробітна плата працівників
машинобудування в Сумській області у 2011–2013 роках**

Рік	Нараховано штатному працівнику			
	грн.	% до		
		попереднього року	прожиткового мінімуму, що діяв наприкінці відповідного року	середнього рівня по промисловості
2011	1362	126,7	239,8	106,2
2012	1783	130,9	266,5	106,3
2013	2011	112,8	270,3	108,8

Джерело: складено автором на основі [149]

Протягом 2011–2013 років на машинобудівних підприємствах Сумщини зберігалась тенденція підвищення рівня оплати праці. Середньомісячна номінальна заробітна плата штатного працівника за три роки зросла у півтора рази і у 2013 році становила 2011 грн. Слід зазначити, що заробітна плата працівників машинобудівного комплексу протягом аналізованого періоду на 21,1–26,2% перевищувала середньообласний показник. Поряд зі зростанням рівня мінімальної заробітної плати збільшилась частка працівників, що одержували заробітну плату на рівні мінімальної, а також зберігалась позитивна тенденція зростання частки високооплачуваних працівників. Так, у 2013 році порівняно з 2011 роком частка працівників, які мали нарахування у розмірі понад 2000 грн. зросла у 2,8 рази – від 22,3% до 63,2%. Негативним фактором діяльності працівників є заборгованість з виплати заробітної плати, яка протягом 2011–2013 рр. продовжувала зростати. Сума боргу на 1 січня 2012 року досягла 19,8 млн. грн., що на 20% більше показника на початок 2011 року, а порівняно з 2010 роком вона зросла у 3,1 рази.

Що стосується стану соціального розвитку машинобудівних підприємств, то офіційна статистика наводить дані лише про відрахування на соціальні заходи (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Витрати підприємств машинобудування у Сумській області на соціальні заходи у 2011–2013 рр.

Види виробництв машинобудування	Рік	Операційні витрати, млн. грн.	Відрахування на соціальні заходи	
			млн. грн.	питома вага, %
Машинобудування:	2011	2498,0	197,9	7,9
	2012	3311,7	243,0	7,3
	2013	3721,6	235,4	6,3
виробництво машин та устаткування	2011	2124,2	169,8	8,0
	2012	283,3	210,1	7,4
	2013	3308,6	214,2	6,5
виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування	2011	125,6	11,1	8,9
	2012	116,0	11,5	9,9
	2013	60,8	4,4	7,3
виробництво транспортних засобів та устаткування	2011	248,2	16,9	6,8
	2012	365,4	21,4	5,9
	2013	352,2	16,8	4,8

Джерело: складено автором на основі [149]

Варто звернути увагу на невідповідність фактичних умов праці найманих працівників санітарно-гігієнічним, психофізіологічним, соціально-психологічним і естетичним нормам, що впливає на продуктивність їхньої праці та розвиток корпоративної культури у цілому. Так, станом на 2013 рік кількість працівників, які працюють в умовах, що не відповідають санітарно-гігієнічним нормам, становила 8423 осіб (табл. 2.14). Однак порівняно з попередніми роками відбулось скорочення кількості таких працівників, що є безперечно позитивною тенденцією.

Таблиця 2.14

Стан умов праці найманих працівників на промислових підприємствах Сумщини у 2013 році

	Кількість працівників, які працюють в умовах, що не відповідають санітарно-гігієнічним нормам			
	усього		у т. ч. жінки	
	осіб	% від облікової кількості штатних працівників	осіб	% від облікової кількості штатних працівників
Промисловість	25390	32,9	7742	25,3
Переробна промисловість, у т. ч.:	17644	29,4	6526	25,4
машинобудування	8423	28,9	2478	23,9

Джерело: складено автором на основі [149]

На підприємствах машинобудування Сумщини здійснюються виплати та компенсації за роботу у шкідливих умовах (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Пільги та компенсації найманим працівникам за роботу зі шкідливими та важкими умовами праці на промислових підприємствах Сумщини у 2013 році

	Кількість працівників, яким встановлено хоча б один із видів пільг та компенсацій			
	усього		у т. ч. жінки	
	осіб	% від облікової кількості штатних працівників	осіб	% від облікової кількості штатних працівників
Промисловість	28321	36,7	8814	28,7
Переробна промисловість, у т. ч.:	19386	32,3	7193	27,9
машинобудування	9295	31,8	2902	28,0

Джерело: складено автором на основі [149]

Таким чином, негативним фактором розвитку корпоративної культури є низький рівень праці на підприємствах, їх невідповідність встановленим вимогам. Невідповідність технологій, застаріле обладнання гальмують ефективність діяльності працівників, а відтак знижують трудову дисципліну, яка є індикатором розвитку корпоративної культури. Кадрова політика у сфері розвитку корпоративної культури потребує вирішення таких питань як мотивування дотримання норм корпоративної культури, забезпечення соціального та підвищення інтелектуального розвитку. В контексті дослідження корпоративної культури першочергову увагу зосереджено на проблемних питаннях саме кадрового забезпечення.

Зважаючи на незначну кількість офіційної статистики, яка відображає стан корпоративної культури галузі машинобудування, проведено опитування серед працівників підприємств машинобудування м. Суми (великих, середніх та малих) щодо розвитку корпоративної культури. Загальна кількість опитаних становить близько 100 осіб, серед яких є представники менеджменту різних рівнів і фахівці. За результатами дослідження маємо можливість підбити підсумки про стан корпоративної культури на цих підприємствах.

Опитування керівників вищих рівнів управління [45] показали, що машинобудівні підприємства із зарубіжними акціонерами, із керівниками з-за кордону певною мірою розвивають корпоративну культуру. Частка менеджерів на таких підприємствах, що усвідомлюють вплив корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства, становить 25%. На таких підприємствах дедалі частіше проводяться різноманітні тренінги, конференції, корпоративні вечори, що вже є першим кроком до розвитку корпоративної культури.

Однак переважна більшість керівників лише погоджується з тим, що корпоративну культуру необхідно розвивати, проте не розробляє програми її розвитку (їх частка становить 55%). Майже 15% менеджерів вважають за недоцільне витрачати кошти на розвиток корпоративної культури, але вважають, що корпоративна культура може змінювати поведінку працівників. І незначну (5%) частку складають менеджери, які вважають за недоцільне зосереджувати увагу на розвитку корпоративної культури (рис. 2.8).

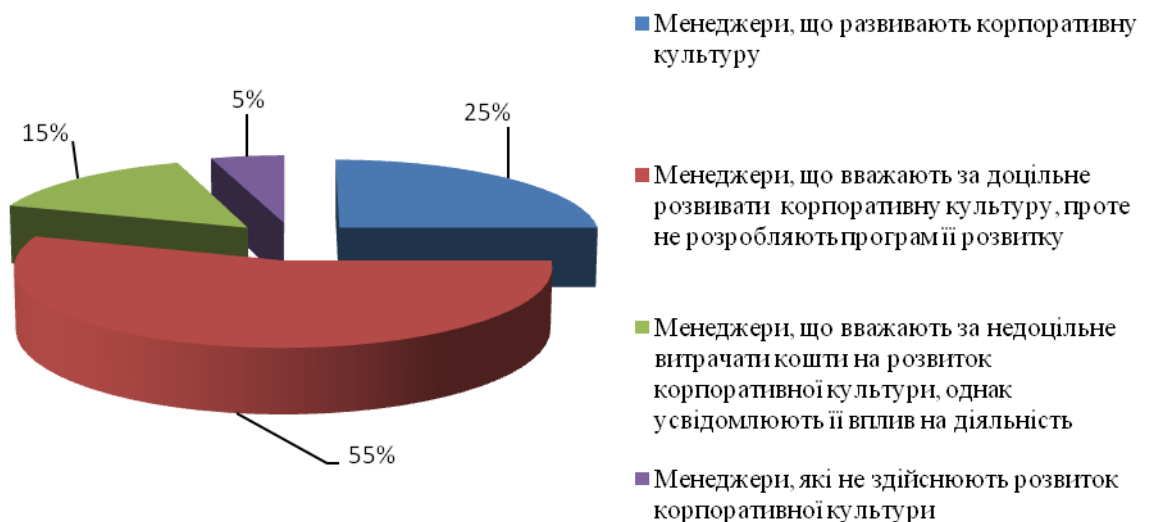


Рис. 2.8. Стан корпоративної культури підприємств галузі машинобудування [45]

Опитування працівників спрямоване на виявлення стану корпоративної культури. За його результатами маємо такі дані щодо розуміння категорії «корпоративна культура» та її ролі в діяльності підприємства. Лише 7%

опитаних розуміють сутність категорії «корпоративна культура» та визнають її дієвим інструментом у кадровій політиці. Для 65% корпоративна культура асоціюється лише з різноманітними корпоративними вечорами, вечорами відпочинку та дозвілля.

Близько 20% вважають її системою цінностей, вірувань, переконань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій ритуалів, а 8% опитаних не усвідомлюють сутності та ролі корпоративної культури.

Що стосується впливу корпоративної культури на показники діяльності, то відповіді респондентів в основному розподілились таким чином: 40% вважають, що корпоративна культура в основному впливає на показники трудової дисципліни; 25% – що від рівня корпоративної культури залежить розмір отриманого прибутку; 5% – що корпоративна культура не має прямого впливу на показники діяльності, та 30% опитаних вказали інші показники діяльності окрім зазначених в анкеті.

На досліджуваних підприємствах не здійснюється оцінювання корпоративної культури. Відповіді респондентів на задане запитання розподілились таким чином: 90% відповіли, що на підприємствах (мається на увазі: що на їхньому підприємстві) не здійснюється оцінювання корпоративної культури; 8% – що оцінюються лише окремі її елементи, 2% – що оцінювання не здійснюється взагалі.

Отже, з відповідей респондентів про формування корпоративної культури можна зробити висновок, що менеджери підприємств практично не декларують і не роз'яснюють норми корпоративної культури працівникам. Крім того, дані щодо значної ролі родинних зв'язків у передачі керівних посад (40% опитаних вважають, що керівні посади на підприємстві передаються завдяки родинним зв'язкам) заслуговують на подвійне тлумачення: з одного боку, для корпоративної культури це є позитивним фактором, оскільки із покоління в покоління передаються основні цінності; з іншого боку, корпоративна культура у сучасній економіці має бути адаптивною (основаною на професійних і

морально-психологічних якостях працівників), а не консервативною (основаною на родинних зв'язках).

Загалом можна зазначити, що в підприємств з'явився інтерес до корпоративної культури. Однак в основному він спрямований на соціокультурний розвиток, а не на нормування поведінки працівників. Підтвердженням цього є відповіді респондентів щодо розвитку корпоративної культури, за результатами яких зроблено такі висновки:

- на підприємствах немає офіційних документів, де відображено основні правила та норми корпоративної культури;

- на підприємствах практично відсутні штрафні санкції за недотримання нормативів поведінки;

- розвиток корпоративної культури в основному асоціюється лише з корпоративними вечорами, вечорами відпочинку та спільним проведенням часу, у той час як за кордоном корпоративна культура є ефективним інструментом управління персоналом.

Проведений аналіз статистичної інформації та власні дослідження автора дають підставу для таких висновків:

- підприємства машинобудування відіграють значну роль в розвитку економіки Сумщини, оскільки вони виробляють близько третини всієї продукції, яка припадає на промисловий сектор;

- на підприємствах машинобудування недостатньо уваги приділено питанням формування корпоративної культури, незважаючи на те, що корпоративна культура є ефективним інструментом у кадровій політиці підприємств. Існують значні проблеми із кадровим забезпеченням та відповідно організацією ефективної виробничо-господарської та інших видів діяльності;

- існують серйозні проблеми із високою плинністю кадрів;

- спостерігається відсутність законодавчого впливу на кадрову політику підприємств;

- машинобудівні підприємства мало уваги приділяють таким складовим корпоративної культури як інтелектуальний та соціальний розвиток персоналу;

- на підприємствах фактично не здійснюються витрати на розвиток корпоративної культури;
- ігнорування корпоративної культури спричиняє неефективне використання працівниками робочого часу та порушення трудової дисципліни.

Рівень корпоративної культури досліджуваних підприємств є досить низьким. З погляду на це керівникам необхідно зосередити увагу на більш ефективному використанні наявного на підприємствах потенціалу, мобілізувати його можливості та удосконалити існуючі механізми. Виходячи з цього доцільним є визначення рівня розвитку корпоративної культури та факторів, що на неї впливають, для конкретного підприємства на основі розробленого автором науково-методичного підходу.

Оцінювання стану корпоративної культури в рамках дослідження здійснено на базі ТОВ НВП «Техно». Результати анкетування наведено в додатку М. Склад експертної групи подано у табл. 2.16. Як видно з табл. 2.16, експертна група складається з 34 осіб, серед яких є менеджери різного рівня та фахівці. Експертною групою було проведено оцінювання за всіма індикаторами складових корпоративної культури підприємства.

Таблиця 2.16

Склад експертної групи

Склад експертної групи	Кількість
Топ-менеджери	4
Фахівці та робітники	30
Всього	34

Джерело: складено автором

Результати проведеного анкетування наведено в додатку Н. Для визначення узгодженості думок експертів розрахуємо коефіцієнт конкордації та критерій Пірсона, які визначаються за методикою, що наведена в п. 2.2. Проміжні розрахунки даних коефіцієнтів наведено в додатку М. У нашому випадку коефіцієнт конкордації дорівнює 0,88, тобто думка експертів є погодженою.

Для забезпечення ефективної роботи експертів робоча група вирішує такі завдання: формує групу експертів; розробляє бланки анкет для проведення експертних опитувань; формує правила проведення опитування; проводить роботу з експертами; організує проведення експертних опитів; обробляє експертні оцінки; надає отримані результати членам експертної групи та керівництву підприємства [176]

На основі запропонованого науково-методичного підходу до оцінювання рівня корпоративної культури підприємства автором розроблено його комп'ютеризовану форму у вигляді програми діагностики стану корпоративної культури, що дозволила провести анкетування серед усіх працівників підприємства. Комп'ютеризована методика дозволяє вирішувати такі організаційні проблеми:

1) автоматизований аудит корпоративної культури на основі моніторингу її стану (для всіх трьох складових корпоративної культури);

2) виявлення слабких і сильних місць в корпоративній культурі (з оцінкою рівня розвиненості кожного показника) , де «слабке місце» – це об'єкт для управління з метою нейтралізації або нівелювання негативних наслідків та формування потрібного рівня розвитку, а «сильне місце» – це ресурс, який необхідно використовувати;

3) визначення ризиків і загроз корпоративної культури – «конфліктогенних зон», з оцінюванням ймовірності конфлікту для кожного показника корпоративної культури;

4) формування конкретного технічного завдання для осіб, відповідальних за управління розвитком корпоративної культури, що забезпечує пильну роботу з проблемними аспектами корпоративної культури;

5) виявлення сильних сторін колективу, на які слід опиратися при здійсненні організаційних змін та впровадженні пріоритетних для підприємства стратегій розвитку;

6) обґрунтування необхідності витрат на заходи з управління розвитком корпоративної культури.

Реалізація інтерфейсу програми (додаток О) у вигляді послідовних «вкладок» позбавляє користувача необхідності вникати в тонкощі процедури діагностики. Вікно таблиці результатів (додаток П) дозволяє робити будь-які вибірки, застосовуючи фільтри. Наприклад, за допомогою трьох різних фільтрів можна зібрати воедино всіх представників конкретної посади і вибрати з-серед них тільки тих, хто належить до певного підрозділу, а потім відповідний елемент корпоративної культури, в будь-якому порядку. Кнопки автоматичного створення звітів-діаграм дозволяють переглянути і вивести на друк автоматичний аналіз для тієї вибірки, яку створили за допомогою фільтрів.

Крім того програма автоматично генерує різні типи звітів:

1) діаграми, в яких відображено ступінь прояву кожного аспекту корпоративної культури високого рівня на досліджуваному підприємстві або підрозділі (додаток Р) (стовпці діаграми наочно демонструють рівень розвиненості кожного з аспектів). За допомогою цих діаграм можна оцінити силу прояву тієї чи іншої складової корпоративної культури, а також визначити, за якими аспектами спостерігається висока конфліктність, а за якими – однаковість (стовпчик справа, де відображено максимальні, мінімальні та середні значення);

2) діаграми ризиків корпоративної культури (додаток С), за допомогою яких можна оцінити ймовірність конфліктів у результаті різноспрямованих щодо кожного аспекту корпоративної культури;

3) пелюстковий графік, що відображає силу прояву того чи іншого показника у структурі відповідного індикатора.

Розглянемо результати діагностики рівня корпоративної культури ТОВ НВП «Техно» за її складовими елементами.

Результати експертного оцінювання індикатора розвитку персоналу ТОВ НВП «Техно» наведено на рис. 2.9. Індикатори комунікабельності та неформальних стосунків перебувають у відносно кращому стані, ніж такі індикатори як згуртованість, рівень освіти та система підвищення кваліфікації. У найгіршому стані перебуває індикатор відповідності кількості та структури

персоналу меті підприємства. Такий стан показує, що необхідно змістити акцент у бік завдань, які стоять перед підприємством. Це зумовлює посилення вимог до персоналу та формування нової кадрової політики.

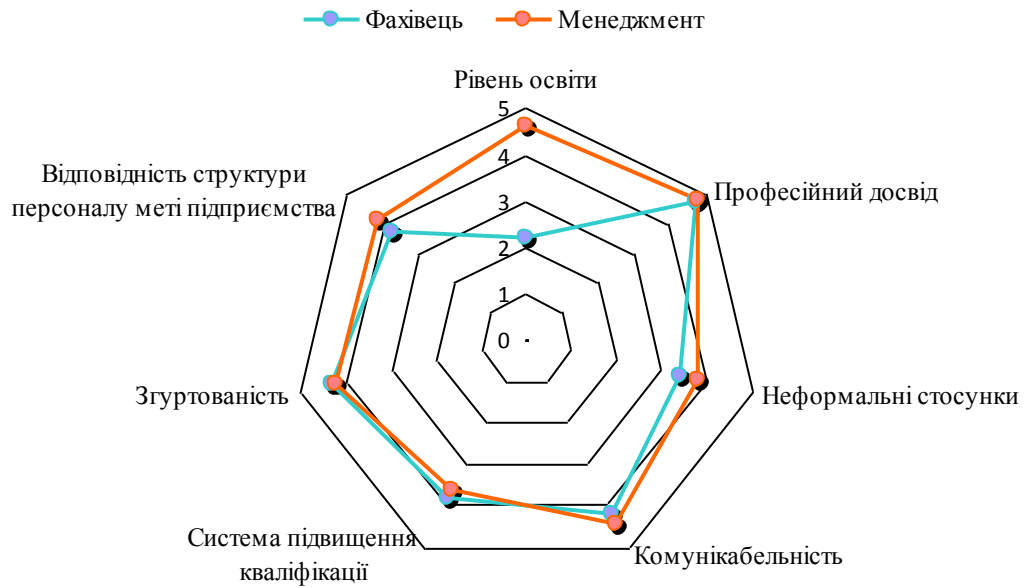


Рис. 2.9. Результати експертного оцінювання індикатора розвитку персоналу ТОВ НВП «Техно» (складено автором)

Інноваційна культура підприємства загалом є середньою (рис.2.10). Підприємством упроваджуються нові види продукції, що відкриває для нього нові ринки, але ступінь інноваційної культури явно недостатній, але зважаючи на значний виробничий потенціал ТОВ НВП «Техно» рівень його інноваційної культури є явно недостатнім. Спрямування вектора інноваційної культури на співпрацю із науково-дослідницькими організаціями та збільшення гнучкості організаційної структури як фактора, сприятливого для інноваційної активності, є головними напрямками розвитку корпоративної культури інноваційного типу на цьому підприємстві.

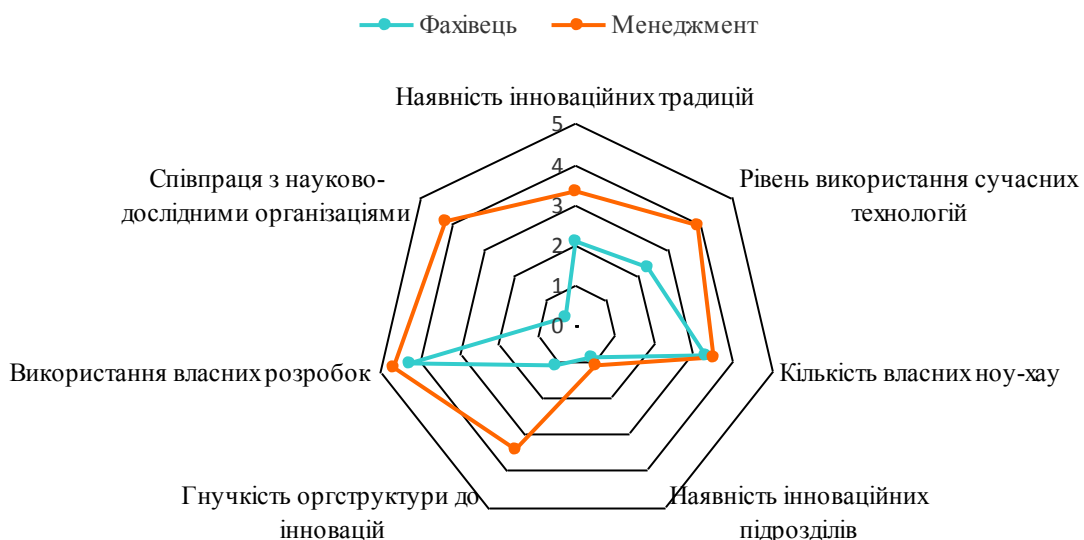


Рис. 2.10. Результати експертного оцінювання індикатора прояву інновацій на ТОВ НВП «Техно» (складено автором)

Треба враховувати, що умови праці на ТОВ НВП «Техно» (рис. 2.11) різняться залежно від функціональної специфіки підрозділу, тож цілком виправдано, що робітниками виробничих підрозділів умови праці були оцінені значно нижче, ніж керівниками та службовцями.

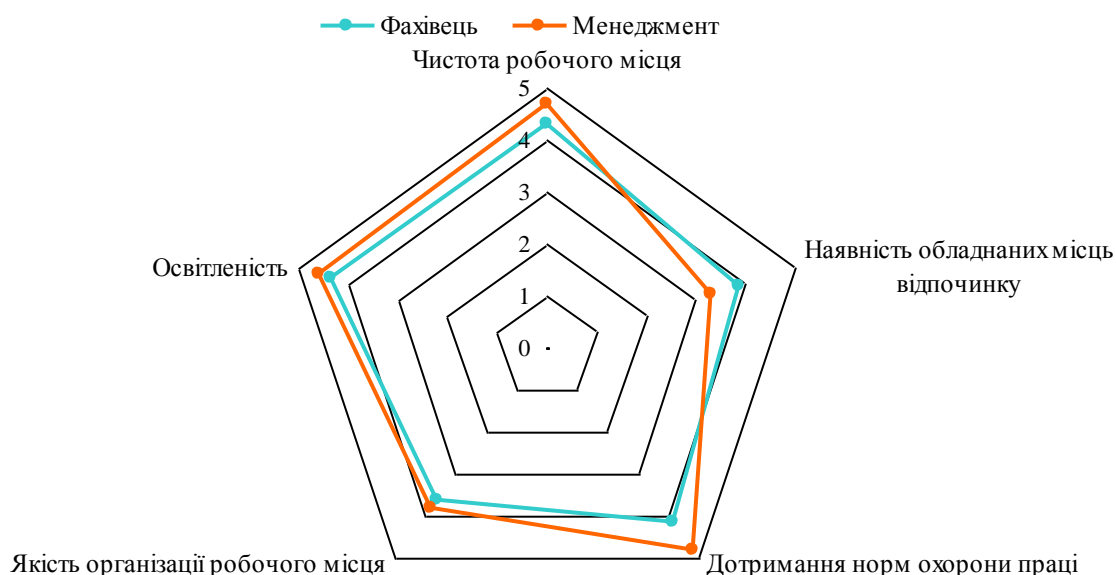


Рис. 2.11. Результати експертного оцінювання індикатора умов праці на ТОВ НВП «Техно» (складено автором)

Результати експертного оцінювання індикатора організації праці та стимулів до неї на ТОВ НВП «Техно» наведено на рис. 2.12. Слід зазначити, що на досліджуваному підприємстві спостерігається висока ступінь відповідності посади та кваліфікації робітника, що свідчить про ефективну роботу служби з підбору персоналу. Але низька оцінка ефективності системи мотивації діяльності може негативно впливати на продуктивність праці і на задоволеність роботою працівників. При цьому неефективність системи мотивації відмічають як фахівці, так і менеджери. А оскільки саме керівництво підприємства є головним носієм корпоративної культури на підприємстві, тому низька мотивація може бути тим фактором, який стримує ефективне управління розвитком корпоративної культури.

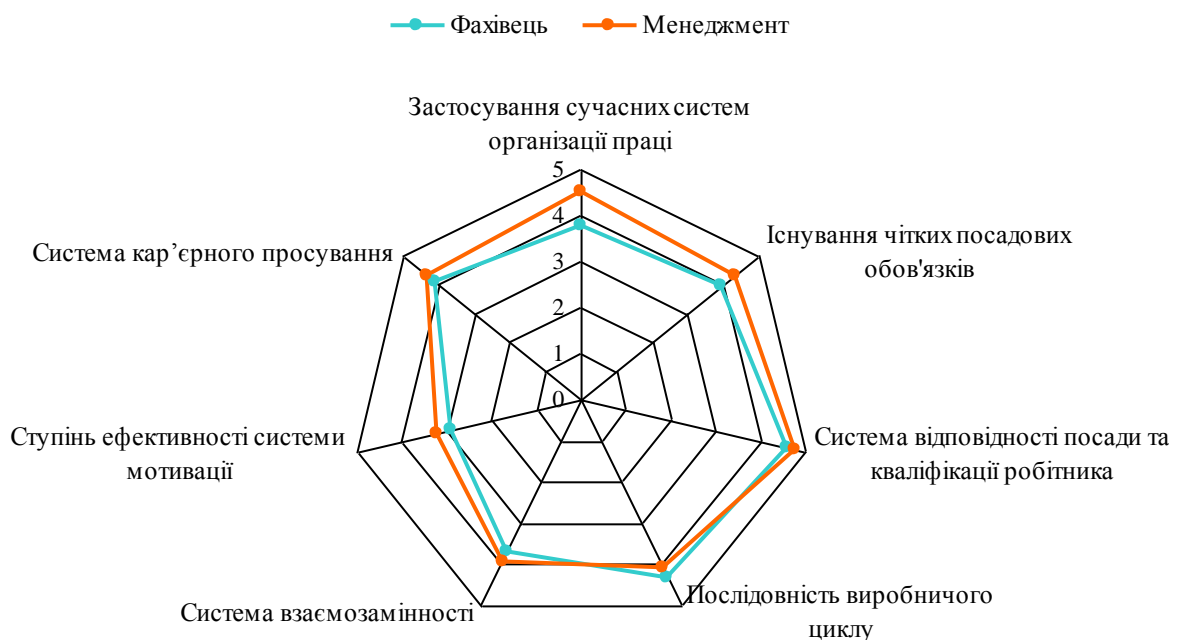


Рис. 2.12. Результати експертного оцінювання індикатора організації праці та стимулів до неї на ТОВ НВП «Техно» (складено автором)

Культура соціального забезпечення на ТОВ НВП «Техно» зі зрозумілих причин перебуває на низькому рівні (рис. 2.13). У період соціалістичної економіки принципи соціального забезпечення були іншими: держава здійснювала регулювання соціальної сфери через підприємства, які утримували на своєму балансі численні об'єкти соціальної сфери. Під час зміни парадигми економічного розвитку втрата ринків збуту та зниження обсягів реалізації

зумовили відмову багатьох підприємств від об'єктів соціальної сфери. Тому, як показує дослідження, майже всі індикатори, що характеризують культуру соціального забезпечення, перебувають на низькому рівні. Це особливо стосується наявності системи надання житла, яке практично відсутнє. Крім того, невисока оцінка системи страхування на підприємстві свідчить про незахищеність як фахівців, так і менеджерів від різних страхових випадків. Підприємство не має фондів для достатнього фінансування організації дозвілля співробітників та їхнього відпочинку під час відпустки. Однак треба зазначити, що на підприємстві існує система матеріальної допомоги та соціального страхування.

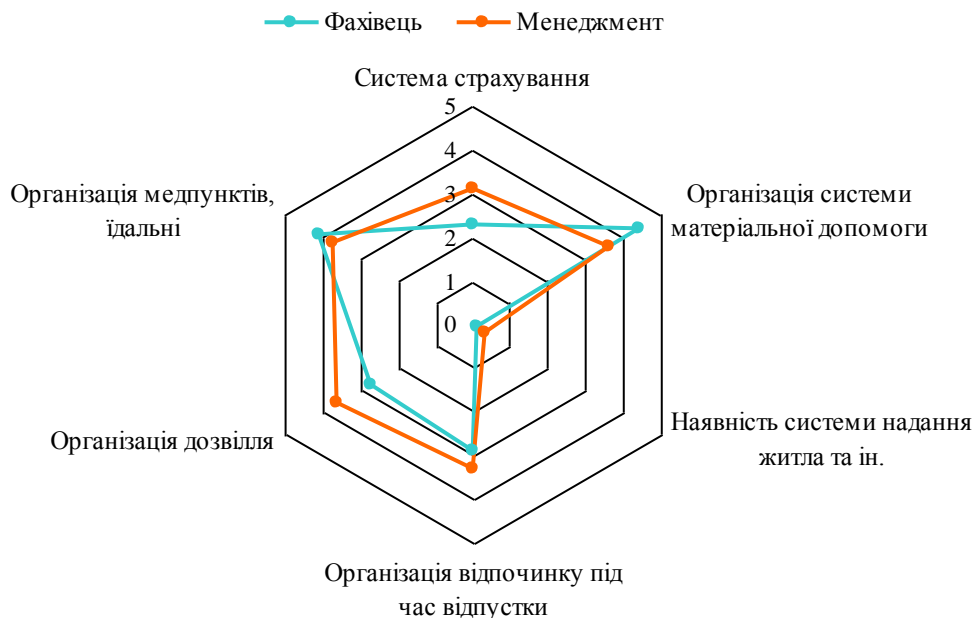


Рис. 2.13 Результати експертного оцінювання індикатора соціального забезпечення на ТОВ НВП «Техно» (складено автором)

Оцінка індикатора морально-психологічного клімату на ТОВ НВП «Техно» (рис.2.14) дозволяє говорити про задовільний його стан. Однак спостерігається високий рівень конфліктності на підприємстві, що може бути пов'язано зі структурою власності (власниками є нерезиденти) або громіздкою ієрархічною структурою, яка породжує високий рівень бюрократизації і незрозумілість підпорядкування працівників. Також спостерігається розбіжність думок експертів щодо таких індикаторів як рівень довіри до

співробітників та загальний позитивний стиль мислення. Тобто на практиці фахівці не відчувають задекларованих цінностей, які пропагує менеджмент.

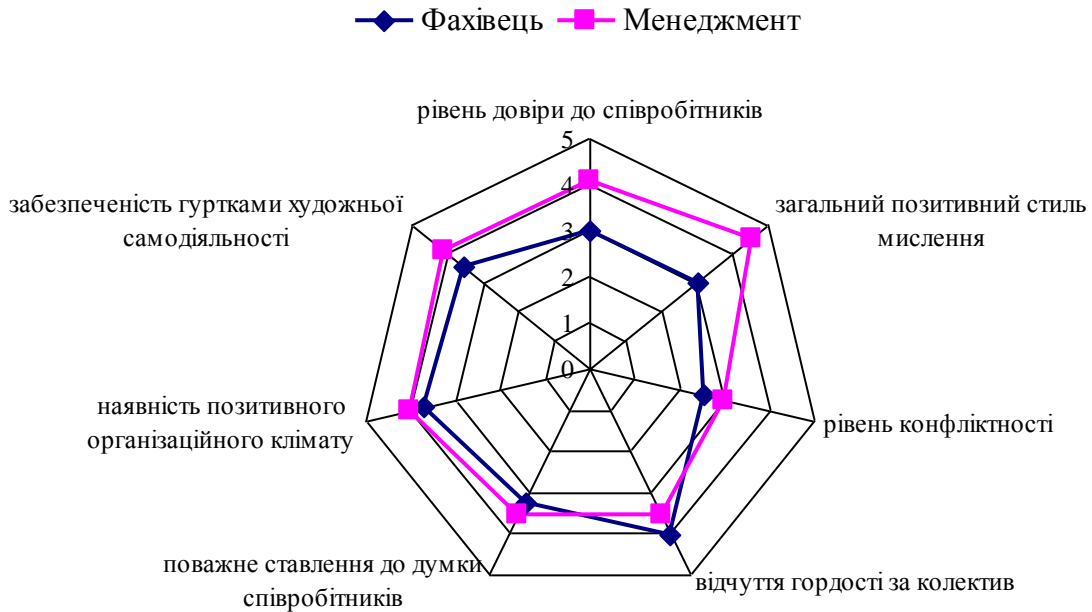


Рис. 2.14 Результати експертного оцінювання індикатора морально-психологічного клімату на ТОВ НВП «Техно» (складено автором)

Узагальнення оцінок корпоративної культури здійснюється при об'єднанні даних індикативного оцінювання від усіх груп експертів у розрізі елементів (складових) корпоративної культури та надається у формі профілю корпоративної культури ТОВ НВП «Техно» (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Профіль корпоративної культури ТОВ НВП «Техно»

Індикатори розвитку	Рівень корпоративної культури			
	низький	середній	підвищений	високий
розвиток персоналу				
прояв інновацій				
умови , характер і зміст праці				
організація праці та стимули до неї				
соціальне забезпечення				
морально-психологічний клімат				
формування системи цінностей				
культурна адаптація				
Інтегральний показник			0,57	

Джерело: складено автором

Профіль корпоративної культури підприємства дає можливість, по-перше, оцінити загальний рівень культури підприємства, та по-друге, виявити ті складові культури, на які потрібно звернути увагу, запропонувавши певний комплекс дій, що здатні привести до поліпшення ситуації. Як видно з табл. 2.17, ТОВ НВП «Техно» має в цілому підвищений рівень культури: п'ять з восьми складових культури перебувають саме на цьому рівні і вище. До цих складових належать: індикатори розвитку персоналу, умови , характер і зміст праці, організація праці та стимули до неї, культурна адаптація. Водночас такі індикатори як соціальне забезпечення, морально-психологічний клімат, формування системи цінностей перебувають на середньому рівні. Це фактично означає, що персонал підприємства виконує професійні обов'язки на високому рівні, проте змушений виконувати свою роботу у некомфортних для нього умовах. Це призводить до зростання незадоволення працівників, що позначається на рівні плинності кадрів.

Описана процедура дає можливість комплексно та послідовно оцінити рівень корпоративної культури підприємства завдяки застосуванню експертних методів і елементного аналізу культури. Але треба зазначити, що у деяких випадках навіть за наявності високого рівня усіх складових корпоративної культури підприємство не може бути охарактеризоване як таке, що має високий рівень корпоративної культури. При цьому потрібно враховувати два головні моменти. По-перше, неможливо говорити про високий рівень культури підприємства, якщо його робітники (незалежно від посад) не вірять у те, що роблять, тобто не мають впевненості в корисності та необхідності їхньої роботи. По-друге, навіть, якщо вони мають таку впевненість, вона повинна базуватися на загальнолюдських цінностях. Таким чином, необхідною ознакою корпоративної культури підприємства є гармонійна інтеграція його культури у загальнолюдське культурне середовище, тобто гармонія з культурою особистості, з одного боку, та культурою суспільства, з іншого.

Таким чином, на основі апробації науково-методичного підходу до оцінювання корпоративної культури промислового підприємства розроблено

комп'ютеризовану форму її проведення у вигляді програми. На її основі здійснено комплексне оцінювання діяльності машинобудівного підприємства ТОВ НВП «Техно» та визначено середній рівень розвитку його корпоративної культури (узгодженість експертних оцінок визначалась через коефіцієнт конкордації), який оцінюється як середній, що може бути спричинено двома факторами: керівництво не вважає це питання пріоритетним або стандарти корпоративної культури тільки починають впроваджуватися. Це підтверджує необхідність цілеспрямованих зусиль керівництва з формування і розвитку корпоративної культури, що може бути забезпечено шляхом включення в систему управління персоналом самостійної функції – управління корпоративною культурою на основі організаційно-економічного механізму.

Висновки до розділу 2

1. Основними теоретико-методичними властивостями сформованої системи показників-індикаторів для розрахунку інтегральної оцінки ефективності впровадження корпоративної культури є такі: адекватність системи показників завданням дослідження; наявність інформаційного забезпечення для розрахунку значення показників; проведення динамічного і просторового порівняльного аналізу; накопичення статистичної бази стосовно рівнів показників у динаміці, яка з часом може стати інформаційним забезпеченням при розробленні спеціальних критеріальних моделей (рейтингових систем) діагностики ефективності корпоративної культури; охоплення показниками усіх найважливіших напрямів (сфер) оцінювання ефективності корпоративної культур); оптимальна кількість показників з кожного напрямку дослідження, відсутність дублювання у побудованій системі показників; можливість чіткого та однозначного визначення динаміки зміни (критеріальної межі), що може використовуватись як база для ідентифікації

показника; гнучкість системи показників та їх інтегрованість відповідно до потреб програмно-цільового управління.

2. Основою комплексного дослідження корпоративної культури підприємства є дослідження стану її складових, що передбачає структуризацію об'єкта дослідження з виділенням складових та індикаторів їх прояву. Інтелектуальну складову характеризують індикатори розвитку персоналу та прояву інновацій. При розрахунку рівня корпоративної культури промислового підприємства за складовою соціального розвитку враховуються індикатори, що характеризують умови, характер і зміст праці; соціальне забезпечення; організацію праці та стимули до неї. Складову духовного розвитку характеризують індикатори морально-психологічного клімату; формування системи цінностей; культурної адаптації.

3. Розроблені автором теоретико-методичні засади формування критеріальної бази для оцінювання стану корпоративної культури промислового підприємства дозволили уніфікувати показники для визначення інтегрального показника оцінки рівня корпоративної культури підприємства, об'єктивізувати аналітичні дані для проведення порівняльного аналізу оцінок корпоративної культури промислових підприємств.

4. Теоретичне узагальнення наукових підходів до оцінювання корпоративної культури свідчить про об'єктивну необхідність оцінювання такого нематеріального об'єкта як корпоративна культура. Постановку цієї задачі можна трактувати як постановку задачі кваліметрії – визначення «якості корпоративної культури», її аналіз з елементами формалізації, використанням моделювання та умовних кількісних оцінок.

5. Запропонований автором науково-методичний підхід до розрахунку інтегрального показника рівня корпоративної культури підприємства (з використанням інструментарію матричного аналізу, бінарних характеристик та методу аналізу ієрархій) дав можливість виявити і проаналізувати інтелектуальну, соціальну та духовну складові корпоративної культури.

6. Застосування запропонованого науково-методичного підходу до оцінювання корпоративної культури дозволяє: визначити її поточний рівень на підприємстві; поліпшити інформаційно-аналітичне забезпечення процесів управління нею; знизити ступінь невизначеності та ризику при здійсненні процесів її формування і, таким чином, підвищити обґрунтованість та якість прийнятих управлінських рішень на промислових підприємствах.

7. На основі розробленого науково-методичного підходу до оцінювання рівня корпоративної культури підприємства автором створено його комп'ютеризовану методику, яка дозволяє вирішувати такі організаційні проблеми: автоматизований аудит корпоративної культури на основі моніторингу її стану; виявлення слабких і сильних місць в корпоративній культурі (з оцінюванням ступеня розвиненості кожного показника); визначення ризиків і загроз корпоративній культурі – «конфліктогенних зон»; формування конкретного технічного завдання для осіб, відповідальних за управління розвитком корпоративної культури, для обґрунтування необхідності витрат на заходи з управління розвитком корпоративної культури.

8. Апробацію науково-методичного підходу до оцінювання корпоративної культури здійснено на прикладі машинобудівного підприємства ТОВ НВП «Техно». Визначено, що розвиток корпоративної культури на цьому підприємстві має середній рівень (узгодженість експертних оцінок визначалась через коефіцієнт конкордації), що може бути зумовлено двома факторами: керівництво не вважає це питання пріоритетним або стандарти корпоративної культури тільки починають впроваджуватися. Це підтверджує необхідність цілеспрямованих зусиль керівництва з формування і розвитку корпоративної культури, що може бути забезпечено шляхом включення в систему управління персоналом самостійної функції – управління корпоративною культурою на основі організаційно-економічного механізму.

Основні результати розділу опубліковані в наукових працях: [109,114, 116, 122, 125, 127].

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Засади організаційно-економічного механізму управління розвитком корпоративної культури промислового підприємства

Управління корпоративною культурою промислового підприємства передбачає реалізацію сукупності дій, спрямованих на оперативне реагування на зміни, що відбуваються у його внутрішньому і зовнішньому середовищі, які можуть мати еволюційний або революційний характер. Для забезпечення успішності процесу управління необхідним є формування системи заходів щодо розвитку корпоративної культури, яка охоплює всі її елементи та складові. При чому розвиток корпоративної культури для підприємства означає її приріст, який включає її якісне покращання.

Сучасна методологія управління повинна враховувати рух до постіндустріальної формації, коли корпоративна культура стає стратегічним фактором розвитку сучасних партнерських соціально-трудова відносин та корпоративної поведінки. На думку Е. А. Капітонова, корпоративна культура «виступає фактором зниження соціальної напруги, згладжування нерівності, сталого динамічного розвитку суспільства «загального благоденства» в умовах приватної власності та ринкових відносин» [57].

Оцінка сумісності корпоративної культури і нової стратегії може давати різні результати. Зокрема, якщо нова стратегія і корпоративна культура неспівпадають, у цьому випадку менеджери, приймаючи управлінське рішення, повинні виходити з економічної доцільності, керуючись категоріями часу і витрат. Насамперед треба продовжувати аналіз щодо можливостей відносно легкої адаптації існуючої корпоративної культури до нової стратегії.

Умови, за яких відбувається зміна корпоративної культури [39]:

- 1) невідповідність корпоративної культури і загальної стратегії розвитку підприємства;
- 2) зміна зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства;
- 3) вихід підприємства на міжнародний ринок і необхідність формування інетеркультури;
- 4) конфлікт основних цінностей;
- 5) зміна лідерів, які визначили тип корпоративної культури і впливали на її формування;
- 6) невідповідність існуючої корпоративної культури викликам часу;
- 7) реорганізація підприємства.

Зміна корпоративної культури може мати частковий і епізодичний характер і охоплювати зміну тільки процесів або структури на підприємстві. Системні зміни поширюватимуться як на відносини у межах підприємства, так і на комунікаційні процеси із зовнішнім середовищем. Цей процес є складнішим і супроводжуватиметься конфліктами інтересів. Тому зміна та розвиток корпоративної культури повинні мати поетапний, поступовий характер із наперед заданим вектором змін, враховуючи морально-психологічну й емоційну готовність всього персоналу підприємства до змін [41].

Одним з ключових напрямів наукових досліджень щодо пошуку ефективних шляхів розвитку корпоративної культури є розроблення теоретичних засад побудови організаційно-економічного механізму управління корпоративною культурою в сучасних умовах трансформації ринкової моделі економіки. Аналіз функціонального змісту кадрового менеджменту показав, що сучасна теорія управління персоналом не розглядає управління корпоративною культурою як самостійну функцію кадрового менеджменту, що, на наш погляд, пов'язано з недостатнім розумінням переваг розвиненої корпоративної культури (створення особливого соціально-економічного простору, що забезпечує найвищу продуктивність, задоволеність працею, прихильність персоналу до організації, підвищення іміджу компанії і т. д.). Тому з метою забезпечення довгострокового функціонування підприємства, особливо в складних

економічних умовах, необхідно приділяти увагу корпоративній культурі і при реалізації традиційних функцій управління персоналом паралельно здійснювати управління корпоративною культурою через загальні функції управління – планування, організацію, мотивацію і контроль.

Сучасна концепція управління персоналом – це система теоретико-методологічних поглядів, принципів і методів, яка враховує зростання ролі особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формулювати і спрямовувати на вирішення завдань, що стоять перед організацією. Управління персоналом набуває особливої значущості при переході до ринку, коли відбувається поступова заміна ієрархічної системи управління на ринкові механізми. Ринкова концепція управління персоналом вимагає зміни у функціональних пріоритетах персоналу на користь задоволення споживача і отримання прибутку, прояву ініціативи; переходу до соціальних норм, що базуються на здоровому економічному сенсі, але не на шкоду духовно-моральній стороні справи. У зв'язку з цим служби управління персоналом починають розширювати коло функцій; переходять до розроблення систем стимулювання трудової діяльності, управління професійним просуванням, попередження конфліктів, вивчення ринку трудових ресурсів тощо [125].

Управління корпоративною культурою необхідно здійснювати з урахуванням її провідних функцій: аксіологічної, організаційної, інтеграційної, культурологічної, управлінської, розвиваючої, адаптивної, інноваційної, системотворчої. Усі наведені функції корпоративної культури взаємопов'язані одна з одною і взаємодія між ними має певну специфіку, обумовлену структурою та особливостями діяльності промислових підприємств.

Основні принципи, які необхідно враховувати при формуванні засад організаційно-економічного механізму управління розвитком корпоративної культури промислового підприємства, наведено на рис. 3.1.

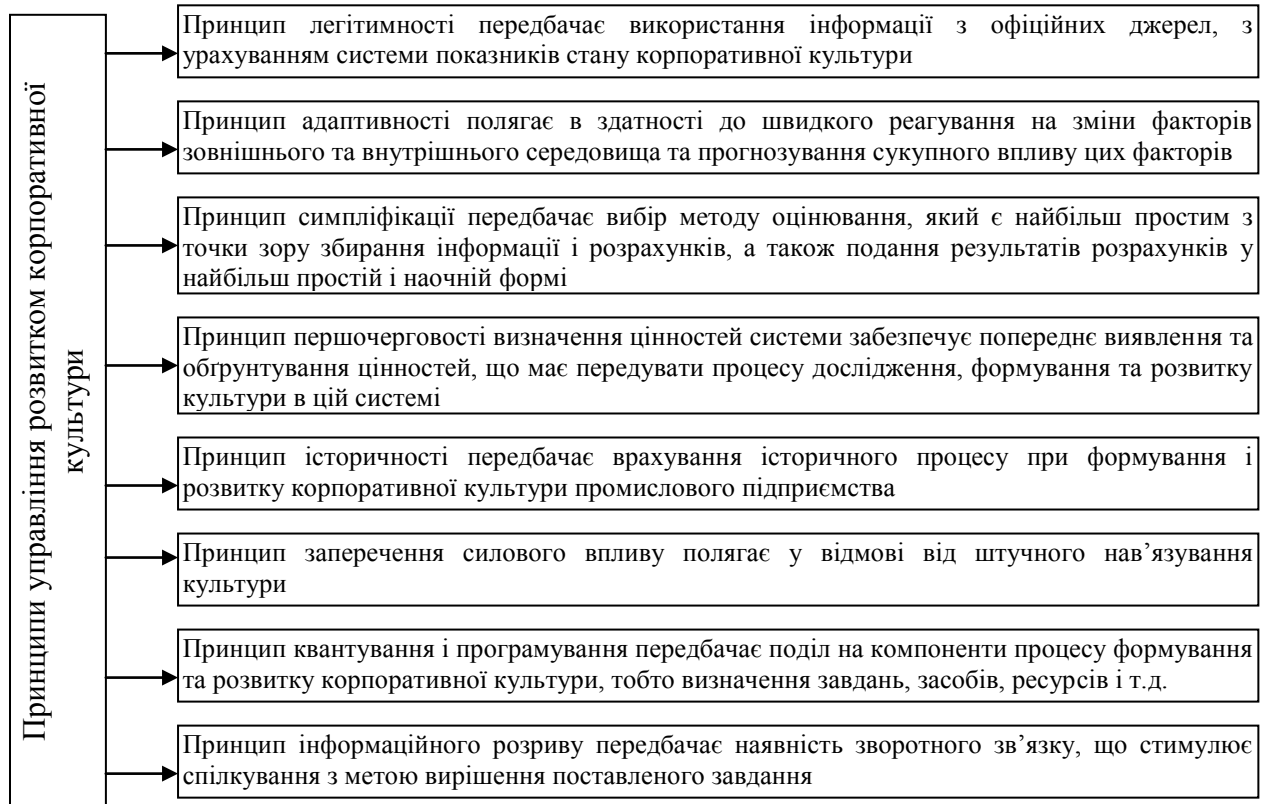


Рис. 3.1. Принципи управління розвитком корпоративної культури

(складено на основі [156])

Їх практичне застосування дозволяє мінімізувати економічні втрати підприємства і тим самим підвищити їхню конкурентоспроможність на ринку. Водночас із зазначеними принципами концептуальна модель розвитку корпоративної культури передбачає використання різних форм і методів корпоративного управління з урахуванням специфіки різних функціональних підрозділів підприємства.

Формування засад організаційно-економічного механізму управління розвитком корпоративної культури передбачає:

- розроблення загальних підходів і методик побудови організаційно-управлінських механізмів;
- розроблення методик аналізу впливу кожної з ланок механізму на функціонування його елементів і встановлення їх впливу на ефективність механізму в цілому;
- синтез структур організаційно-управлінських механізмів для конкретних типів підприємств;

- змістовний аналіз впливу ланок на функціонування елементів і ефективність механізму в цілому для конкретних типів підприємств.

Складність організаційно-економічного механізму, що забезпечує управління розвитком підприємства, залежить від складності процесів розвитку, які визначаються складністю і масштабністю виробництва, а також складністю обраної стратегії розвитку. Кожна ланка організаційно-економічного механізму забезпечує реалізацію функцій управління, які в сукупності забезпечують досягнення цілей розвитку підприємства в цілому. Ефективне функціонування цього механізму забезпечується відповідністю розпорядчих функцій, прав, відповідальності та ресурсів у процесі формування та реалізації стратегії розвитку. Кожна ланка цього механізму продукує певну інформацію та інформаційні зв'язки, які відображають його функціонування, а взаємодія між ланками має динамічний характер.

Організаційно-економічний механізм формування корпоративної культури промислового підприємства – це система взаємозалежних цілей, організаційно-правових інструментів, форм, методів і економічних важелів, за допомогою яких здійснюється комплексний управлінський вплив на поведінку персоналу з метою трансформації його уявлень і цінностей та формування на цій основі високого рівня корпоративної культури. Побудовану відповідно до цього визначення структурно-логічну схему організаційно-економічного механізму управління розвитком корпоративної культури промислового підприємства наведено автором на рис. 3.2.

Поданий на рис. 3.2 організаційно-економічний механізм управління розвитком корпоративної культури формується з таких структурних блоків:

- блок цілей (реалізація вартісно-, клієнто- та цінносноорієнтованої стратегії управління, що забезпечує реалізацію інтересів зацікавлених сторін, на основі досягнення синергетичного ефекту);
- блок вхідної інформації, який включає профіль бажаної культури, виражений через погоджену систему цінностей і систему показників;

- блок механізмів впливу, який відображає реалізацію 4-х послідовних етапів управління розвитком корпоративної культури;
- блок функціонального забезпечення відповідних змін з урахуванням специфіки функціональної побудови підприємства;
- блок організаційного забезпечення для оцінювання рівня організації структури управління формуванням і розвитком культури (наскільки сучасною і прогресивною вона є);
- блок ресурсного забезпечення управлінням розвитком корпоративної культури промислових підприємств, яке передбачає наявність таких складових: кадрової, правової, інформаційної, фінансової та технічної.

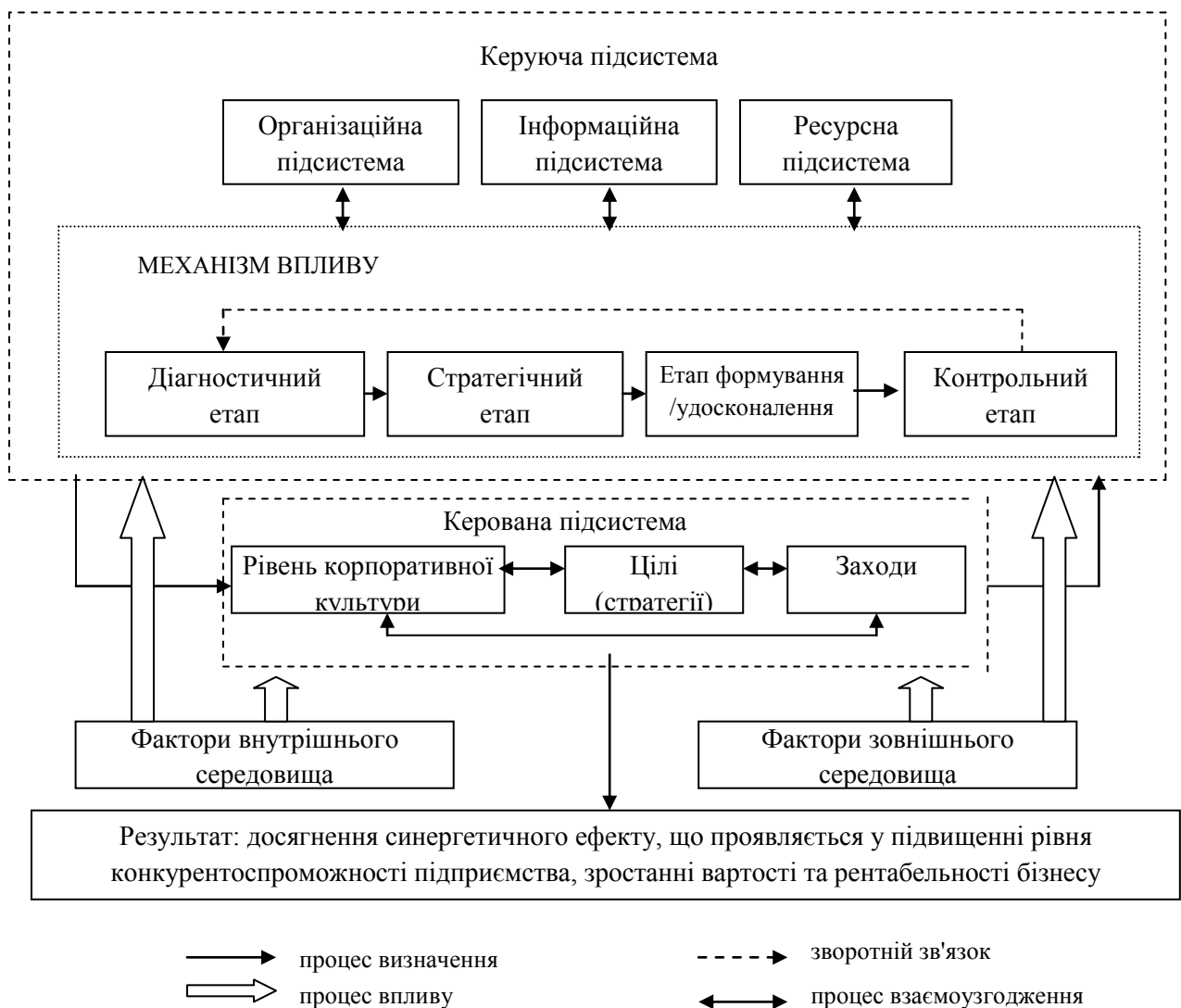


Рис. 3.2. Структурно-логічна схема формування організаційно-економічного механізму управління розвитком корпоративної культури промислового підприємства (складено автором)

Система управління формуванням і розвитком корпоративної культури являє собою взаємопов'язану єдність керуючої частини (тобто суб'єкта) і керованої частини (тобто об'єкта), зв'язок між якими здійснюється за допомогою інформаційних потоків. Ефективність управління розвитком корпоративної культури багато в чому залежить від рівня інтелектуального, соціального та духовного розвитку на підприємстві, який визначає культуру підприємства в цілому і є об'єктом управління.

На корпоративну культуру впливають різні фактори зовнішнього середовища, які можуть бути спрямовані як на об'єкт, так і на суб'єкт управління. Тому необхідним є обмеження їхнього впливу через підвищення адаптації корпоративної культури до мінливих зовнішніх умов.

Одним із головних елементів організаційно-економічного механізму управління розвитком корпоративної культури промислового підприємства є його ресурсне забезпечення. Процедура формування обсягів витрат на корпоративну культуру та їх розподілу повинна передбачати низку вимог: оптимальна забезпеченість ресурсами; доступність інформації щодо фінансування; прозорість джерел фінансування; згода власників та менеджменту підприємства. Джерелами відшкодування витрат на заходи щодо корпоративної культури можуть бути фонди економічного стимулювання та розвитку та дохід підприємства. Визначати рівень фінансування витрат на ці заходи пропонується за допомогою адитивної функції корисності, яка дозволяє врахувати корисність заходів корпоративної культури та їх фіксований бюджет [36].

Оптимальна забезпеченість ресурсами вказує на спроможність підприємства досягти бажаного рівня корисності заходів корпоративної культури, яка може фактично реалізуватися лише за умови повноцінного фінансового, матеріального, технічного та кадрового забезпечення. Якщо ці умови не виконано, фінансування корпоративної культури буде марним витрачанням коштів.

Важливо відзначити, що процес формування і розвитку корпоративної культури здійснюється через зв'язки і відносини між елементами підприємства за допомогою інформаційних потоків. Тому процес формування і розвитку корпоративної культури необхідно пов'язувати з формуванням нової інформаційної культури на підприємстві, що потребуватиме забезпечення комп'ютерної грамотності працівників підприємства; комп'ютеризацію процесів; створення нової структури мислення персоналу.

Інформаційна складова організаційно-економічного механізму управління розвитком корпоративної культури складається зі способів і джерел отримання інформації, методики (інструментарію) її оброблення та аналізу, програмно-алгоритмічного і технічного комплексу.

Базова модель системи управління формуванням і розвитком корпоративної культури (див. рис. 3.2) дозволяє чітко окреслити коло функціональних завдань корпоративної культури; створити на підприємстві ефективну структуру управління процесом її формування та розвитку; визначити її необхідне оптимальне елементне забезпечення; удосконалити і створити нові зв'язки та відносини між елементами підприємства. Більш докладно цю модель можна розглянути на основі виділення 4 етапів.

На першому етапі, залежно від віку підприємства (новостворене або існуюче), здійснюється дослідження і аналіз існуючої або запланованої корпоративної культури, тобто оцінювання ефективності попередніх управлінських впливів з погляду на поточний стан (рис. 3.3).

Технологія управління розвитком корпоративної культури передбачає аналіз факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, які впливають на неї. Необхідність такого аналізу обумовлена тим, що неврахування сили і характеру впливу зазначених факторів може призвести до неефективності заходів щодо формування та розвитку корпоративної культури.

Дослідження профілю споживача є необхідним, особливо в умовах, коли споживач стає головним суб'єктом ринку, який не просто висуває попит на продукцію/послуги, а й формує певні запити щодо них. Аби задовольнити ці

запити, вироблений продукт (послуга) повинні мати не тільки певний набір традиційних характеристик, що справляють на покупця емоційний, психологічний, візуальний, естетичний і т.п. вплив, а й інтелектуальну складову, яка забезпечує нову якість продукту (послуги).

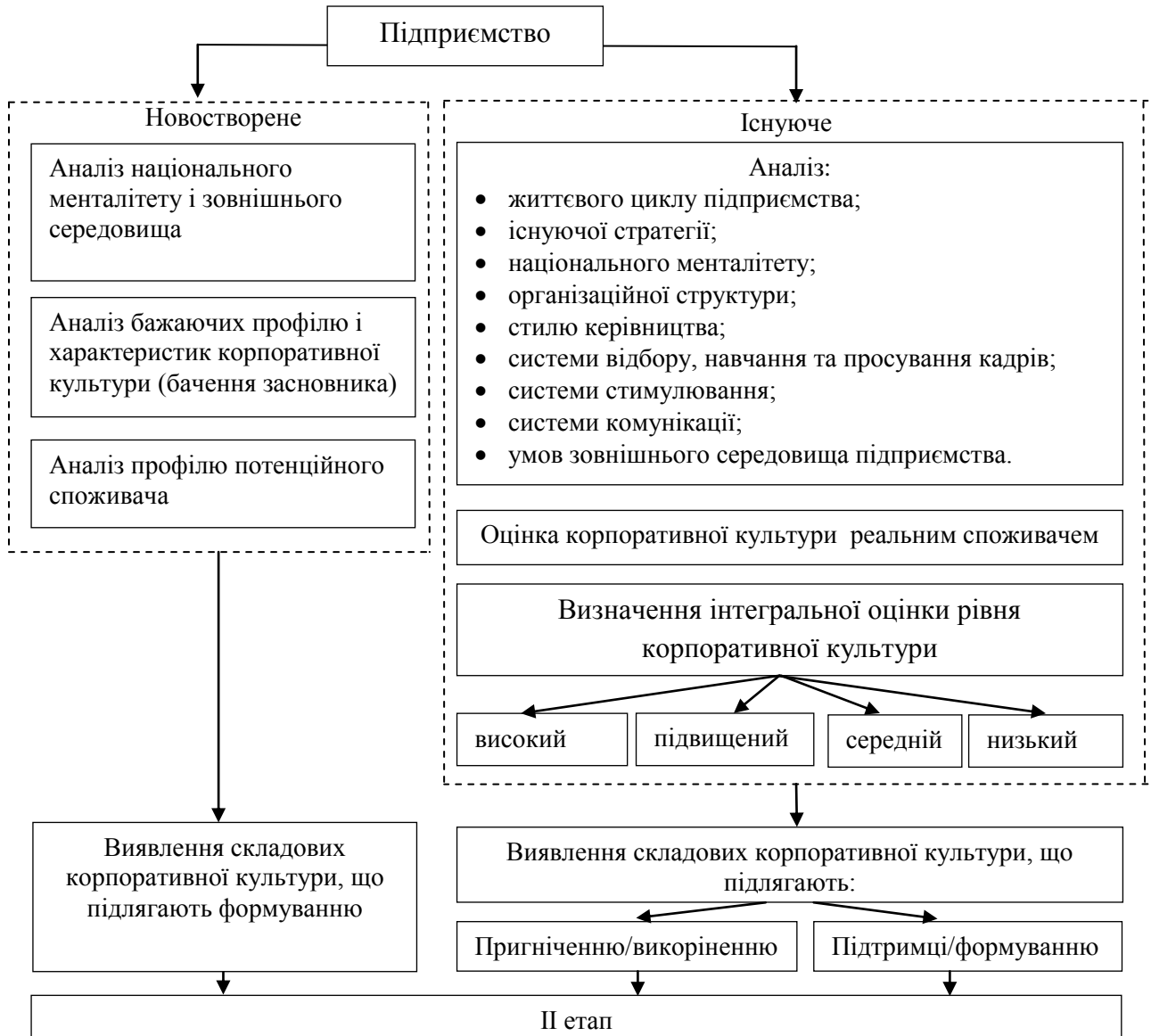


Рис. 3.3. Аналітико-діагностичний етап управління розвитком корпоративної культури промислового підприємства (складено автором)

Достатньо важливим та практично значимим у процесі управління розвитком корпоративної культури на підприємстві є питання оцінювання її якісного рівня, яке виконується відповідно до розробленого автором науково-методичного підходу до оцінювання стану корпоративної культури (див. п. 2.2.).

На другому етапі, який можна умовно назвати стратегічним, передбачено розроблення заходів з формування і розвитку корпоративної культури на основі результатів аналізу, отриманих на першому етапі (рис. 3.4).

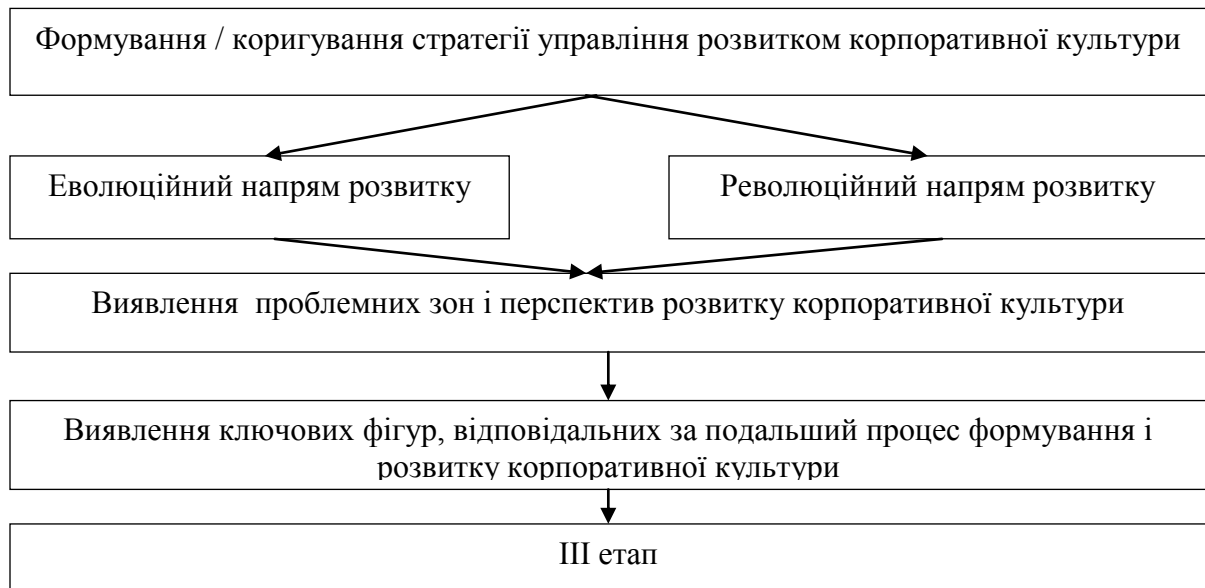


Рис. 3.4. Стратегічний етап (складено автором)

У класичному розумінні визначення місії та стратегії підприємства передує визначенню корпоративної культури та розробленню пропозицій щодо її змін. Однак, на думку автора, на сучасному етапі ринкових відносин для промислових підприємств важливим є задоволення інтересів зацікавлених сторін (див. п. 1.2), забезпечення яких істотно залежить від корпоративної культури. Тому місія підприємства, яка транлюється в зовнішнє і внутрішнє середовище, повинна формулюватися після того, як стане зрозуміло, яку корпоративну культуру хочуть бачити керівництво, працівники і споживачі.

На цьому етапі також формулюються проблемні зони і перспективи розвитку підприємства, і, можливо, коригується стратегія управління корпоративною культурою. Крім того, важливою складовою цього етапу є визначення ключових фігур, відповідальних за подальший процес формування і розвитку корпоративної культури.

Ранжування підприємств за рівнем корпоративної культури забезпечує інформацію, необхідну для прийняття ефективних управлінських рішень. Зокрема, вважаємо, що «підвищений» та «високий» рівні корпоративної

культури є підґрунтям для еволюційного розвитку підприємства, а «низький» та «середній» – для більш кардинальних заходів в управлінні.

Слід зауважити, що при проведенні змін у корпоративній культурі виникає низка труднощів через опір змінам. На корпоративну культуру впливають різні фактори, які можуть бути спрямовані як на об'єкт, так і на суб'єкт управління, що пов'язано з подоланням внутрішнього (з боку керівництва та персоналу) і зовнішнього (з боку засновників і контрагентів) опору змінам корпоративної культури промислових підприємств (рис. 3.5). Тому необхідним є зниження і обмеження їхнього впливу через підвищення рівня адаптації корпоративної культури до мінливих умов.



Рис. 3.5. Механізми, які спрямовані на подолання факторів, що стримують розвиток корпоративної культури промислового підприємства (складено автором на основі [6, 14])

Зміни в змісті культури потрібні тоді, коли культура, що існує на підприємстві, не сприяє зміні поведінки до стану, необхідного для досягнення бажаного рівня організаційної ефективності. Це стає явно помітним, коли зміни починають торкатися глибинного (світоглядного) змісту корпоративної культури (базові уявлення, віра в цінності). Доведено, що проведення радикальних і швидких змін у змісті корпоративної культури відбувається з великими труднощами і більш болісно, ніж повільних змін. Загалом ступінь опору змінам у культурі прямо залежить від ступеня їх радикальності і сили [19].

Для ефективного подолання стримувальних факторів у процесі управлінням розвитком корпоративної культури підприємств необхідно виконання низки умов: наявність соціальної бази змін; підтримка змін керівниками та їх прихильність до змін; стабільність персоналу; поетапність руху від організаційних цінностей до норм; систематичні зміни.

У зв'язку з тим, що більшість підприємств України мають низький та середній рівень корпоративної культури, автор погоджується з думкою провідних вчених-економістів щодо революційних управлінських змін у сучасному діловому світі шляхом реінжинірингу. Реінжиніринг (перепроєктування) передбачає формування нового мислення, новий підхід до організації процесів, що відбуваються на підприємстві. Реінжиніринг охоплює не тільки матеріальні процеси (виробничо-господарську діяльність), а й інформаційні процеси (спілкування, прийняття рішень, управління).

Реінжиніринг передбачає також зміну в політиці оплати праці, у характері контролю за процесами, в організаційній будові (тобто перехід від функціонального підрозділу як виконавця окремих робіт до «процес-команди», що виконує весь процес і несе відповідальність як за процес, так і за результат). Завдяки створенню процес-команд посилюються взаємозв'язки і взаємодія працівників підприємства, тобто реінжиніринг сприяє досягненню синергетичного ефекту, реалізації синергетичного механізму формування та розвитку корпоративної культури.

Отже, реінжиніринг бізнес-процесів – це зміна насамперед корпоративної культури, тобто формування нової ідеології управління. Формування і розвиток корпоративної культури з позицій реінжинірингу повинні здійснюватися як єдиний комплексний процес, який зачіпає всі аспекти діяльності підприємства, його підрозділів і працівників; який повинен бути єдиним та здійснюватися структурним утворенням – процес-командою.

Проведення реінжинірингу забезпечить підприємству такі переваги [1]:

- вдосконалення системи управління;
- підвищення економічної ефективності;
- зростання соціальної значимості підприємства;
- впровадження автоматизованої системи управління підприємством.

Для успішної реалізації реінжинірингових заходів необхідно досягти:

- балансу інтересів зацікавлених сторін (стейкхолдерів) у діяльності підприємства (див. п. 1.2). На підприємстві повинна існувати культура, що забезпечує інтереси всіх ключових стейкхолдерів – менеджерів, акціонерів, споживачів і рядових працівників. Перекіс інтересів на користь певних груп стейкхолдерів може привести до невдачі реінжинірингу;

- балансу у використанні маркетингових та інформаційних технологій при перетвореннях корпоративної структури;

- балансу між різними рівнями корпоративної культури;

- певного рівня розвитку корпоративної ідеології, який дозволить повністю реалізувати енергію, інноваційність, оптимізм працівників підприємства.

Вітчизняному бізнес-середовищу притаманне скептичне ставлення до кардинальних управлінських перетворень (до яких належить реінжиніринг). Однак з посиленням конкурентної боротьби на вітчизняних ринках кожен нюанс, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності, буде враховуватися в управлінні підприємством. Це означає, що інтерес до різних концепцій управлінських змін лише посилюватиметься з часом.

Управління розвитком корпоративної культури промислового підприємства за умови досягнення середнього та високого рівня розвитку передбачає визначення інструментів або важелів управління формуванням корпоративної культури для подолання конфліктів усередині підприємства.

Управління формуванням та розвитком корпоративної культури потребує створення спеціального органу (рис. 3.6), постійного або тимчасового (його працівники можуть бути штатними співробітниками або працювати на громадських засадах), розподілу завдань, повноважень і відповідальності між його працівниками, організацію їхніх робочих місць.

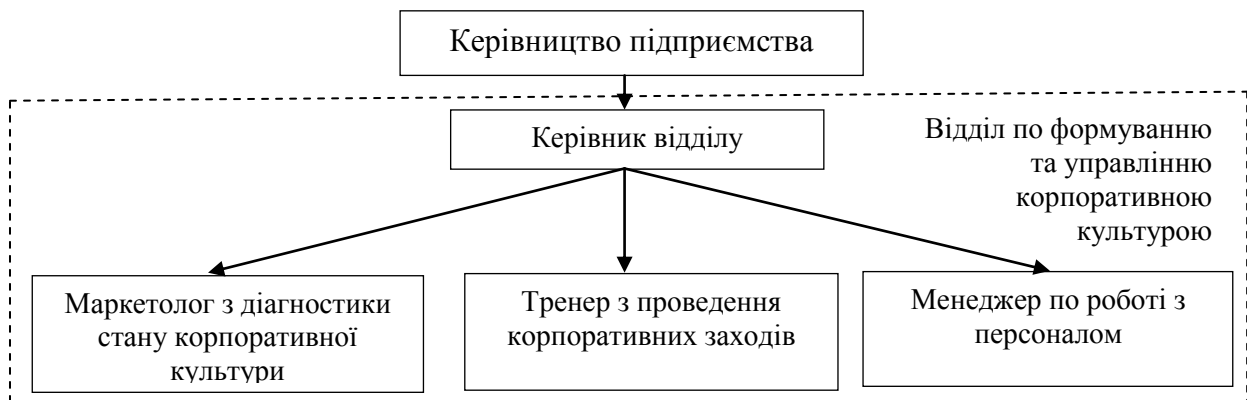


Рис. 3.6 Умовна схема структурного підрозділу з формування та управління розвитком корпоративної культури (складено автором)

Слід зазначити, що в реалізації функції формування і розвитку корпоративної культури провідна роль належить вищому керівництву підприємства, але без спеціальних служб або відповідальних працівників знижується ефективність цього процесу. Тому формування і розвиток корпоративної культури повинні реалізовуватися як по лінії безпосереднього керівництва підлеглими, так і по лінії кадрової роботи.

Функції управління формуванням і розвитком корпоративної культури реалізують фахівці в галузі менеджменту корпоративної культури, управління персоналом, психології, зв'язків з громадськістю, управління іміджем і репутацією. Особливу увагу слід приділити фахівцям-культурологам, менеджерам-культурологам, оскільки такі професії необхідні для реалізації

функціональних завдань корпоративної культури і є досить специфічними для підприємств.

Для організації їхньої роботи необхідні такі ресурси:

1) правові: державні законодавчі акти; внутрішні нормативні документи підприємства

2) фінансові: грошові кошти для винагородження фахівців-виконавців завдань щодо формування організаційної культури, а також для проведення відповідних заходів (проведення семінарів, організація робочих місць тощо);

3) технічні: комп'ютерне забезпечення, оргтехніка, засоби для обладнання робочих місць;

4) інформаційні: дані про культурні традиції, звичаї, цінності; статистичні дані про діяльність організації.

Суб'єктом системи управління процесом формування та розвитку корпоративної культури є :

1) на великих підприємствах – спеціальний структурний підрозділ, відділ, бюро, створені всередині відділу управління персоналом, робоча група на чолі з керівником. Для ефективного функціонування цього відділу важливим є наявність горизонтальних координаційних зв'язків з іншими функціональними службами підприємства. Завдання відділу: розроблення етичних норм; розроблення та підтримка традицій; навчання етичному поведінню; діагностика культури; виявлення відхилень у поведінці працівників, їх причин, місця і часу, розроблення та реалізація профілактичних і виховних заходів для попередження поведінки, яка відхиляється від встановлених норм; розроблення пропозицій щодо фірмової символіки;

2) на середніх підприємствах – з економічної точки зору більш доцільним є використання програмно-цільового підходу і створення тимчасових управлінських органів (координаційних центрів), відповідальних за формування та розвиток корпоративної культури, в які направлятимуться на роботу фахівці різних служб підприємства. Для керівництва тимчасовим органом вводиться посада керівника з проблем організаційної культури, який

несе повну відповідальність за розроблення і реалізацію програми формування організаційної культури, займається стимулюванням співробітників, що залучаються для розроблення та реалізації програми, і контролює їхню роботу. Після впровадження розробленої програми тимчасовий управлінський орган розформовується, а подальші заходи з підтримки і розвитку організаційної культури здійснюються громадськими комітетами. До складу таких комітетів доцільно залучати не тільки представників кадрових служб підприємства, а й рядових співробітників і представників вищого керівництва підприємства.

3) на малих підприємствах – сторонні консалтингові організації, фахівці з університетів тощо.

На третьому етапі відбувається зміна (формування) відповідної корпоративної культури із застосуванням трьох груп методів (рис. 3.7). Всі важелі управління, розділені на групи, мають складатися керівництвом підприємства в конкретну систему управління корпоративною культурою, головною метою якої є формування в кожного працівника зацікавленості у досягненні поставлених цілей.

До адміністративних належать такі важелі: місія, ідеологія організації, принципи її діяльності; внутрішні нормативні документи; корпоративні стандарти поведінки; фірмовий стиль; система корпоративних заходів; організація процесу праці та відпочинку; селекція кадрів; формалізація (адаптація нових працівників до корпоративної культури); навчання персоналу; робота профспілок.

До економічних важелів належать: система мотивації праці, страхування співробітників, соціальна відповідальність, розподіл прибутків, укладення довгострокових контрактів, відкритість ведення бізнесу.

Остання група важелів формування корпоративної культури – психологічні: стиль управління, соціально-психологічний клімат, групова динаміка, згуртованість/конфліктність, соціальна мотивація, соціально-психологічні особливості персоналу.

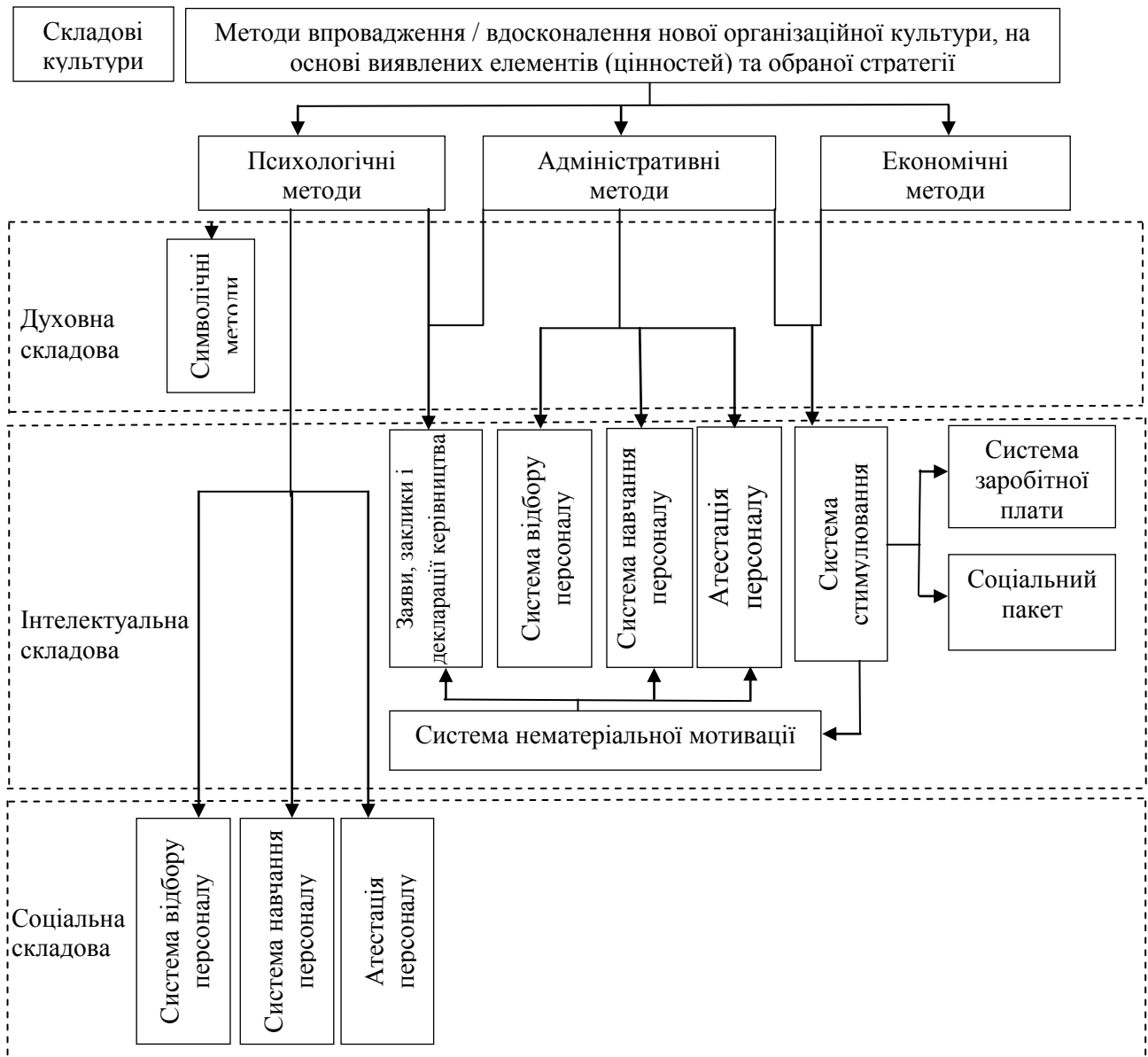


Рис. 3.7. Етап формування/вдосконалення корпоративної культури
(складено автором)

На четвертому етапі проводиться комплексне оцінювання результативності системи управління корпоративною культурою та формування зворотного зв'язку (рис. 3.8). На основі проведеного аналізу приймається рішення про подальшу роботу з розвитку корпоративної культури.

На цьому етапі визначається, наскільки якість нової корпоративної культури сприяє досягненню підприємством бажаного стану. У разі, якщо мета змін не досягнута і корпоративна культура не може стимулювати досягнення підприємством бажаних параметрів, відбувається повернення до початку етапу

змін. За умови успішної реалізації змін управління корпоративною культурою переходить в рівень «Підтримання».

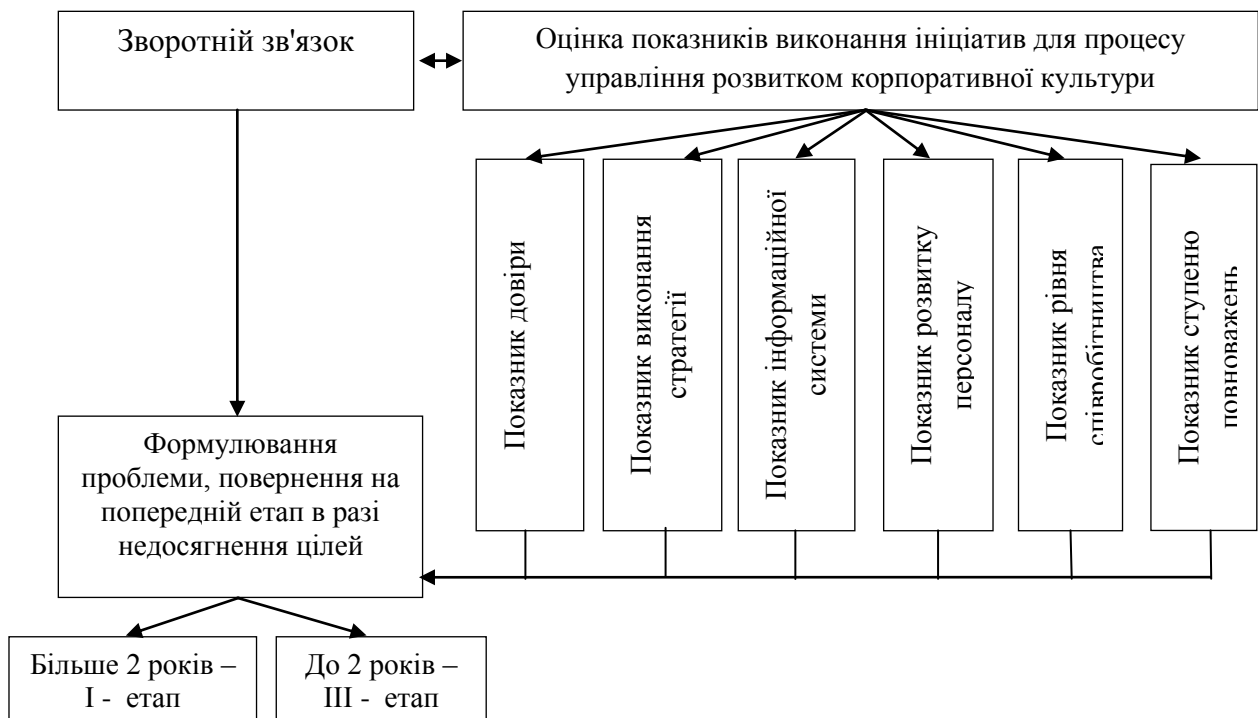


Рис. 3.8. Етап комплексного оцінювання результативності системи управління корпоративною культурою (складено автором)

Контроль процесу формування і розвитку організаційної культури передбачає систематичне виявлення у поведінці працівників відхилень від встановлених в організації норм, аналіз причин таких відхилень, вибір і реалізацію способів коригування трудової поведінки. Для аналізу досягнутих результатів і вжиття своєчасних коригувальних заходів із метою мінімізації можливих відхилень у процесі управління розвитком корпоративною культурою розроблено комплексну систему показників виконання ініціатив і досягнення поставлених цілей, що є основним елементом у системі зворотного зв'язку на етапі контролю (додаток Т).

Розроблена автором модель управління розвитком корпоративної культури є динамічною і дозволяє змінювати та розвивати корпоративну культуру, забезпечує самоорганізацію соціально-економічної системи: для здійснення процесу формування і розвитку корпоративної культури не потрібно

істотної підтримки ззовні; весь процес може бути здійснений з використанням внутрішніх ресурсів.

На основі проведеного дослідження структурних і змістовних особливостей організаційно-економічного механізму управління розвитком корпоративної культури сформулюємо його особливості:

- його ядром є сукупність економічних, адміністративних та психологічних методів, які координують дії учасників процесу формування та реалізації стратегії розвитку;

- він забезпечує синергізм дії організаційних та економічних методів управління розвитком корпоративною культурою;

- він забезпечує узгодження інтересів усіх учасників процесу стратегічного розвитку підприємства за допомогою організаційних та економічних методів з цілями розвитку підприємства;

- кожна структурна одиниця підприємства, використовуючи сукупність організаційних та економічних методів, самостійно здійснює заходи щодо розвитку, погоджуючи їх із загальною стратегією розвитку;

- учасники процесу стратегічного розвитку утворюють складну організаційну структуру, яка накладається на вихідну виробничо-управлінську структуру підприємства;

- він охоплює систему економічних та організаційних відносин між підрозділами підприємства;

- управління стратегічним розвитком підприємства будується на поєднанні принципів централізації, які забезпечують єдність цілей розвитку та шляхів їх досягнення, і децентралізації, яка виявляється в наданні виробничим структурам підприємства самостійності у розробленні та реалізації окремих схем і заходів з розвитку.

Проведене дослідження дозволило розробити організаційно-економічний механізм управління розвитком корпоративної культури промислових підприємств, в основу якого покладено авторський підхід до визначення корпоративної культури як об'єкта управління й концептуальні підходи до

управління її розвитком. Запропонована модель управління має такі структурні складові: цілі; вхідну та вихідну інформацію, яка включає профіль бажаної культури, виражений через погоджену систему цінностей і систему показників; механізм впливу (чотири взаємопов'язані етапи управління); блок функціонального забезпечення відповідних змін з урахуванням специфіки функціональної будови підприємства; блок організаційного забезпечення для оцінювання рівня організації структури управління формуванням і розвитком культури (наскільки сучасною і прогресивною вона є); блок ресурсного забезпечення, що передбачає наявність таких складових: кадрової, правової, інформаційної, фінансової та технічної. Ця модель досить чітко визначає склад і послідовність дій, відповідальних суб'єктів, ресурси і систему показників для оцінювання досягнутих змін за вказаними напрямками. Такий підхід дозволить розробити, погодити і реалізувати комплекс конкретних заходів щодо формування високого рівня корпоративної культури у відповідності з визначеними напрямками з урахуванням особливостей та поточного рівня корпоративної культури, вимог зовнішнього середовища, стратегії розвитку підприємства і специфіки його діяльності.

Модель процесу містить два блоки напрямів впливу (управлінських дій): основні напрями, без яких неможливе формування корпоративної культури; напрями, що дозволяють через реалізацію окремих ініціатив зробити акцент на формуванні й розвитку конкретних цінностей корпоративної культури. Утім через багатоаспектність впливу корпоративної культури, а також її залежність від факторів внутрішнього і зовнішнього організаційного середовища, побудувати єдину модель формування та зміни корпоративної культури навряд чи можливо. Більш актуальним, на наш погляд, стане процес формування культури на основі узгодження її елементів зі стратегічними цілями конкретного підприємства.

3.2. Методичні підходи до оптимізації вибору системи управлінських дій в процесі управління розвитком корпоративної культури промислових підприємств з позиції їх ефективності

Вирішення завдання ефективного управління розвитком корпоративної культури вимагає комплексного підходу через необхідність враховувати різні фактори, які впливають на результати оцінювання ефективності культури та зумовлені вибором відповідної стратегії щодо вдосконалення культури, а також множинним характером впливу самої культури. Хоча переваги при формуванні й удосконаленні культури промислового підприємства мають бути досить чисельними, проте оцінювання вимагає чіткого виділення тих переваг, розвиток яких для підприємства є найбільш актуальним. Для цих переваг розробляються кількісні показники, що повинні бути пов'язані із загальними економічними показниками діяльності підприємства.

Запропонована автором концепція управління розвитком корпоративної культури підприємством на основі врахування зацікавлених сторін передбачає, що вибір системи управлінських дій щодо розвитку корпоративної культури залежатиме від обраної підприємством стратегії управління в процесі формулювання місії (вартісноорієнтованої, клієнтоорієнтованої чи ціннісноорієнтованої) (рис. 3.9). При цьому слід зауважити, що обрана стратегія повинна базуватися на наявних перевагах існуючої корпоративної культури, враховувати необхідні зміни, можливі втрати (звільнення співробітників, ліквідацію будь-яких цінностей, цілей, традицій, звичаїв та інших складових організаційної культури; перебудову структур і т. п.) і передбачати виявлення недоліків існуючої корпоративної культури.

Питання полягає в тому, як оптимально реалізувати реальний потенціал підприємства, в якому напрямку розвивати його діяльність і як задіяти фактор культури, щоб ця діяльність була ефективною. З погляду на це, в процесі управління промисловим підприємством з використанням інструментарію корпоративної культури велике значення має дослідження категорії

«корпоративна культура» в праксеологічному аспекті, тобто з позиції її ефективності. З економічної точки зору найбільш важливим питанням вивчення корпоративної культури є проблема вимірювання її ефективності. При цьому слід розділяти ефективність самої корпоративної культури та ефективність управління нею. Очевидно, що в короткостроковій перспективі між цими двома категоріями реалізуються принципи прямого і зворотного зв'язку. Ефективне управління корпоративною культурою сприяє підвищенню її ефективності, а ефективна корпоративна культура допомагає реалізовувати більш ефективне управління. І навпаки, неефективне управління знижує ефективність корпоративної культури.



Рис. 3.9. Методичні підходи до оптимізації системи управлінських дій в процесі управління розвитком корпоративної культури промислових підприємств з позиції їх ефективності (складено автором)

Таким чином, можна говорити про те, що позитивним ефектом від якісного управління організаційною культурою серед іншого є ефективна культура, а продуктом ефективної корпоративної культури стає ефективне

управління. Під ефективністю корпоративної культури ми розуміємо її відповідність цілям підприємницької організації та ступеню досягнення поставленої організацією мети. Причому ця мета повинна відображати не тільки вирішення економічних проблем (ефективність, якість), а й фактори мотивації, соціального клімату та інші компоненти корпоративної культури.

Вважаємо, що для цілей дослідження доцільним є застосування як методу лінійного програмування, спрямованого на максимізацію вигоди і мінімізації витрат в межах горизонту планування, так і метод пріоритетів, спрямованого на визначення стратегії управління розвитком корпоративної культури на основі їх ранжування з відповідною адаптацією до специфічних умов діяльності вітчизняних підприємств (табл. 3.1). Розглянемо кожен з них більш детально.

Вважаємо, що для потреб нашого дослідження доцільно застосувати як метод лінійного програмування для розрахунків максимальної вигоди і мінімальних витрат у межах горизонту планування, так і метод пріоритетів для визначення стратегії управління розвитком корпоративної культури на основі ранжування пріоритетів з їх адаптацією до специфічних умов діяльності вітчизняних промислових підприємств (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Методичні підходи до вибору стратегії управління розвитком корпоративної культури промислових підприємств з позиції їх ефективності

Метод	Сутність
Діагностично-контрольний метод	
Метод максимізації прибутку	Проблема управління корпоративною культурою як ресурсом полягає в знаходженні такої структури її використання в часі, щоб максимізувати вигоду і мінімізувати витрати цього ресурсу для підприємства в межах горизонту планування.
Метод мінімізації витрат	Результатом управління розвитком корпоративної культури при задоволенні всіх зацікавлених сторін є максимізація ефективності від вже впроваджених заходів з мінімальним витратами на їх реалізацію.
Діагностично-пошуковий метод	
Метод розстановки пріоритетів	Метод, спрямований на визначення стратегії управління розвитком корпоративної культури на основі їх ранжування з відповідною адаптацією до специфічних умов діяльності вітчизняних промислових підприємств

Джерело: складена автором на основі [202, 212]

Слід зазначити, що актуальним питанням для сучасних промислових підприємств України при виборі стратегії управління розвитком корпоративної культури є перехід від діагностично-контрольних методів (основаних на співвідношенні «результат – витрати») до діагностично-пошукових методів.

Розглянемо особливості застосування методів, наведених у табл. 3.1.

Вибір стратегії управління розвитком корпоративної культури підприємства можна оцінити за економічним результатом, який може бути досягнутий від реалізації заходів. Економічний результат визначається співвідношенням між економічним ефектом, отриманим під впливом заходів, спрямованих на вдосконалення корпоративної культури, та витратами на них. Утім проблема управління корпоративною культурою як ресурсом полягає в знаходженні такої структури її використання в часі, щоб максимізувати вигоду і мінімізувати витрати цього ресурсу для підприємства в межах горизонту планування [93]. Для розрахунку економічного ефекту від реалізації заходів управління розвитком корпоративної культури з урахуванням обраної стратегії можна скористатися методом лінійного програмування.

У загальному вигляді завданням лінійного програмування називається задача знаходження максимального або мінімального значення цільової функції змінної X_1, X_2, \dots, X_n , за наявності обмежень у вигляді лінійних нерівностей або рівностей і за умови невід'ємності всіх або частини змінних.

Розглянемо алгоритм розв'язання задачі оцінювання ефективності управління розвитком корпоративної культури з урахування обраної стратегії.

Введемо позначення:

B_1, B_2, B_m – наявні ресурси для формування і розвитку корпоративної культури;

X_1, X_2, \dots, X_n – варіант стратегії формування і розвитку корпоративної культури (різні заходи з формування і розвитку корпоративної культури). З погляду на запропоновану автором концептуальну модель визначення стратегії управління підприємством на основі врахування інтересів зацікавлених осіб,

реалізація означених стратегій забезпечує ефективність діяльності, коли максимально гармонічно враховані інтереси всіх зацікавлених сторін;

a_{11}, a_{12}, a_{mm} – кількість ресурсів, необхідних для здійснення стратегії щодо формування і розвитку корпоративної культури $X_1, X_2, \dots X_n$;

C_1, C_2, C_n – сукупні витрати на реалізацію стратегії $X_1, X_2, \dots X_n$ відповідно (якщо цільова функція досліджується на мінімум), або сукупний дохід від реалізації стратегії $X_1, X_2, \dots X_n$ відповідно (якщо цільова функція досліджується на максимум).

Для розв'язання задачі складемо матрицю для оцінювання ефективності управління розвитком корпоративної культури з урахуванням обраної стратегії (табл.3.2). Обрана стратегія формування і розвитку корпоративної культури, яка передбачає здійснення конкретних дій та заходів, повинна прагнути до максимального ефекту від реалізації. При цьому результат від здійснених дій обмежений наявними ресурсами.

Таблиця 3.2

Матриця для оцінювання ефективності управління розвитком корпоративної культури з урахування обраної стратегії

Ресурси	Стратегія формування і розвитку корпоративної культури			
	X_1	X_2	...	X_n
B_1	a_{11}	a_{12}	...	a_{1n}
B_2	a_{21}	a_{22}	...	a_{2n}
			...	
B_m	a_{m1}	a_{m2}	...	a_{mn}
Сукупні витрати (дохід) на реалізацію стратегії	C_1	C_2	...	C_n

Джерело: складено автором

Таким чином, маємо задачу на визначення максимального значення цільової функції:

$$C_1 \times X_1 + C_2 \times X_2 + \dots + C_n \times X_n \rightarrow \max \quad (3.1)$$

$$\begin{cases} a_{11} \times X_1 + a_{12} \times X_2 + \dots + a_{1n} \times X_n \leq B_1 \\ a_{21} \times X_1 + a_{22} \times X_2 + \dots + a_{2n} \times X_n \leq B_2 \\ \dots \\ a_{m1} \times X_1 + a_{m2} \times X_2 + \dots + a_{mn} \times X_n \leq B_n \end{cases} \quad (3.2)$$

де (3.1) – цільова функція, що максимізує ефект від реалізації стратегії формування і розвитку корпоративної культури;

(3.2) – нерівності обмежень реалізації стратегії.

Разом із тим, необхідно відзначити відстрочений характер економічних ефектів від проведення відповідних заходів. Корпоративна культура має інерційний характер. Більша частина процедур, які проводяться з метою її вдосконалення, дасть результат у наступних періодах. Тому для уточнення розрахунку планованого показника економічної ефективності корпоративної культури промислових підприємств у формулі (3.1) необхідно також врахувати коефіцієнт дисконтування:

$$\frac{C_1 \times X_1 + C_2 \times X_2 + \dots + C_n \times X_n}{(1+r)^n} \rightarrow \max \quad (3.3)$$

де r – ставка дисконтування;

n – період, у якому буде отримано відповідний ефект.

Оцінюючи можливості отримання додаткового доходу при управлінні організаційною культурою підприємства, слід звернути увагу на її ефективність з трьох точок зору, та послідовно розв'язати такі задачі. По-перше, оцінити потенціал корпоративної культури підприємства, тобто виявити переваги корпоративної культури, її унікальні властивості та практичні вигоди від них. Розрахувати кількісне значення потенційного ефекту (доходу від ефективного управління корпоративною культурою підприємства), який може бути отриманий завдяки його унікальним властивостям. Розв'язання цієї задачі дозволить виявити зв'язок між процесами формування культури підприємства та стратегічного планування. По-друге, оцінити ефективність використання

виявленого потенціалу корпоративної культури. По-третє, оцінити ефективність заходів з удосконалення корпоративної культури підприємства). У процесі розв'язання другої та третьої задачі оцінюється ефективність прийнятих управлінських рішень і розроблених процедур, спрямованих на приведення бізнес-процесів підприємства у відповідність з цінностями його організаційної культури.

Для якісного оцінювання корпоративної культури підприємства необхідно виявити області отримання додаткового доходу завдяки ефективному управлінню нею. Ефективна корпоративна культура може приносити додатковий дохід підприємству у таких областях:

- зовнішня область – ринкова позиція підприємства, де корпоративна культура приносить дохід завдяки поширенню цінностей підприємства серед його клієнтів;

- середня область – це область формування конкурентних переваг на рівні процесів організації;

- внутрішня область – додатковий дохід від корпоративної культури формується завдяки робочим якостям персоналу, насамперед його високій мотивації.

В усіх трьох областях можна визначити показники для оцінювання стану корпоративної культури підприємства.

Виділимо причини проблематичності кількісного оцінювання ефективності корпоративної культури, тобто визначення доходу від реалізації стратегії:

- управління підприємством є різновидом творчої праці, яка важко піддається нормуванню і обліку через різні суб'єктивні фактори;

- оцінювання ефективності корпоративної культури значно ускладнюється через часовий лаг, оскільки формування корпоративної культури – це тривалий процес;

- реалізація заходів із формування корпоративної культури організації пов'язана з соціально-психологічними результатами, які складніше оцінювати, ніж економічні;

- успішні результати діяльності підприємства можуть бути наслідком не тільки високої корпоративної культури, тому складно виокремити вплив корпоративної культури на загальні результати діяльності організації.

Якщо в якості значень C_n прийняти вартість заходів з реалізації стратегії, то цільова функція матиме вигляд:

$$C_1 \times X_1 + C_2 \times X_2 + \dots + C_n \times X_n \rightarrow \min \quad (3.4)$$

$$\begin{cases} a_{11} \times X_1 + a_{12} \times X_2 + \dots + a_{1n} \times X_n \leq B_1 \\ a_{12} \times X_1 + a_{22} \times X_2 + \dots + a_{2n} \times X_n \leq B_2 \\ a_{m1} \times X_1 + a_{m2} \times X_2 + \dots + a_{mn} \times X_n \leq B_n \end{cases} \quad (3.5)$$

У нашому випадку цільова функція (3.4) мінімізуватиме витрати на реалізацію стратегії формування і розвитку корпоративної культури. При дослідженні функції на мінімум ефективність стратегії визначатиметься мінімізацією різниці між фактичними витратами на її реалізацію і витратами за альтернативними варіантами її реалізації, а також мінімізацією різниці між фактичними і запланованими витратами на її реалізацію (заплановані витрати враховано у вигляді обмежень до цільової функції в системі нерівностей 3.2).

Важливою частиною цього етапу є планування й облік витрат на проведення заходів щодо вдосконалення корпоративної культури. При розрахунку економічної ефективності корпоративної культури підприємства відстеження усіх витрат на управління культурою має принципове значення. При проектуванні конкретних заходів оцінюються не тільки витрати на заохочення співробітників або на технологічні зміни в процесах, а й втрати часу, затримки, спричинені проведенням змін. Таким чином, діяльність з розвитку корпоративної культури набуває рис інвестиційного проекту, з власними статтями витрат і запланованими надходженнями.

Вибір тих чи інших інструментів управління розвитком корпоративної культури на промислових підприємствах визначатиме обсяги та структуру витрат на їх реалізацію. Важливим при цьому є пошук оптимального співвідношення між матеріальними і нематеріальними стимулами, що забезпечує баланс економічних інтересів працівників та менеджерів підприємства і дозволяє:

- підвищити продуктивність праці;
- підвищити ефективність інвестицій в базову заробітну плату (зайнятість, складність, відповідальність);
- підвищити рівень дисципліни (трудової, виробничої, технологічної);
- підвищити інвестиції до фонду преміювання (зростання показників кількості та якості продукції);
- поліпшити морально-психологічний клімат (ставлення працівника до робочого місця, керівників, ради директорів, іміджу підприємства);
- поліпшити показники «якості» персоналу (плинність, ротація, відтворення).

Розвиток корпоративної культури підприємства супроводжується різними категоріями витрат економічного характеру. Оскільки ці витрати не відносяться безпосередньо на процес виробництва товарів і послуг, їх можна включити до категорії неявних (імпліцитних) витрат. Це альтернативні витрати на використання ресурсів, що належать власникам підприємства. Ці витрати не передбачені контрактами із зовнішніми постачальниками ресурсів і тому залишаються недоотриманими (у грошовій формі).

Факт існування неявних витрат свідчить про необхідність обліку і контролю витрат на підтримку корпоративної культури, розвиток якої є важливим елементом у досягненні конкурентних переваг підприємством, запорукою його тривалого й успішного існування в економічному середовищі.

Витрати на управління розвитком корпоративної культури повинні сприяти формуванню двох категорій стимулів для персоналу підприємства – матеріальних і нематеріальних. На нашу думку, доцільним є більш детальний

аналіз саме нематеріальних стимулів, оскільки вони постійно змінюються в мінливих умовах ринкового середовища.

Вважаємо, що нематеріальні стимули умовно можна розділити на три групи: стимули, які не потребують інвестицій підприємства; стимули, які реалізуються через інвестиції підприємства, розподіляються безадресно незалежно від трудового внеску; стимули, які здійснюються через інвестиції підприємства, розподіляються адресно залежно від трудового внеску [1].

Ці стимули мають матеріальне відображення в діяльності підприємства, яке здійснює витрати на формування та підтримку корпоративної культури. Можна виділити 16 основних видів витрат, що виникають при управлінні корпоративною культурою (табл. 3.3). Необхідність таких витрат не підлягає сумніву навіть у період економічної кризи, оскільки, втрачаючи людські ресурси, промислове підприємство втрачає свої основні цінності. Взаємовідносини на підприємстві, кваліфікація та знання співробітників, особливості та тонкощі технології та способи організації роботи – це унікальні активи кожного підприємства, які можуть стати факторами формування його конкурентної переваги, підвищення його вартості та інвестиційної привабливості.

Таблиця 3.3

Основні види витрат на корпоративну культуру та періодичність їх здійснення

Види витрат	Частота здійснення витрат
1. Оплата праці управлінського персоналу	Постійні
2. Витрати на створення чіткого уявлення про функціональне призначення фірми у співробітників.	Постійні при впровадженні, потім 3-4 рази на рік
3. Витрати на реалізацію корпоративної соціальної відповідальності.	Постійні з періодичним зниженням або збільшенням
4. Витрати на програми адаптації та мотивації співробітників.	Періодичні для адаптації, циклічні для мотивації
5. Витрати на створення і підтримку системи стимулювання ініціативи та заслуг.	Постійні з періодичним зниженням або збільшенням
6. Витрати на створення та придбання спеціальної літератури.	Початкові на етапі формування і разові надалі
7. Витрати на участь у спеціалізованих конференціях і семінарах.	Разові, але мінімум 1–2 рази на рік
8. Витрати на залучення консультантів, експертів у галузі підвищення ефективності управління	Початкові на етапі формування, разові при незадовільних

корпоративною культурою.	результатах
9. Витрати на нормування оплати праці.	Початкові на етапі формування і разові надалі
10. Витрати на заходи з підвищення ефективності управління (розроблення положень, посадових інструкцій)	Початкові на етапі формування і разові надалі
11. Витрати на купівлю, обслуговування та адаптацію спеціалізованого програмного забезпечення.	Початкові на етапі формування і разові надалі
12. Витрати на проведення корпоративних розважальних заходів.	Постійні з періодичним зниженням або збільшенням
13. Витрати на розвиток професійних знань співробітників, підвищення їх кваліфікації (курси, тренінги).	Постійні
14. Витрати на анкетування співробітників з метою оцінювання рівня їх професійних знань, емоційно-психологічних характеристик, соціально-психологічного клімату	Разові, але мінімум 1–2 рази на рік
15. Витрати на здійснення діяльності з планування, набору, відбору та підготовки нових співробітників з урахуванням їх відповідності існуючій корпоративній культурі)	разові на етапі формування і поодинокі надалі
16. Витрати на заохочення поведінки, відповідної нормам і цінностям корпоративної культури (грамоти, цінні подарунки, путівки, урочисті заходи).	Постійні

Джерело: складено на основі 25, 64[]

Таким чином, метод лінійного програмування використано автором для дослідження зазначених стратегій з точки зору мінімізації витрат на їх реалізацію або максимізації ефекту від їх реалізації. Оскільки метод лінійного програмування є математичним методом, ефект в обох випадках (мінімізація витрат, максимізація результату) логічно задавати в грошових одиницях (мінімум витрат фінансових ресурсів, максимум прибутку). У результаті розрахунків визначимо, при якому X (варіанті стратегії) цільова функція набуде мінімального або максимального значення.

Метод пріоритетів застосовується при необхідності здійснення операції ранжирування деякої групи об'єктів за будь-якою ознакою (критерієм) при різних поєднаннях цих ознак. Розглянемо теоретичні основи цього методу.

Є деяка множина об'єктів $\{X_i\}$, $i = 1..n$ де n – загальна кількість об'єктів. В якості множини об'єктів прийнято варіанти стратегій формування та розвитку корпоративної культури. Ці об'єкти характеризується відповідними ознаками

$\{p_k\}$, $k = 1..m$, де m – загальна кількість ознак. У нашому випадку в якості ознак можуть прийматися вищезазначені стратегічні цілі.

З використанням цього методу розробляємо алгоритм порівняльного оцінювання уподобань за напрямками:

1) порівняльне оцінювання альтернативних варіантів стратегій формування та розвитку корпоративної культури X_i за фіксованим ознакою p_k ;

2) між самими ознаками (порівняльне оцінювання ознак) p_k .

Оцінки переваг визначаються експертним шляхом у вигляді парних порівнянь стратегій без кількісної оцінки ступеня переваги в кожній парі. Оцінки переваг характеризуються:

- перевагою одного об'єкта в порівнянні з іншим за певною ознакою;
- рівністю об'єктів за цією ознакою;
- меншою перевагою одного об'єкта в порівнянні з іншим за цією ознакою.

На основі результатів експертного оцінювання будемо матрицю переваг стратегій формування та розвитку корпоративної культури (табл. 3.4). В клітини матриці заносимо знаки експертних оцінок стратегій.

Таблиця 3.4

Матриця переваг стратегій формування та розвитку корпоративної культури

Альтернативні варіанти стратегій (i)	Оцінка експертів (j)			
	X_1	X_2	X_n
X_1	=			
X_2		=		
....
X_n				=

Джерело: розраховано автором

З метою здійснення розрахунків для порівняння варіантів стратегій будемо квадратну матрицю коефіцієнтів :

$$A = \|a_{ij}\| \quad (3.6)$$

Коефіцієнти a_{ij} задаються виходячи з кількості варіантів стратегії формування і розвитку корпоративної культури n і заданої похибки δ . Ці коефіцієнти знаходяться в таких межах:

$$a_{ij} = \begin{cases} 1 + y, & \text{якщо } X_i > X_j \\ 1, & \text{якщо } X_i = X_j \\ 1 - y, & \text{якщо } X_i < X_j \end{cases} \quad (3.7)$$

де $0 < y < 1$, y – будь-яке раціональне число в заданому інтервалі.

На основі отриманих значень коефіцієнтів і побудованої матриці проводимо розрахунок значення пріоритетів варіантів стратегій формування та розвитку корпоративної культури P_{ik} . Відносна оцінка значимості i -го варіанту стратегії за k -ою ознакою (величина пріоритету) P_{ik} розраховується за формулою (3.8):

$$P_{ik} = \sum a_{ij} A_j \quad (3.8)$$

де $j = 1 \div n$, n – загальна кількість варіантів стратегій.

Аналогічно можна визначити величини пріоритетів ознак для кожного варіанту стратегії Π_k :

$$\Pi_k = \sum a_{ij} A_j \quad (3.9)$$

де $j = 1 \div m$, m – загальна кількість параметрів (ознак).

На основі розрахованих величин пріоритетів варіантів стратегій P_{ik} і ознак, що їх характеризують, Π_k будемо матрицю оцінок значущості i -го варіанта стратегії за k -ою ознакою і оцінок значущості (табл.3.5).

Таблиця 3.5

Матриця оцінок значущості і-го варіанта стратегії за k -ою ознакою

Варіанти стратегій					Величина пріоритету за k -ою ознакою	
i	j				A_j	P_{ik}
	X_1	X_2	X_n		
X_1	a_{11}	a_{12}		a_{1n}	$A_1 = a_{11} + a_{12} + \dots + a_{1n}$	$P_{1k} = a_{11} \times A_1 + a_{12} \times A_2 + \dots + a_{1n} \times A_n$
X_2	a_{21}	a_{22}		a_{2n}	$A_2 = a_{21} + a_{22} + \dots + a_{2n}$	$P_{2k} = a_{21} \times A_1 + a_{22} \times A_2 + \dots + a_{2n} \times A_n$
....
X_n	a_{n1}	a_{n2}		a_{nn}	$A_n = a_{n1} + a_{n2} + \dots + a_{nn}$	$P_{nk} = a_{n1} \times A_1 + a_{n2} \times A_2 + \dots + a_{nn} \times A_n$

Джерело: розраховано автором

Аналогічно будемо мати матрицю оцінок значущості ознак.

Для визначення сумарних оцінок пріоритетів різних варіантів стратегії формування і розвитку корпоративної культури C_i виконуємо зважування пріоритетів для різних варіантів стратегій за формулою (3.10):

$$C_i = \sum P_k \times P_{ik} \quad (3.10)$$

де $k = 1 \div m$, m – загальна кількість ознак.

Розрахунки проводимо у вигляді матриці зважених пріоритетів (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Матриця зважених пріоритетів варіантів стратегій формування та розвитку корпоративної культури за пріоритетами ознак

Ознаки	Величина пріоритету ознаки	Варіанти стратегій						
		X_1		X_2		...	X_n	
P_1	Π_1	p_{11}	$\Pi_1 \times p_{11}$	p_{21}	$\Pi_1 \times p_{21}$...	p_{n1}	$\Pi_1 \times p_{n1}$
P_2	Π_2	p_{12}	$\Pi_2 \times p_{12}$	p_{22}	$\Pi_2 \times p_{22}$...	p_{n2}	$\Pi_2 \times p_{n2}$
...
P_m	Π_m	p_{1m}	$\Pi_m \times p_{1m}$	p_{2m}	$\Pi_m \times p_{2m}$...	p_{nm}	$\Pi_m \times p_{nm}$
$C_i = \sum P_k \times P_{ik}$		C_1		C_2		...	C_n	

Джерело: розраховано автором

На основі отриманих значень сумарних оцінок переваг варіантів стратегій формування та розвитку корпоративної культури C_i робиться висновок про ступінь переваги тієї чи іншої стратегії шляхом розстановки значень C_i за зростанням або зниженням. Максимальне значення C_i відповідатиме найкращому варіанту стратегії.

Отримані при використанні цих методів результати дозволяють прийняти рішення про найбільш раціональну стратегію формування і розвитку корпоративної культури для кожного підприємства. Отримані числові значення не є визначальними і не можуть бути єдиними критеріями, на підставі яких обирається стратегія. Однак наявність кількісних даних істотно полегшує та формалізує процес вибору стратегії. Крім того, ці методи є універсальними і можуть бути легко адаптовані під конкретну ситуацію. Наприклад, цільову функцію можна досліджувати на максимум, тоді можна визначити, який дохід отримає підприємство від впровадження стратегії. На жаль, у зв'язку з відсутністю статистичних даних про вплив витрат на формування розвитку корпоративної культури на дохід підприємств досить важко розрахувати величину віддачі з кожної вкладеної гривні. Тому визначення доходу від стратегії матиме високий ступінь умовності.

Результати оптимізаційних розрахунків виконаних розглянутими методами наведено в п. 3.3. Аналіз виконувався для машинобудівного підприємства ТОВ «НВП «Техно».

Розглянуті методи вибору раціональної стратегії формування і розвитку корпоративної культури доцільно використовувати в парі. Це обумовлено тим, що метод лінійного програмування є достатньо абстрактним, математичним, в той час як метод пріоритетів є суб'єктивним, оскільки він оснований на експертних оцінках. У сукупності ці методи дають такі результати, синтез яких дозволить прийняти рішення про раціональність тієї чи іншої стратегії.

Проведене дослідження показало, що вирішення завдання ефективного управління розвитком корпоративної культури вимагає комплексного підходу через необхідність враховувати різні фактори, що впливають на результати

оцінювання ефективності корпоративної культури. Ці результати зумовлені специфікою заходів щодо вдосконалення культури і комплексним характером впливу самої культури. Оцінювання вимагає чіткого виділення тих переваг, розвиток яких для підприємства є найбільш актуальним. Для цих переваг розробляються кількісні показники, що повинні бути пов'язані із загальними економічними показниками діяльності підприємства. Для оцінювання ефективності обраної стратегії управління розвитком корпоративної культури автором удосконалено методичні підходи до оптимізації системи управлінських дій з позиції їх ефективності на основі діагностично-пошукової (метод розстановки пріоритетів) та діагностично-контрольної (метод максимізації прибутку і мінімізації витрат) стратегії. На відміну від інших підходів, цей підхід дозволить керівництву після оцінювання фінансових, часових та інших можливостей підприємства обрати найбільш: оптимальний набір показників і методів для оцінювання корпоративної культури, а також проаналізувати отримані дані за допомогою наведених критеріїв. Запропоновані методичні підходи до управління розвитком корпоративної культури з позиції її ефективності можуть бути використані на промислових підприємствах будь-якої форми власності.

3.3. Економічна ефективність управління розвитком корпоративної культури (на прикладі ТОВ НВП «Техно»)

Проведене дослідження закономірностей функціонування колективу ТОВ НВП «Техно» дозволило виділити основні фактори, що сприяють розвитку корпоративної культури, зниженню плинності кадрів, підвищенню згуртованості колективу і зацікавленості співробітників у саморозвитку. При цьому вибір раціональної стратегії управління розвитком корпоративної культури на досліджуваному підприємстві здійснювався на основі поєднання

методу мінімізації витрат та методу пріоритетів, що обумовлено ресурсними обмеженнями на підприємстві.

Розглянемо вибір стратегії за допомогою методу лінійного програмування. ТОВ НВП «Техно» має такі ресурси для формування і розвитку корпоративної культури:

B_1 , – персонал – п'ять працівників, які можуть бути задіяні в реалізації стратегії;

B_2 – фінансові ресурси – 100 000 грн., які підприємство може витратити на реалізацію стратегії.

В якості варіантів стратегії формування і розвитку корпоративної культури обрано:

X_1 – вдосконалення корпоративної культури з орієнтацією на поліпшення умов, характеру та змісту праці персоналу (клієнтоорієнтований підхід).

X_1 – орієнтація на поліпшення умов, характеру та змісту праці персоналу (клієнтоорієнтований підхід).

X_2 – покращення регламентації і документального оформлення напрямів зростання професіоналізму робітників, ділової репутації підприємства⁴

X_3 – орієнтація при формуванні та розвитку корпоративної культури на персонал: підвищення соціальних гарантій і забезпечення, створення відчуття єдності, почуття колективізму; виховання вірності і відданості, поліпшення психологічного клімату (ціннісноорієнтований підхід).

В якості заходів з формування і розвитку корпоративної культури для реалізації стратегії передбачається:

- провести опитування працівників організації на предмет виявлення їхніх думок про існуючу культуру (для X_1) ;
- організувати додаткові курси підвищення кваліфікації для працівників (для X_2) ;
- створити етичний кодекс (для X_3) .

Для реалізації зазначених вище стратегій потрібно :

- для реалізації стратегії X_1 : 2 спеціаліста (a_{11}) і 8000 грн. (a_{21}) ;
- для реалізації стратегії X_2 : 3 спеціаліста (a_{12}) і 10000 грн. (a_{22}) ;
- для реалізації стратегії X_3 : 4 спеціаліста (a_{13}) і 20000 грн. (a_{23}) .

В якості значення C_n обираються сукупні витрати на реалізацію стратегії. На реалізацію стратегії X_1 підприємство може затратити максимум 20000 грн., стратегії X_2 – 30000 грн., стратегії X_3 – 50000 грн.

Очевидно, що зазначені вище стратегії вимагають проведення значно більш масштабних заходів (дій). Однак для ілюстрації прикладу вибору раціональної стратегії формування і розвитку корпоративної культури за допомогою методу лінійного програмування нами максимально спрощено вихідні дані.

Складемо матрицю значень (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Матриця для оцінювання стратегій ефективності управління
розвитком корпоративної культури на ТОВ «НВП «Техно»**

Ресурси	Стратегія формування і розвитку корпоративної культури		
	X_1	X_2	X_3
5	2	3	4
100 (тис. грн.)	8	10	20
Сукупні витрати на реалізацію стратегії (тис. грн.)	20	30	50

В якості цільової функції обираємо зниження витрат на формування і розвиток корпоративної культури ТОВ НВП «Техно». Тоді цільова функція матиме вигляд:

$$20 \times X_1 + 30 \times X_2 + 50 \times X_3 \rightarrow \min$$

$$\begin{cases} 2X_1 + 3X_2 + 4X_3 < 5 \\ 8X_1 + 10X_2 + 20X_3 < 100 \end{cases}$$

Мінімальне значення функції при заданих обмеженнях – 62,5 тис. грн. при стратегії X_3 , тобто орієнтація при формуванні та розвитку корпоративної

культури на персонал: підвищення соціальних гарантій і забезпечення, створення відчуття єдності, почуття колективізму; виховання вірності і відданості, поліпшення психологічного клімату (ціннісноорієнтований підхід).

Розглянемо вибір раціональної стратегії формування і розвитку корпоративної культури методом пріоритетів. Кожний варіант стратегії характеризується таким набором ознак:

p_1 – поліпшення психологічного клімату;

p_2 – створення почуття відданості і вірності підприємству з боку працівників;

p_3 – мінімізація витрат на реалізацію стратегії.

На основі результатів експертної оцінки будемо матрицю переваг за трьома ознаками (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Матриця переваг стратегій формування та розвитку корпоративної культури на ТОВ «НВП «Техно»

Альтернативні варіанти стратегії	Оцінки експертів за ознаками								
	X1			X2			X3		
	p1	p2	p3	p1	p2	p3	p1	p2	p3
X1	=	=	=	>	<	<	>	<	<
X2	<	>	>	=	=	=	>	<	<
X3	<	>	>	<	>	>	=	=	=

Визначимо пріоритетність кожної ознаки (табл. 3.9)

Таблиця 3.9

Матриця пріоритетності ознак стратегій формування та розвитку корпоративної культури на ТОВ «НВП «Техно»

Альтернативні ознаки	Оцінки експертів		
	p1	p2	p3
p1	=	>	<
p2	<	=	<
p3	>	>	=

Задамо значення коефіцієнта a_{ij} при величині похибки δ рівній 10 та при кількості варіантів стратегії n рівній 3 (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

**Матриця коефіцієнтів варіантів стратегій формування та розвитку
корпоративної культури на ТОВ «НВП «Техно»**

№ п/п	Ознаки	Розрахунок пріоритетів			
		<i>i</i>	<i>j</i>		
			X1	X2	X3
1	p1	X1	1	1,3	1,3
2		X2	0,7	1	1,3
3		X3	0,7	0,7	1
1	p2	X1	1	0,7	0,7
2		X2	1,3	1	0,7
3		X3	1,3	1,3	1
1	p3	X1	1	0,7	0,7
2		X2	1,3	1	0,7
3		X3	1,3	1,3	1

Аналогічно розрахуємо коефіцієнти для ознак р (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

**Матриця зважених пріоритетів варіантів стратегій формування та
розвитку корпоративної культури на ТОВ «НВП «Техно»**

№ п/п	Розрахунок пріоритетів ознак			
	p ¹	p1		
		p1	p2	p3
1	p1	1	1,3	0,7
2	p2	0,7	1	0,7
3	p3	1,3	1,3	1

На основі отриманих значень коефіцієнтів і побудованої матриці зробимо розрахунок значення пріоритетів варіантів стратегій формування і розвитку корпоративної культури (відносну оцінку значимості *i*-го варіанта стратегії за *k*-им показником) (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Матриця оцінок значущості i -го варіанта стратегії за k -м показником

Варіанти стратегій				Величина пріоритету за k -ою ознакою	
1				A_i	P_{ik}
	X1	X2	X3		
X1	1	1,3	1,3	3,6	10,62
X2	0,7	1	1,3	3,0	8,64
X3	0,7	0,7	1	2,4	7,02
X1	1	0,7	0,7	2,4	7,02
X2	1,3	1	0,7	3,0	8,64
X3	1,3	1,3	1	3,6	10,02
X1	1	0,7	0,7	2,4	7,02
X2	1,3	1	0,7	3,0	8,64
X3	1,3	1,3	1	3,6	10,02

Аналогічно розраховуються значення i і будується матриця оцінок значущості ознак P_k . Згідно з розрахунками, $P_1 = 8,64$; $P_2 = 7,02$; $P_3 = 10,62$ (табл. 3.13). Максимальне значення C відповідає найкращому варіанту стратегії – $C_3 = 248,1$. При використанні методу лінійного програмування був отриманий такий самий результат.

Таблиця 3.13

Матриця зважених пріоритетів варіантів стратегій формування та розвитку корпоративної культури за пріоритетами ознак

Ознаки	Величина пріоритету ознаки	Варіанти стратегій					
		X1		X2		X3	
f_1	8,64	10,62	91,8	8,64	74,6	7,02	60,7
f_2	7,02	7,02	49,3	8,64	60,7	10,62	74,6
f_3	10,62	7,02	74,6	8,64	91,8	10,62	112,8
		C1 = 215,7		C2 = 227,1		C3 = 248,1	

Таким чином, на підставі наведених методів вибору стратегії формування і розвитку корпоративної культури може бути обрана стратегія з орієнтацією на персонал. При цьому мінімальна сума, яку може витратити підприємство на реалізацію стратегії, складає 62,5 тис. грн. За наявного фонду в 100 тис. грн. вона є прийнятною. У рамках цієї стратегії планується організувати місця відпочинку для працівників. У реальності кількість заходів з реалізації стратегії буде набагато більшою.

Проведене дослідження перспективного бачення розвитку корпоративної культури керівництва і менеджерів середньої ланки підприємства вказує на їхню схильність до збалансованого розвитку окреслених стратегій з деякою перевагою у бік ціннісноорієнтованої стратегії. Це дозволить сформувати на підприємстві ефективне та динамічне підприємницьке середовище. У довгостроковій перспективі організація робить акцент на пошуку нових ресурсів, на довгостроковій вигоді від вдосконалення особистості, підвищенні рівня згуртованості колективу і покращенні моральному клімату. Співробітники націлюються на досягнення індивідуальних результатів і проявляють активність і наполегливість. Це дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до зовнішнього середовища, покращувати позиції на ринку, але породжує і внутрішню конкуренцію.

Проведене дослідження закономірностей функціонування колективу ТОВ НВП «Техно» дозволило виділити основні заходи, що сприяють розвитку корпоративної культури, зниженню плинності кадрів, підвищенню згуртованості колективу і зацікавленості співробітників у саморозвитку (табл. 3.14). Зміна взаємодії між елементами корпоративної системи управління персоналом повинна базуватися в ТОВ НВП «Техно» на таких цінностях як повага до особистості, найвищі стандарти інтеграції, новаторство, допомога споживачу (в т. ч. внутрішньому), робота в команді, досягнення особистої якості, взаємна довіра.

Таблиця 3.14

План заходів з розвитку корпоративної культури ТОВ НВП «Техно»

Напрямок розвитку	Назва заходу
1. Найм персоналу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розроблення положення щодо відбору, прийому, найму персоналу відповідно до оновленої політики розвитку компанії. 2. Погодження положення з керівниками напрямків. 3. Затвердження положення. 4. Впровадження положення.
2. Адаптація персоналу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розроблення положення щодо адаптації персоналу, призначення наставників за напрямками діяльності, визначення форм винагороди. 2. Погодження положення з керівниками напрямків. 3. Затвердження положення. 4. Впровадження положення.

3. Навчання та розвиток персоналу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розроблення програми навчання персоналу організації на 2013–2015 рр. 2. Узгодження програми з керівниками напрямків. 3. Затвердження програми. 4. Впровадження програми.
4. Розвиток підприємницької та творчої ініціативи співробітників	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розроблення плану заходів з реорганізації діяльності підрозділів. 2. Узгодження плану заходів з керівниками напрямків. 3. Затвердження плану заходів з реорганізації взаємодії та розвитку персоналу підрозділів. 4. Здійснення плану.
5. Формування кадрового резерву	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розроблення положення щодо формування кадрового резерву персоналу. 2. Погодження положення з керівниками напрямків. 3. Затвердження положення 4. Впровадження положення
6. Об'єднання колективу на основі тренінгів та корпоративних заходів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розроблення плану корпоративних заходів та тренінгів. 2. Узгодження плану заходів з керівниками напрямків. 3. Затвердження плану заходів щодо вдосконалення корпоративної культури. 4. Здійснення плану.

Джерело: складено автором

Виходячи з наведених у табл. 3.14 напрямків розвитку колективу пропонуємо класифікацію витрат на формування та підтримку корпоративної культури ТОВ НВП «Техно»:

1. Витрати на навчання персоналу. Планування навчання є частиною процедури планування витрат на корпоративну культуру на підприємстві.

2. Витрати на проведення тренінгів. Системний підхід у підготовці та проведенні тренінгів для співробітників дозволяє виробити оптимальний шлях подолання найбільш актуальних проблем, оцінити і закріпити навички, вироблені в ході корпоративного навчання, і завдяки цьому підвищити ефективність і досягти бажаних результатів. Економічний ефект від таких тренінгів сягає максимуму протягом перших двох місяців, а потім стабілізується.

3. Витрати на корпоративні заходи. Необхідно збільшити цю статтю витрат, додавши в неї спортивні заходи.

4. Витрати на адаптацію нових співробітників. На підприємстві ТОВ НВП «Техно» є потреба у фахівцях, які повинні чітко розуміти специфіку роботи

саме на цьому підприємстві. Тому наставником необхідно вибирати співробітника підприємства, який позитивно зарекомендував себе. Аби наставник був зацікавлений у навчанні нового співробітника, автор пропонує ввести додаткові бонуси як за сам процес наставництва, так і за успішно пройдений випробувальний термін новим співробітником.

5. Витрати на підбір персоналу. Процес підбору персоналу є одним з найбільш проблемних і найбільш актуальних для підприємства. Важливе завдання полягає в тому, щоб оптимізувати цей процес, зробивши його максимально ефективним і низьковитратним без втрати якості.

У ТОВ НВП «Техно» взагалі не планувався бюджет на підбір персоналу. Керівництво компанії вважає, що служба персоналу сама повинна вирішувати питання, пов'язані з його підбором. Один фахівець не може замінити собою кілька різних організацій з досить великими інформаційними та рекламними можливостями. Тому бюджет на підбір персоналу має бути, і він повинен включати витрати на пошук фахівців, здатних працювати на цьому конкретному підприємстві, якщо внутрішніх кадрових резервів підприємства не вистачає для забезпечити його такими фахівцями.

6. Витрати на мотивацію співробітників.

6.1. Матеріальна мотивація. З метою підвищення мотивації пропонується використання командного бонусу за групове досягнення певних цілей.

6.2. Нематеріальна мотивація. Основна складність застосування системи нематеріальної мотивації полягає в тому, що для кожного конкретного відділу необхідна своя система мотивації.

Виходячи з отриманих у дослідженні даних про поточний стан корпоративної культури ТОВ НВП «Техно» було зроблено висновок про те, що на розвиток корпоративної культури цього підприємства матимуть позитивний вплив такі категорії витрат:

1) витрати на оплату навчання з підвищення кваліфікації та придбання додаткової кваліфікації і оплата навчальних відпусток співробітників;

2) витрати на доплату за суміщення професій або посад співробітником;

3) витрати на підготовку та адаптацію нового персоналу, в т. ч. за наставництво;

4) витрати на матеріальне заохочення творчої та підприємницької ініціативи персоналу, формування кадрового резерву;

5) витрати на корпоративні заходи;

6) витрати на проведення тренінгів по згуртуванню колективу.

Після оцінювання корпоративної культури підприємства було сформовано алгоритм оптимізації витрат на формування корпоративної культури, який, на нашу думку, дозволить ефективно управляти розвитком корпоративної культури (рис.3.10).

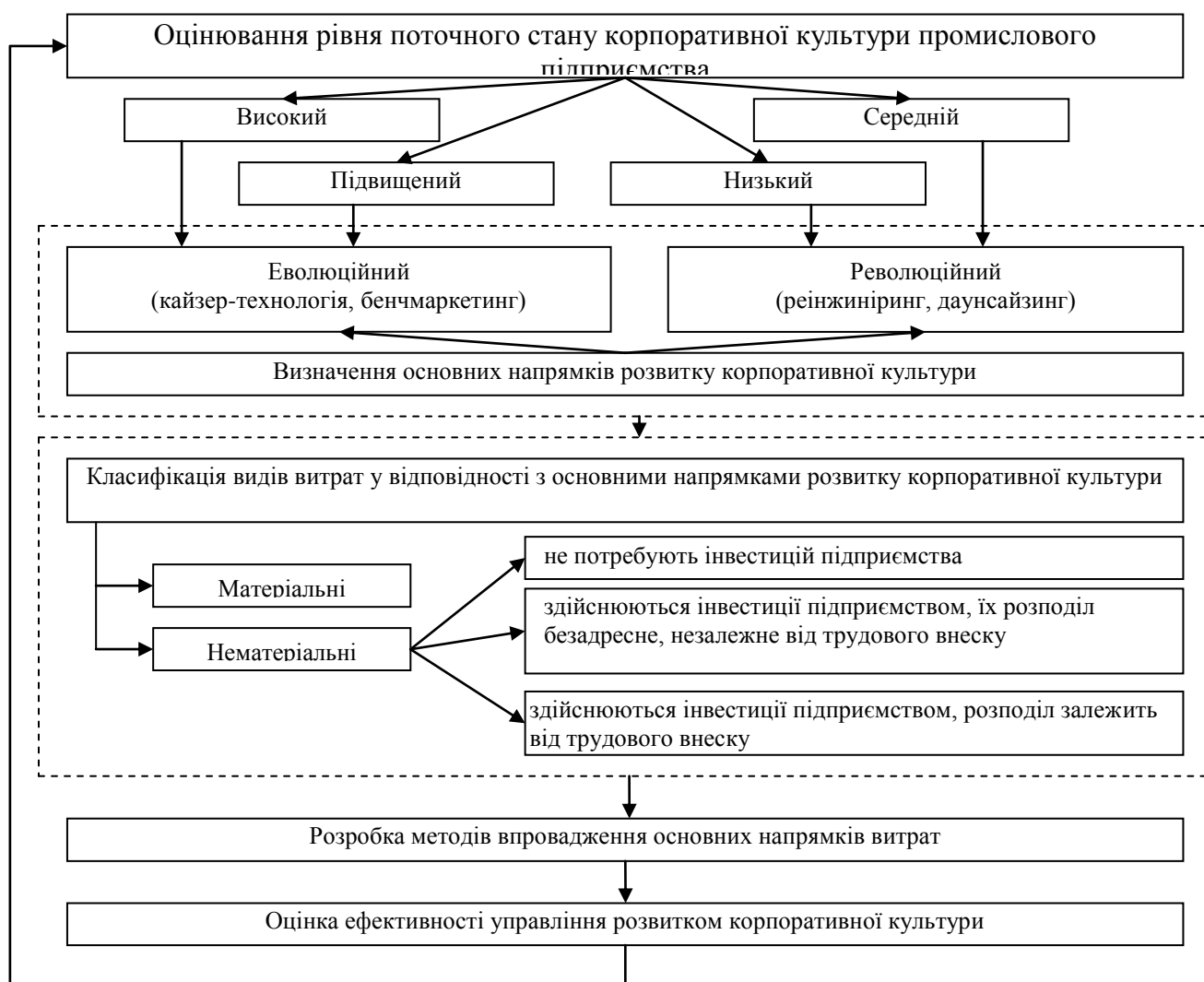


Рис. 3.10 Послідовність дій з оптимізації витрат на управління розвитком корпоративної культури (складено автором)

На підставі проведеного дослідження було сформульовано нижченаведені пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом в ТОВ НВП «Техно».

1. Для подолання проблеми відсутності знань, навичок, умінь або досвіду з реалізації повноважень, відповідальності пропонується готувати персонал шляхом поєднання методів навчання і мотивації.

У табл. 3.15 представлено дані щодо планового кошторису витрат на здійснення заходів з внутрішнього навчання персоналу в період 2014-2016 рр.

Таблиця 3.15

Кошторис витрат на заходи з внутрішнього навчання персоналу на 2014–2016 рр., грн.

Назва заходу	Рік		
	2014	2015	2016
програми навчання	15500	18500	23000
навчання за програмою підвищення якості	5500	8000	13000
перепідготовка та підвищення кваліфікації	7000	9500	16500
робота с резервом	3500	4500	7000
Всього	31500	40500	59500

Джерело: складено автором

Поточне періодичне оцінювання співробітників підприємства має два основні етапи: оцінювання результатів роботи і факторів, що визначають ступінь досягнення цих результатів; аналіз динаміки результативності праці за певний проміжок часу.

Рекомендується розділити показники оцінювання персоналу ТОВ НВП «Техно» на кілька груп:

- результативності праці;
- професійної поведінки;
- розвитку особистісних якостей.

Пропонується використовувати методи оцінювання, попередньо визначивши оцінювані показники, тобто розробник системи оцінювання визначає, що має оцінюватися, на які ознаки орієнтується оцінювач.

2. Пропонується здійснювати підбір на підприємство співробітників, які поділяють корпоративні принципи та цінності, або тих, хто згодом може легко їх засвоїти, підбір на ключові позиції людей, що є носіями відсутніх на підприємстві цінностей і здатні передавати їх іншим співробітникам. Пропонується запровадити систему заміщення старих фахівців новими, коли старий співробітник стає експертом або радником і при цьому зберігає свій оклад, а його місце займає новий, більш підготовлений і досвідчений співробітник, з більш високим окладом. Ця система дозволить досвідченим співробітникам безболісно поступатися місцем своїм молодим колегам.

У табл. 3.16 представлено дані щодо витрат на здійснення заходів з підбору співробітників, впровадження системи заміщення старих фахівців новими в період з 2014–2016 рр.

Таблиця 3.16

**Кошторис витрат на заходи з підбору співробітників
на 2014–2016 рр., грн.**

Назва заходу	Рік		
	2014	2015	2016
1. Підбір та планування персоналу, у т. ч.:			
планування та прогнозування потреби в кадрах	3000	4300.	5100
зв'язок зі службами зайнятості, навчальними закладами та іншими «постачальниками» працівників,	1500	2200,	3100
аналіз кадрового потенціалу, його оцінювання, маркетинг	2000	3000	4000
професійна та соціально-психологічна адаптація співробітників	7200,0	10400,	16600
2. Впровадження системи заміщення співробітників	22000	26000	31000
Всього	35700	45900	59800

Джерело: складено автором

Незважаючи на досить велику кількість застосовуваних в організації методів навчання, сформованої концепції навчання персоналу при цьому не існує, хоча, як виявилось, для співробітників це дуже важливий фактор. У зв'язку з цим автором запропоновано застосовувати процесі навчання такий інструмент як індивідуальний план розвитку.

3. Пропонується вдосконалити систему оцінювання персоналу через впровадження двох його видів:

- оцінювання кандидатів на вакантну посаду;
- поточне періодичне оцінювання співробітників організації.

4. З метою коригування системи мотивації та стимулювання праці персоналу пропонується формувати заробітну плату молодих фахівців тільки з постійної частини, не включаючи премію, оскільки, не володіючи достатнім стажем, розраховувати на суттєву частину змінної компоненти їм не доводиться. Навпаки, велику роль у роботі з молоддю відіграє негрошовий мотиватор, у тому числі нематеріальний, наприклад, допомога у кар'єрному зростанні. Подібне реформування системи мотивації та стимулювання призведе до істотного скорочення витрат на оплату праці персоналу (приблизно на 15%) в результаті економії на змінній частині оплати праці молодих фахівців, яку буде компенсовано соціальними нематеріальними винагородами.

Внутрішньокорпоративна PR-діяльність в ТОВ НВП «Техно» є інструментом формування корпоративної культури. Для реалізації поставленої мети на підприємстві рекомендується використовувати такі PR-методи.

1. Інформаційні методи – це засоби односторонньої комунікації, призначені для інформування працівників підприємства про поточні події в рамках зв'язків з громадськістю:

- внутрішні видання – інформаційний (корпоративний) бюлетень;
- інша друкована продукція, призначена для внутрішнього розповсюдження: привітання, співчуття, індивідуальна листування, копії та виписки з офіційних документів (репринт), звіти та ін.;
- корпоративний web-ресурс (сторінка, сайт, портал).

2. Аналітичні методи забезпечення внутрішніх зв'язків з громадськістю – засоби односторонньої (зворотної) комунікації, призначені для вивчення думок, настроїв і відповідної реакції працівників підприємства:

- моніторинг відгуків працівників організації на поширену серед них раніше інформацію;
- комплексний аналіз проведених серед працівників підприємства підсумків опитувань, результатів анкетування і т. п.

3. Комунікаційні методи забезпечення внутрішніх зв'язків з громадськістю, які мають головну перевагу – безпосередній контакт, особиста комунікація між працівниками і керівництвом.

4. Методи кризового і посткризового реагування – це засоби підвищення ефективності застосування PR-засобів і прийомів. Цьому сприяє:

1) відповідальне і виважене ставлення до кожного слова, зверненого до працівників організації.

2) робота «на випередження», інтенсифікація інформаційного обміну в обох напрямках;

3) особлива увага до відповідної реакції, проявів думок і настроїв працівників, максимальна гнучкість у питаннях зв'язків з громадськістю.

Організаційні методи внутрішнього PR представлені набором спеціальних заходів, що проводяться для працівників ТОВ НВП «Техно» за безпосередньої участі керівництва. З-серед цих заходів в діяльності підприємства рекомендується використовувати такі: збори і засідання (як правило приурочені до днів загальнодержавних, пам'ятних та урочистих дат); вечори відпочинку; змагання; внутрішньокорпоративні свята (день народження підприємства, день відкритих дверей, день молодих фахівців, день ветеранів) .

Якщо згадані заходи враховуватимуть специфіку цієї організації, вони сприятимуть зміцненню корпоративного духу серед працівників організації у неформальній атмосфері.

З метою підвищення іміджу керівництва і самого підприємства в очах співробітників, створення єдиної команди необхідно розробити ефективні заходи внутрішнього PR. Ці заходи дозволять вирішувати такі завдання як донесення до кожного співробітника цінностей, прийнятих в організації. Вони сприяють підвищенню лояльності співробітників, їх зацікавленості в результаті. Для інформування працівників про поточні події на підприємстві рекомендується використовувати такі засоби:

1. Внутрішні видання:

- листки новин – це досить дешевий і доступний засіб комунікацій для пояснення менеджментом ТОВ НВП «Техно» філософії і політики підприємства, а також для забезпечення двосторонньої комунікації, оскільки в ньому викладені не тільки позиції менеджменту, а й думки інших співробітників;

- щорічні звіти для співробітників – виконують інформаційну функцію, відображаючи діяльність і значні події підприємства протягом року, а також мотиваційну функцію, неявно звертаючись до почуття корпоративної причетності, гордості співробітників.

Витрати на внутрішні друковані видання організації ТОВ НВП «Техно» представлено в таблиці 3.17.

Таблиця 3.17

Витрати на внутрішні видання ТОВ НВП «Техно»

Найменування видання	Регулярність виходу	Ціна	Тираж	Вартість на місяць	Вартість на рік
Корпоративна газета	1 публікація в місяць	8,0	30 шт.	240	2880
Листки новин	2 публікації в місяць	1,7	100 шт.	170	2040
Річні звіти	1 раз на рік	12,0	30 шт.	3600	3600.
Всього:	37 публікацій на рік				8520

Джерело: складено автором

2. Корпоративний web-ресурс – корпоративний сайт, що містить новини, події, матеріали про підприємство, документи, а також форум, на якому можна обговорити цікаву тему або поставити запитання колезі або керівнику. Корпоративний сайт дозволить налагодити комунікації «зверху вниз» і «знизу вгору», тобто інформувати рядових працівників про рішення, прийняті керівництвом. Для керівництва також важливо знати настрої у колективі, розуміти, чи знають працівники про перспективи розвитку і які їхні уявлення про корпоративну культуру.

3. Електронна «гаряча лінія» – дає можливість співробітникам задавати керівництву важливі для них питання.

4. Внутрішня комп'ютерна мережа. За допомогою електронної пошти проводиться інформування співробітників, їх опитування і збирання інформації

про їхні думки методом «мозкового штурму», а також навчання. Витрати на внутрішні електронні засоби комунікації ТОВ НВП «Техно» представлено в таблиці 3.18.

Таблиця 3.18

Витрати на внутрішні електронні засоби комунікації

Найменування	Вартість на місяць	Вартість на рік
Корпоративний web-ресурс	300	3600
Електрона «гаряча лінія»	100	1200
Внутрішня комп'ютерна мережа	4700	56400
Всього	5100	61200

Джерело: складено автором

5. Виступи керівництва.
6. Відкриті інтерв'ю та листи.
7. Усні повідомлення керівництва.
8. Оголошення наказів керівництва.
9. Збори і засідання, приурочені до днів загальнодержавних пам'ятних та урочистих дат.
10. Внутрішньокорпоративні свята (День народження організації, День відкритих дверей, День молодих фахівців, День ветеранів, Новий рік) є потужним інструментом, здатним згуртувати колектив.
11. Кодекс етики та поведінки співробітників, впровадження dress-code сприяють побудові ідеології організації
12. Дошка оголошень.
13. Активне використання внутрішнього PR при прийомі на роботу нових співробітників з метою їх знайомства з колективом – перегляд корпоративного фільму про фірму, прослуховування спеціального курсу лекцій. Завдяки цьому новий працівник вже через кілька днів матиме досить повне уявлення про організацію підприємства, його історію та ідеологію.

Таким чином, розроблені заходи з удосконалення корпоративної культури досліджуваного підприємства спрямовані на вирішення проблем підвищення ефективності існуючої системи відбору, адаптації та мотивації персоналу.

Диференційовані етапи впровадження управлінських нововведень і контроль за їх реалізацією на 2014 рік для ТОВ НВП «Техно» передбачають:

- початковий (тактичний) етап, який визначає правильність і ефективність обраних засобів і методів управління організаційною культурою, дозволяє визначити стратегічні напрямки – 3 місяці: січень – березень;

- робочий (з умовами пролонгації) – визначає можливість планування бюджету витрат на заходи щодо удосконалення системи управління корпоративною культурою – 6 місяців: квітень – вересень.

У табл. 3.19 представлено дані про витрати на реалізацію розроблених заходів щодо вдосконалення корпоративної культури ТОВ НВП «Техно» у 2014–2016 рр. Про економічну ефективність рекомендованих заходів щодо вдосконалення управління персоналом в ТОВ НВП «Техно» можна судити з економічного результату, який може бути досягнутий від їх реалізації.

Таблиця 3.19

Кошторис витрат на заходи щодо вдосконалення корпоративної культури ТОВ НВП «Техно» на 2014–2016 рр., тис. грн.

Назва заходів	Рік		
	2014	2015	2016
1. Заходи щодо вдосконалення мотивації			
1.1. Проведення корпоративної підготовки підрозділів	45,0	51,0	63,0
1.2. Зміна системи мотивації персоналу і перевірка результативності	14,0	16,5	19,0
1.3. Впровадження матеріальних стимулів	730,0	910,0	1115,0
1.4. Премії, бонуси	1500,0	1750,0	1900,0
1.5. Впровадження нематеріальних стимулів	7,0	8,5	10,0
2. Заходи в галузі розвитку корпоративної культури			
2.1. Удосконалення системи оцінювання персоналу	23,0	27,0	31,0
2.2. Внутрішньофірмове навчання персоналу	15,0	17,0	19,5
2.3. Впровадження системи внутрішнього PR	4,5	5,5	7,5
2.4. Підбір та адаптація персоналу	6,0	7,5	10,0
2.5. Створення системи заміщення існуючих фахівців новими (за віком)	22,0	25,0	29,0
Всього	2366,5	2818	2779

Джерело: складено автором

Етапи стратегічного управління розвитком корпоративної культури ТОВ НВП «Техно» наведено в додатку У.

Економічний результат визначається різницею між прибутком від додаткового товарообігу, отриманого під впливом заходів з удосконалення корпоративної культури, та витратами на них. Для розрахунку економічного ефекту використано формулу:

$$\mathcal{E} = \frac{T_D \times H_T}{100} - (U_P + U_D) \quad (3.11)$$

де \mathcal{E} – економічний ефект;

T_D – додатковий товарообіг від проведених заходів;

H_T – торгова надбавка на товари, % від ціни реалізації;

U_P – витрати на зазначені заходи з підвищення якості;

U_D – додаткові витрати по приросту (на приріст) товарообігу.

Рівень економічного ефекту від заходів з реалізації управлінських нововведень на період 2014–2016 роки можна оцінити на основі даних табл. 3.20.

Таблиця 3.20

Показники зменшення витрат та приросту економічного ефекту від нововведень для ТОВ «НВП «Техно»

Показники	Рік, грн.			Темп зростання, %		
	2014	2015	2016	2015/2014	2016/2015	2016/2014
Витрати	288294	293480	278990	101,8	95,1	96,8
Економічний ефект*	372831	436483	439013	117,1	100,5	117,8

*запланований приріст прибутку при зміні корпоративної культури

Джерело: складено автором

Оцінювання економічної ефективності витрат на проведення заходів з удосконалення підприємницької діяльності показало, що економічний ефект від нововведень вже до кінця 2014 р. збільшився на 117,8%,. Ці показники є

доказом ефективності рекомендованих заходів щодо поліпшення кадрової політики на ТОВ НВП «Техно».

Таким чином, проведене автором дослідження перспективного бачення розвитку корпоративної культури керівництвом і менеджерами середньої ланки підприємства на підставі запропонованих методів вибору стратегії показує їхню схильність до збалансованого розвитку окреслених стратегій з деякою перевагою у бік ціннісноорієнтованої стратегії. Це означає, що в довгостроковій перспективі підприємство робить акцент на вигоді від вдосконалення особистості через досягнення високого ступеня згуртованості колективу і сприятливого морального клімату.

Автором сформовано план заходів з розвитку корпоративної культури ТОВ НВП «Техно» з урахуванням визначених стратегій управління та алгоритм оптимізації витрат на формування корпоративної культури, який дозволяє здійснювати ефективне управління розвитком корпоративної культури. Реалізація зазначених заходів забезпечує отримання економічного ефекту від нововведень.

Позитивними змінами у результаті коригування концепції розвитку корпоративної культури на ТОВ НВП «Техно» можна вважати такі: створення умов для реалізації та розвитку індивідуальних здібностей нових працівників; досягнення більш високого ступеня свободи і самостійності (можливість приймати рішення, визначати методику виконання завдань, встановлювати графік і інтенсивність роботи та ін.); попередження школи для здоров'я персоналу через несприятливі умови праці (професійні захворювання, нещасні випадки на роботі) завдяки впровадженню курсу лекцій для новачків; попередження моральної шкоди через інтелектуальні та фізичні перевантаження і недовантаження, стресові ситуації.

Реалізація запропонованих науково-методичних підходів на промислових підприємствах України дозволить сформувати науково-методичне підґрунтя для забезпечення управління розвитком їх корпоративної культури.

Висновки до розділу 3

1. Організаційно-економічний механізм управління розвитком корпоративної культури має такі структурні блоки: цілі; вхідна і вихідна інформація, яка включає профіль бажаної культури, виражений через погоджену систему цінностей і систему показників; механізм впливу (чотири взаємопов'язані етапи управління); блок функціонального забезпечення відповідних змін з урахуванням функціональної побудови підприємства; блок організаційного забезпечення для оцінювання рівня організації структури управління формуванням і розвитком культури (наскільки сучасною і прогресивною вона є); блок ресурсного забезпечення управлінням розвитком корпоративної культури промислових підприємств, що передбачає наявність таких складових: кадрової, правової, інформаційної, фінансової та технічної. Такий підхід дозволяє розробити, погодити і реалізувати комплекс конкретних заходів, спрямованих на формування високого рівня корпоративної культури відповідно до визначених напрямків та з урахуванням особливостей і стану існуючого рівня корпоративної культури, вимог зовнішнього середовища, стратегії розвитку підприємства і специфіки його діяльності.

2. Процес формування і розвитку корпоративної культури промислового підприємства розділено на 4 основних етапи. На першому етапі здійснюється дослідження і аналіз існуючої або планованої корпоративної культури, проводиться аналіз різних показників діяльності підприємства. Головною відмінністю цього етапу є введення до аналізу профілю споживача, що дозволить повною мірою реалізувати клієнтоорієнтовану функцію корпоративної культури промислового підприємства. На другому (стратегічному) етапі формулюються проблемні зони і перспективи розвитку стратегії управління корпоративною культурою підприємства. Важливою складовою цього етапу є визначення ключових учасників, відповідальних за

подальший процес формування і розвитку корпоративної культури. На третьому етапі відбувається зміна (формування) корпоративної культури відповідно до сформованих автором рівнів культури із застосуванням трьох груп методів (адміністративних, психологічних та економічних). На четвертому етапі здійснюється комплексне оцінювання результативності системи управління корпоративною культурою промислового підприємства та забезпечення зворотного зв'язку. На основі проведеного аналізу приймається рішення про подальшу роботу з розвитку корпоративної культури. Ця модель досить чітко визначає склад і послідовність дій, відповідальних суб'єктів, ресурси і систему показників для оцінювання досягнутих змін за вказаними напрямками.

3. Особливостями запропонованого організаційно-економічного механізму управління розвитком корпоративною культурою є: використання економічних, адміністративних та психологічних методів для забезпечення координації дій учасників процесу; реалізація синергізму в процесі управління; узгодження інтересів усіх учасників процесу стратегічного розвитку підприємства, поєднання принципів централізації, які забезпечують єдність цілей розвитку та шляхів їх досягнення, і децентралізації, яка виявляється в наданні виробничим структурам підприємства самостійності у розробленні та реалізації окремих схем і заходів з розвитку.

4. Управління розвитком корпоративної культури вимагає врахування різних факторів, зумовлених специфікою заходів щодо її вдосконалення і комплексним характером її впливу на результати діяльності підприємства. Оцінювання ефективності управління розвитком корпоративної культури на підприємстві вимагає від нього визначення тих переваг, розвиток яких для нього є найбільш актуальним. Для оцінювання цих переваг підприємству потрібно розробити систему кількісних показників, які повинні бути пов'язані із загальноекономічними показниками його діяльності.

5. Розроблений автором методичний підхід до оптимізації системи управлінських дій з позиції їх ефективності базується на діагностично-

пошуковій (метод розстановки пріоритетів) та діагностично-контрольній (метод максимізації прибутку і мінімізації витрат) стратегії. На відміну від інших підходів, цей підхід дозволить керівництву після оцінювання фінансових, часових та інших можливостей підприємства вибрати найбільш оптимальну систему показників і методів для оцінювання корпоративної культури, а також проаналізувати отримані дані за допомогою наведених критеріїв.

6. Розглянуті методи вибору раціональної стратегії формування і розвитку корпоративної культури доцільно використовувати в парі. Це обумовлено тим, що метод лінійного програмування є достатньо абстрактним, математичним, в той час як метод пріоритетів – суб'єктивним, оскільки він оснований на експертних оцінках. У сукупності ці методи дають такі результати, синтез яких дозволяє прийняти рішення про раціональність тієї чи іншої стратегії. Запропоновані методи управління розвитком корпоративної культури з позиції її ефективності можуть бути використані на промислових підприємствах будь-якої форми власності.

7. Проведене автором дослідження перспективного бачення розвитку корпоративної культури керівництва і менеджерів середньої ланки підприємства на основі запропонованих методів вибору стратегії вказує на їхню схильність до збалансованого розвитку окреслених стратегій з деякою перевагою на користь ціннісноорієнтованої стратегії. Це означає, що в довгостроковій перспективі підприємство розраховує на отримання вигоди від вдосконалення особистості через досягнення високого ступеня згуртованості колективу і покращення морального клімату.

8. Автором сформовано план заходів з розвитку корпоративної культури ТОВ НВП «Техно» з урахуванням визначених стратегій управління та алгоритм оптимізації витрат на формування корпоративної культури, який дозволяє здійснювати ефективне управління її розвитком. Оцінювання економічної ефективності витрат на проведення заходів з удосконалення корпоративної культури показало, що економічний ефект від нововведень вже до кінця 2014 р.

збільшиться на 117,8%, що є доказом ефективності рекомендованих заходів щодо поліпшення кадрової політики на ТОВ НВП «Техно».

9. Позитивними змінами у результаті коригування концепції розвитку корпоративної культури на ТОВ НВП «Техно» можна вважати такі: створення умов для реалізації та розвитку індивідуальних здібностей нових працівників; досягнення більш високого ступеня свободи і самостійності (можливість приймати рішення, визначати методику виконання завдань, встановлювати графік і інтенсивність роботи та ін.); попередження школи для здоров'я персоналу через несприятливі умови праці (професійні захворювання, нещасні випадки на роботі) завдяки впровадженню курсу лекцій для новачків; попередження моральної шкоди через інтелектуальні та фізичні перевантаження і недовантаження, стресові ситуації.

Основні результати розділу опубліковані в наукових працях: [52, 111, 113, 115, 117, 120, 124].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі представлено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення науково-прикладного завдання, що полягає в розвитку теоретичних і методичних положень щодо управління розвитком корпоративної культури підприємства. Отримані результати дозволили зробити такі висновки:

1. Авторська систематизація підходів до визначення сутності поняття «корпоративна культура» на основі фасетно-ієрархічної класифікації цих підходів дозволяє деталізувати напрями впливу на процеси формування і розвитку корпоративної культури промислового підприємства та обрати об'єкт і методи впливу.

2. Поглибленню і деталізації аналізу сутності і змісту корпоративної культури промислового підприємства сприяє її авторське визначення як комплексної, багатоелементної системи, яка формує інтелектуальне, духовне та соціальне поле підприємства, здатна до самоорганізації та динамічно змінюється під цілеспрямованим впливом суб'єкта управління з метою досягнення синергетичного ефекту в умовах конкурентної боротьби. Запропоноване визначення враховує ключові характеристики поняття «корпоративна культура» та базується на системному підході, що дає можливість сформулювати ефективний механізм управління її розвитком.

3. Врахування і взаємне узгодження різноспрямованих інтересів сторін, які зацікавлені у розвитку різних аспектів корпоративної культури, доцільно проводити із застосуванням запропонованого в дисертації підходу до моделювання процесу управління її розвитком, що дозволяє об'єднати в єдину систему складові корпоративної культури, підходи до управління ними, базові цінності і стратегії управління підприємством у цілому.

4. Виявити проблемні зони на шляху управління процесами становлення та розвитку корпоративної культури промислового підприємства на макро-,

мезо- та макрорівнях з метою їх удосконалення дозволяє авторська класифікація факторів впливу.

5. Точно діагностувати стан корпоративної культури промислового підприємства з метою розроблення на цій основі орієнтованих управлінських рішень дозволяє сформована автором критеріальна база та розроблені у дисертації методичні засади формалізованого багатокритеріального оцінювання рівня корпоративної культури як у цілому, так і за окремими її складовими та елементами.

6. Сформувати організаційно-економічний механізм ефективного й цілеспрямованого управління розвитком корпоративної культури промислового підприємства можна на основі розробки автора щодо визначення складу й послідовності процедур управління, ресурсної бази, критеріїв ефективності управлінських рішень, а також суб'єктів, відповідальних за формування корпоративної культури. Практична реалізація цього механізму створює передумови для ефективної і взаємоузгодженої дії персоналу підприємства, що дозволяє забезпечити його конкурентоспроможність на внутрішніх і зовнішніх ринках.

7. Оптимізацію системи заходів з управління корпоративною культурою промислового підприємства відповідно до загальної стратегії управління доцільно проводити за авторськими методичними підходами, які дозволяють обрати критерії та методи оцінювання ефективності виходячи із завдань управління.

8. Основні теоретико-методичні розробки та рекомендації дисертаційного дослідження впроваджено в практику управління розвитком корпоративної культури промислових підприємств Сумської області, які займаються виробництвом машин та устаткування. Економічна ефективність рекомендованих заходів щодо вдосконалення системи управління корпоративною культурою для ТОВ «НВП «Техно» становить 117,8%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авакян, Н. В. Проблемы функционального содержания организационной культуры организации / Н. В. Авакян // Бизнесинформ. – 2009. – №2. –с. 170-174.
2. Аверин А. В. Социально-экономические основания развития современной корпоративной культуры / А. В. Аверин // Социально-экономическая реальность и политическая власть: Сборник статей. Вып. I. - Москва - Ставрополь: Изд-во «Век книги - 3», 2005. - С. 12-14.
3. Аверьянов Л.Я. Организационная культура управления современных предпринимательских структур URL: <http://www.big.spb.ru/publications/other/orgculture/orgcultuprsovrpredprstmkt.shtml> Электронный ресурс. (дата обращения: 10.02.2011)
4. Агеев А., Грачев М. Организационная структура современной корпорации // МЭМО. М., 1990. - №6.
5. Алексеевский В.С. Динамика ценностей в культуре менеджмента // Экономическая психология: современные проблемы и перспективы развития. - СПб.-2002.-С. 15-17.
6. Андреева О. Д. Техноии корпоративной культуры. — М.: Банки и биржи, 2007. — 309 с.
7. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. / Пер. с англ.. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: “Питер”, 1999. – 416 с.
8. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. Питер, 2008. - 848с.
9. Бала О. Про рейтингування корпоративної культури машинобудівних підприємств / О. Бала, О. Мельник, Р. Бала // Вісник ТНЕУ. – 2008. – №2. – с. 90-97.

10. Баранчев В., Гречкин А., Рузанский А., Степанов А. Влияние инновационной культуры на адаптацию предприятий к рыночным условиям // Наука и промышленность России. 2002. - №10. -С. 25-36.
- 11.Бахтиаров Е.И. Социальная эффективность информационной системы управления предприятием: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Тюмень, 2008. – 176 с.;
- 12.Башук Т.О., Жолудева А.М. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві / Т.О. Башук, А.М.Жолудева // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 2. – С. 179-184.
13. Блау П. М. Исследование формальных организаций // Американская социология: Перспективы. Проблемы. Методы. - М., 1970.
14. Бовыкин В. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов. — М.: ОАО «Изд-во «Экономика», 1997. — 368 с.
15. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал: ключ к успеху в новом тысячелетии / Э. Брукинг ; пер. с англ, под ред. Л. Н. Ковачин. - СПб : Питер, 2001 - 288 с.
16. Вебер М. Избранные произведения. М.: Прогресс, 1990.
17. Винслав Ю. Б. О принципах корпоративного управления /Ю. Б. Винслав // Бизнес, менеджмент и право. – 2003. – № 3. – с. 34-40
18. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. — Изд. 3-е, испр. — М.: Аст-Пресс, 2005. — 490 с.
- 19.Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners; пер. с нем. - 2-е изд. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. -478 с.
20. Геец В. М. Социально-экономические трансформации при переходе к экономике знаний / В. М. Геец / Социально-экономические проблемы информационного общества / Под ред. д.э.н., проф. Л.Г. Мельника. – Сумы : ИТД "Университетская книга", 2005. – С. 16-33.
21. Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Донелли Д.Х.- мл. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. 8-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2000.

22. Гилбрейт Д. Экономические теории и цели общества / Д. Гилбрейт ; под ред. акад. Н. Н. Иноземцева. - М. : Прогресс, 1979. - 406 с.
23. Голднер Э. Анализ организаций // Социология сегодня. Проблемы и перспективы. – М.: Прогресс, 1965.
24. Головкова Л. С. Особливості формування та розвитку корпоративних структур в економіці України / Л. С. Головкова // Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво. – 2009. – № 7. – С. 60-68.
25. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. - К.: Київ. обл. орг т-ва "Знання" України. – 2001. – 254 с.
26. Грошев И.В. Организационная культура : Учебное пособие / И.В. Грошев, П.В. Емельянов, В.М. Юрьев. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 288 с.
27. Дані щодо кількості підприємств за організаційно-правовими формами за результатами Державної служби статистики України за роками [Електронний ресурс]. Режим доступу до джерела: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
28. Дані щодо показників діяльності Антимонопольного комітету України у процесі захисту конкуренції [Електронний ресурс]. Режим доступу до джерела: <http://www.amc.gov.ua/amku/control>
29. Дані щодо оцінки стану державного майна та корпоративних прав держави за роками [Електронний ресурс]. Режим доступу до джерела: <http://www.spfu.gov.ua>
30. Диагностика корпоративной культуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.eg-online.ru/article/78569/>; Denison model [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.denisonconsulting.com/home.aspx>
31. Дил Т.И. Новые корпоративные культуры / Т.И. Дил, А.А. Кеннеди. 1982. URL: <http://cofculture.ru/content/literatura-po-korporativnoi-kulture> Электронный ресурс. (дата обращения: 18.06.2009)
32. Дуб П. И. Повышение экономической эффективности промышленного предприятия на основе мотивации труда: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Владимир, 2006. – 173 с.

33. Еленева Ю.Я. Обеспечение конкурентоспособности промышленных предприятий. М.: «Янус-К», 2001 . - 296с.
34. Ефективне управління : Звіт про конкурентоспроможність регіонів України. 2013 р. Опубліковано Фондом «Ефективне Управління» за підтримки Всесвітнього економічного форуму [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.feg.org.ua/docs/FEG_report_2013_body_ukr_web.pdf
35. Жерихов Е.С. Корпоративная культура как фактор социальной адаптации личности: Автореф. . дис. канд. филос. наук. М., 2005.
36. Журавлева Е. А. Корпоративная культура как фактор повышения эффективности деятельности предприятия: дис. на соискание ученой степени к.э.н. Специальность 08.00.05. – Москва. – 2010. с. 165
37. Занковский А. Н. Организационная культура. Организационная психология [Текст] / .Н. Занковский – М.: Флинта – 2003. – 647 с.
38. Захарчин Г.М Концептуально-ідеологічні підходи до управління персоналом у транснаціональних корпораціях // Збірник наукових праць «Економіка, менеджмент, підприємництво», №22(11)/2010.-В-во СНУ ім..В.Даля.-Луганськ, 2010р. - С.101-108.
39. Захарчин Г.М. Роль організаційної культури в управлінні знаннями // Вісник Тернопільського національного економічного університету .Випуск 1.- Тернопіль:ТНЕУ,2010р.-С.111-116.
40. Захарчин Г.М..Управління персоналом на основі ідеології організаційної культури // Вісник Тернопільського національного економічного університету,2009.-Вип.2.С.107-110.
41. Захарчин Г.М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія / Захарчин Г.М. - Львів: видавництво Національного університету «Львівська політехніка»,2009.-276с.
42. Захарчин Г.М. Теорія та методологія формування і розвитку організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія /Г.М.Захарчин.-Львів:Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2011.-348с.

43. Захарчишин Г.М., Андрийчук О.Я. Концептуальна модель інноваційної культури підприємства // Наук. вісник НЛТУ України: Зб. наук.-техн. праць. – Львів: НЛТУ України. – 2008. – вип.. 18.8. – С. 272-278.
44. Зверев С., Нефедов А. Команда как инструмент повышения клиентоориентированности сотрудников [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.teamlab.ru/library> (дата обращения: 22.10. 2011)
45. Зеркаль А.В. Стан корпоративної культури галузі машинобудування / А. В. Зеркаль // Економічний простір. – 2011. – №2-3. – с. 36-40.
46. Ильин В.В. Философия истории / В.В. Ильин. – М., 2003
47. Ильина О.С. Комплексная диагностика корпоративной культуры современной организации // Менеджмент в России и за рубежом. — 2006. — №3. — С.34-37.
48. Ильяшенко С. Н. Теоретико-методические основы оценки интеллектуального капитала / С. Н. Ильяшенко // Социально-экономический потенциал региона : монография / под общ. ред. проф. О. Ф. Балацкого. – Сумы : Университетская книга, 2010. – С. 299–319.
49. Иноземцев В. Л. За пределами экономического общества. Постиндустриальные теории и постэкономические тенденции в современном мире / В. Л. Иноземцев. – М. : Academia. – Наука, 1988. – 640 с.
50. Иноземцев В.Л. Современное постиндустриальное общество: природа, противоречия, перспективы. М.: Логос, 2000.
51. Иванов Ю. Б. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Ю.Б. Иванов, М.О. Кизим, О.М. Тищенко, О.Ю. Иванова, О.В. Ревенко , Т.М. Чечетова-Терашвілі. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. – 319 с.
52. Ілляшенко С. М. Засади організаційно-економічного механізму управління розвитком корпоративної культури промислового підприємства [Електронний ресурс] / С. М. Ілляшенко, М. І. Овчаренко // Ефективна економіка. – 2013. - № 9. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nayka.com.ua>

53.Ілляшенко С. М. Умови та особливості становлення корпоративної культури вітчизняних підприємств // Ілляшенко С. М., Овчаренко М. І. // Проблеми економіки. – 2012. –№3. – с. 114 – 118.

54. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю.С. Роль інноваційної культури у формуванні інноваційно-сприятливого середовища на підприємстві // Збірка тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції "Економіка та фінанси в умовах глобалізації: досвід, тенденції та перспективи розвитку". У 3 т. Т. 3. – Макіївка: Макіївський економіко-гуманітарний інститут, 2010. – С.69-72.

55. Ілляшенко С.М. Сутність, структура і методичні основи оцінки інтелектуального капіталу підприємства / С.М. Ілляшенко // Економіка України. – 2008. – №11. – С.16–26.

56. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: Навчальний посібник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Суми: ВТД „Університетська книга”; К.: Видавничий дім „Княгиня Ольга”, 2005. – 324 с.

57. Казанцев А. К., Подлесных В. И., Серова Л. С. Практический менеджмент в организации: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 367 с.

58. Казмірчук С. Інноваційна культура: роль і місце в інноваційному розвитку підприємства // Соціально-економічні проблеми і держава. - 2010. - Випуск 1(3). - С. 66-70.

59.Кам'янська О.В. Корпоративна культура в системі управління інноваційним підприємством// Економіка та держава. – Київ, 2010. – № 8.– С.23-24

60.Кам'янська О.В. Управління інвестиційно-інноваційною діяльністю компанії/ О.В. Кам'янська, І.А. Котлярова // Інвестиції: практика та досвід [науковий журнал]. - №3- 2014 р. С. 67-71.

61.Кам'янська О.В., Яремчук І.О. Проблеми оцінки об'єктів права інтелектуальної власності в Україні// Економіка:проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць.– Випуск 264: В 9 т. – Т VI. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2010. – С. 1660–1666.

62. Каменский А. С. Управление экономической эффективностью деятельности предприятия: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Самара, 2005. – 169 с.;
63. Камерон К. К. Диагностика и изменение организационной культуры / Камерон, Р. Куин: Пер. с англ. / Под ред. И.А. Андреевой. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.
64. Кам'янська О.В. Визначення ефективності інвестиційно-інноваційної діяльності підприємства / О.В. Кам'янська, Ю.М. Шкіль // Інвестиції: практика та досвід. – 2013. – № 1. – С. 61-65.
65. Капитонов Э.А. Корпоративная культура: теория и практика / Э.А. Капитонов, Г.П. Зинченко, А.Э. Капитонов. М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2005.-352 с.
66. Капитонов, А. Э. Корпоративная культура и PR / Капитонов А. Э. – М.: ИКЦ «Март», 2003. – 416 с.
67. Капица С.П. Синергетика и прогнозы будущего / С.П. Капица , С.П. Курдюмов , Г.Г. Малинецкий . – М.: Эдиториал УРСС , 2001. – 283 с.]
68. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: Олимп-Бизнес, 2003.
69. Капрова Ю.А. Влияние ценностных ориентаций руководства на формирование организационной культуры предприятия: Автореф. . дис. канд. соци-ол. наук. Санкт-Петербург, 2009
70. Кареева Ю. Клиентоориентирование: теория и практика//Методы менеджмента качества.- 2007.-№11
71. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура / М. Кастельс. - М. : ГУ ВШЭ, 2000. – 608 с.
72. Кибанов А .Я. Основы управления персоналом. — М.: ИНФЫ-М, 2005. — URL: <http://www.termika.m:8080/noframe/demos?d&nd=976039139&nh=1>
Электронный ресурс. (дата обращения: 05.07.2009)
73. Козлов В.В. Корпоративная культура: опыт, проблемы и перспективы развития: монография / В.В. Козлов. — М.: 2001.

74. Козлов В.В. Роль персонала в формировании корпоративной культуры фирмы: Дис. . канд. экон. наук. М., 2001.
75. Козырев А. Н. Интеллектуальный капитал / А. Н. Козырев. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://revolution.allbest.ru>
76. Корпоративна культура: навчальний посібник / [Хаєт Г.Л., Єськов О.Л., Ковалевський С.В., Медведєва О.А., Кулійчук В.І., Яшина Е.В.]; за ред. Г.Л. Хаєта. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с
77. Корпоративна соціальна відповідальність 2005-2010: стан та перспектива розвитку [Електронний ресурс] // Аналітичний звіт Центру “Розвиток КСВ”. Режим доступу: <http://www.svb.org.ua/publications/ksv-2005-2010-stan-ta-perspektivi-rozvitku>
78. Корпоративні структури в національній інноваційній системі України / [під ред. д-ра экон. Наук Л. І. Федулової]. – К. : Вид-во УкрІНТЕІ, 2007. – 812 с.
79. Костіна Т. В. Корпоративна культура: її сутність і формування в Україні [Текст] / Т. В. Костіна // Вісник ДонНУЕТ". – 2008. – №3. – с. 77-84.
80. Кочеткова А. И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование: Учеб. пособие. — М.: Дело, 2006. — 340 с.
81. Кравченко К. А. Исследование организаций за рубежом (аналитический обзор) // Социс. 1994. № 3-4. С. 198 – 205.
82. Кригульська Т. Б. Деякі аспекти структуризації організаційної культури підприємства [Електронний ресурс] – режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/dtr/ep/2010_3/files/DU310_16.pdf
83. Ларичева Е.А. Сравнительный анализ корпоративной, инновационной культуры и культуры производства // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. - №5. – С. 25-32.
84. Леонтьев Б. Б. Цена интеллекта. Интеллектуальный капитал в российском бизнесе / Б. Б. Леонтьев. - М.: Издательский центр "Акционер", 2002 - 200 с.

85. Липатов С.А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики // Вестник Московского университета. Сер. 14, психология. 1997, №5, с. 55-65.
86. Липатова Л. Корпоративная культура на российских предприятиях //Экономист. — 2003. — №3. — С. 72-77.
87. Лисенко Ю. Організаційно-економічний механізм управління підприємством / Ю. Лисенко, П. Єгоров // Економіка України. – 1997. – № 1. – С. 86–87.
- 88.Майджер К. Ценностно-ориентированное управление. Ростов н /Д: Феникс, 2005
- 89.Майстер Д. Делай то, что проповедуешь. Что руководитель должен знать для создания корпоративной культуры, нацеленной на высокие достижения / Пер.с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 246 с.
90. Макаров В. Л. Экономика знаний: уроки для России / В. Л. Макаров // Вестник Российской Академии Наук. – Т. 73. – 2003. - № 5. – С. 450-462.
- 91.Максименко А. А. Организационная культура : системно-психологические описания : Учебное пособие / А.А.Максименко. – Кострома: КГУ, 2003.-168.
92. Малицький А.А. Структуризація організаційно-економічного механізму управління підприємством торгівлі в умовах ринку / А. А. Мальцький // Збірник наукових праць Торгівля і ринок України. – 2009. – № 27. – с. 198-205.
93. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку : Монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД "Університетська книга", 2006. – 728 с.
94. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры / В. И. Маслов. – М. : Финпресс, 2004. – 288 с
95. Маслоу А. Дальние достижения человеческой природы / А.Маслоу. М., 1996.-430 с.

96. Мельник Л.Г. Предпосылки формирования информационного общества / Л.Г. Мельник / Социально-экономические проблемы информационного общества / Под ред. д.э.н., проф. Л.Г. Мельника. – Сумы: ИТД "Университетская книга", 2005. – С. 60-87.

97. Митин А.Н. Преимущества корпоративной культуры // Бизнес. Менеджмент. Право.-2007. № 1.-С.5-12.

98. Михайлов С. Г. Социальная эффективность стратегии экономического развития предприятий: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – СПб., 2006. – 173 с.;

99. Могутнова Н.Н. Корпоративная культура: понятие, подходы / Н.Н. Могутнова // Социологические исследования. 2005. - № 4.

100. Могутнова Н. Н. Типы корпоративной культуры на современных российских предприятиях : диссертация кандидата социологических наук : 22.00.04 Москва, 2007.- 195 с.

101. Могутнова Н.Н. Корпоративная культура: понятие, подходы // Социологические исследования.-2005. №4. - С. 130-136.

102. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие / Под ред. Е.Б. Моргунова (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом»). —М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. — С. 108.

103. Моисеев Н. Алгоритмы развития / Н. Моисеев. – М.: Наука, 1987

104. Монастирський Д. А. Поняття та природа стабільності закону // Часопис Хмельницького університету регіонального управління та права. Університетські наукові записки, 2005, №1-2(13-14), с. 61-65.

105. Назарова Г.В. Шляхи удосконалення професійного розвитку персоналу підприємства / Г. В. Назарова, А. А. Семенченко // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. Наук. Праць Одеського державного економічного університету. – 2008. – №32. – с. 288-293.

106. Наумов А. И. Хофстидово измерение (влияние национальной культуры на управление бизнесом). Менеджмент. 1996. № 3. с. 71-95.

107. Новые тенденции в глобальной конкурентной деловой среде и их воздействие на роли и функции правительств [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.pgzeao.ru/.../nov_tenden.pdf.html

108. Носков В. Психологічні детермінанти корпоративної культури [Текст] / В. Носков, А.Кальянов // Політичний менеджмент. – 2006. – №3 (17). – с.76–88.

109. Овчаренко М. І. Аналіз існуючих методів діагностики корпоративної культури / М. І. Овчаренко // «Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу» : збірник тез доповідей П'ятої міжнародної науково-практичної конференції (29 вересня – 1 жовтня 2011 р., м. Суми). – Суми : ТОВ «ГД «Папірус», 2011. – С. 152–154.

110. Овчаренко М. І. Вартісно-орієнтований підхід в процесі оцінки економічної ефективності управління розвитком корпоративної культури / М.І. Овчаренко // «Економіка в умовах глобалізації світових економічних процесів» : збірник тез наукових робіт XXIV Міжнародної науково-практичної конференції (5–6 квітня 2013 р., м. Львів). – В 2-х частинах – Львів : ЛЄФ, 2013. – Ч. 2. – С. 7–8.

111. Овчаренко М. І. Концептуальні засади формування організаційно-економічного механізму управління розвитком корпоративної культури підприємства / М. І. Овчаренко // Економічні перспективи України та світу : матеріали міжнародної науково-практичної конференції (20–21 вересня 2013 р., м. Чернігів). – Чернігівський державний технологічний університет, 2013. – С. 83–86.

112. Овчаренко М. І. Корпоративна культура організації як економічної категорії: її сутність і зміст / М. І. Овчаренко // Збірник наукових праць «Економічний простір». – 2011. – № 52/2. – С. 250–259..

113. Овчаренко М. І. Корпоративна культура як інновації в управлінні підприємством / М. І. Овчаренко // «Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу» : збірник тез доповідей Четвертої міжнародної науково-практичної

конференції (29 вересня – 1 жовтня 2010 р., м. Суми). – Суми : ТОВ Друкарський дім «Папірус», 2010. – С. 159–162.

114. Овчаренко М. І. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури підприємства / М. І. Овчаренко, С. В. Червякова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 2. – С. 130–141.

115. Овчаренко М. І. Методичні підходи до оптимізації вибору системи управлінських дій щодо розвитку корпоративної культури промислових підприємств з позиції їх ефективності / М. І. Овчаренко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 3. – С. 129–136.

116. Овчаренко М. І. Підходи до визначення характеристик елементів корпоративної культури / М. І. Овчаренко // Вісник Дніпропетровського університету. – 2011. – Т.19, № 10/1. – Серія «Економіка». – Вип. 5(2). – С. 47–52.

117. Овчаренко М. І. Підходи до оптимізації вибору системи управлінських дій в контексті корпоративної культури / М. І. Овчаренко // Актуальні питання підвищення конкурентоспроможності держави, бізнесу та освіти в сучасних економічних умовах : матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф. (14–15 лютого, 2013 р., м. Полтава). – У 3 т. – Дніпропетровськ : ФОП Біла К.О., 2013. – Т. 2. – С. 55–56.

118. Овчаренко М. І. Порівняльний аналіз підходів до визначення елементів корпоративної культури / М. І. Овчаренко // «Якість економічного розвитку: глобальні та локальні аспекти» : збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції (28–29 червня 2011 р., м. Дніпропетровськ). – У двох томах. – Том 2. – Дніпропетровськ : СПД Біла К.О., 2011. – С. 76–79.

119. Овчаренко М. І. Проблеми формування корпоративної культури в Україні / М. І. Овчаренко // «Економічні проблеми сталого розвитку» : збірник тез доповідей науково-технічної конференції викладачів, співробітників, аспірантів і студентів факультету економіки та менеджменту СумДУ

присвяченої дню науки в Україні (19–23 квітня 2010 р., м. Суми). – Частина 3. – Суми : Вид-во СумДУ, 2010. – С. 21–22.

120. Овчаренко М. І. Процес реінжинірингу з позиції управління розвитком корпоративної культури підприємства // М. І. Овчаренко, С. В. Овчаренко // «Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу» : збірник тез доповідей VII Міжнародної науково-практичної конференції (26–28 вересня 2013 р., м. Суми). – Суми : ТОВ "ДД Папірус", 2013. – С. 203–204.

121. Овчаренко М. І. Роль корпоративної культури в процесі корпоративного управління підприємством / М. І. Овчаренко // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки. – 2011. – № 1. – С. 41–45.

122. Овчаренко М. І. Соціально-психологічні аспекти забезпечення формування корпоративної культури / М. І. Овчаренко, Т. В. Іванова // Соціально-гуманітарні аспекти розвитку сучасного суспільства : матеріали всеукраїнської наукової конференції (19–20 квітня 2013 р., м. Суми). – Суми : Сумський державний університет, 2013. – Ч. 3. – С. 140–144. Особистий внесок: структуровані соціально-психологічні індикатори стану корпоративної культури підприємства.

123. Овчаренко М. І. Умови та особливості становлення корпоративної культури вітчизняних підприємств / М. І. Овчаренко // «Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу» : збірник тез доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції (27-29 вересня 2012 р., м. Суми). – Суми : ТОВ "ДД Папірус", 2012. – С. 191–193.

124. Овчаренко М. І. Управління соціальними інститутами сталого розвитку в контексті формування корпоративної культури / М. І. Овчаренко // «Економічні проблеми сталого розвитку»: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. Балацького О. Ф. (24–26 квітня 2013 р., м. Суми). – У 4 т. / за заг. ред. О. В. Прокопенко. – Суми : Сумський державний університет, 2013. – Т.1. – С. 211–213.

125. Овчаренко М. І. Формування корпоративної культури вітчизняних підприємств: соціально-економічний аспект / М. І. Овчаренко // Інновації і маркетинг – рушійні сили економічного розвитку : монографія / за ред. д. е. н., проф. С. М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2012. – 130–140.

126. Овчаренко М. І. Формування української економічної культури як фактор розвитку корпоративної культури на вітчизняних підприємствах / М. І. Овчаренко // «Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики»: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (15 – 16 листопада 2012 р., м. Харків). – Харків : ФОП Александрова К.М.; ВД «ІНЖЕК», 2012. – С. 162–166.

127. Овчаренко М. І. Характеристика корпоративної культури машинобудівних підприємств Сумщини з позиції її складових елементів / М. І. Овчаренко // Економіка та менеджмент: перспективи розвитку : тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції (18–20 травня 2011 р., м. Суми) : в 2 т. / За заг. ред.: О. В. Прокопенко, М. Ю. Троян. – Суми : СумДУ, 2011. – Т. 1. – С. 115–116.

128. Павлова Е. Г. Корпоративная культура организации как индикатор её инновационного потенциала // Вести БГПУ. Сер. 2 История. Философия. Политология. Социология. Экономика. Культурология. – 2007. - №2. – С. 78-82.

129. Панченко А., Тихомирова И. Украина в системе культурных оординат бизнеса [Текст] // Менеджмент и менеджер. – 2002. – № 8. – с. 185-189.

130. Парсонс С. Н., Рустомджи М. К. Искусство управления [Текст] / пер. с англ. К. Савельева. – М.: Агентство «ФАИР», 1997. – 272 с.

131. Парсонс Т. Понятие общества: компоненты и их взаимоотношения / Т. Парсонс // Американская социологическая мысль. М., 1996.

132. Парсяк В. Н. Корпоративна культура вищих навчальних закладів: сутність та складові [Текст] / В. Н. Парсяк, І. М. Драгомірова // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – №2. – с. 97-104.

133. Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура. М.: Логос, 2006. - 224 с.
134. Покровская Н. Н. Факторы формирования нормативной культуры предприятия [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://lichnost-kultura.ru/2003/20031/2003109/2003109.htm>
135. Полозова Т.В. Сутність організаційно-економічного механізму функціонування підприємств промисловості [Електронний ресурс] / Т.В.Полозова, Ю.В.Овсяченко - Режим доступа: http://librar.org.ua/sections_load.php?s=business_economic_science&id=6558.
136. Пригожин А.А. Проблемы синергии организационных культур в русско-американских совместных предприятиях // Менеджмент. 1995, №1. - С.60-78.
137. Пригожин А.И. Методы развития организации / А.И.Пригожин.- М.: МЦФЭР, 2003.- 864 с.
138. Пригожин А.И. Цели организаций: стереотипы и проблемы / А.И. Пригожин // Общественные науки и современность. 2001. - №2.
139. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці : Монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД „Університетська книга”, 2005. – 582 с.
140. Рейтинг конкурентоспроможності компаній світу : за даними Всесвітнього економічного форуму [Електронний ресурс]. Режим доступа до джерела: <http://www.weforum.org/reports>
141. Роббинс С.П. Менеджмент / С.П. Роббинс, М. Коултер. – М. : Изд. дом "Вильямс", 2002. – 880 с.
142. Руднев Р.В. Клиенториентированный подход в работе современной строительной компании / Рекламный рынок России: проблемы и перспективы. Международная научно-практическая конференция (20 апреля 2010 г.): материалы и доклады / под общ. ред. проф. Е.В. Сибирской. - Орёл: ОрёлГИЭТ, 2010. - 260 с. (С. 49-54)

143. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий. М.: Радио и Связь, 1993.
144. Сайченко О.А. Корпоративная культура как эффективный механизм управления человеческими ресурсами предприятий: Дис. . канд. эконом, наук. СПб., 2002.
145. Самарский А. Моделирование нелинейных явлений в современной науке / А. Самарский, С. Курдюмов, Т. Ахромеева // Информатика и научно-технический прогресс. – М.: Наука, 1987.
146. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Наталья Самоукина. М.: Вершина, 2007. - С. 158-159.
147. Семикіна М. В. Управління інноваційним процесом підприємства на засадах формування позитивної корпоративної культури] / М. Семикіна, О. Масленко// Проблеми економіки та управління. Вісник Національного Університету «Львівська політехніка».– 2007. – №579. – С.549-554.
148. Сильная корпоративная культура. См. URL: [http://www.corpculture.ru /content/cilnye-i-slabye-korporativnye-kultury](http://www.corpculture.ru/content/cilnye-i-slabye-korporativnye-kultury)
Электронный ресурс. (дата обращения: 10.06.2011)
149. Слабко Я. Я. Соціальне дослідження рівня організаційної культури промислових підприємств Придніпровського регіону / Я. Я. Слабко // Соціальні Техної: актуальні проблеми теорії та практики. Міжвузівський збірник наукових праць. – 2010. - № 44. – С. 256-262.
150. Смирнова Н. Организационная культура промышленных предприятий: исследование немецкого концерна // Экономическая социология. 2005. Т. 6. №3 с. 70 – 88.
151. Смирнова Я.О. Взаимодействие корпоративной культуры и кадровой политики организации // Весник СПбГУ. Сер. 5. – 2006. – Вып. 4. – С. 172-174.

152. Смирных С.Н. Социально-экономическая эффективность деятельности предприятий государственного сектора экономики: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Екатеринбург, 2007. – 156 с.;
153. Соломанидина Т.О. Миссия организации / Т.О. Соломанидина // Управление персоналом. 2002.-№ 3.
154. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. Учебное пособие / Т.О. Соломанидина. - М.: ООО «Журнал управление персоналом», 2003, 456 с.
155. Сорока В.А. Психологические критерии эффективности внутрифирменного обучения персонала предприятия: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – СПб., 2009. – 162 с.;
156. Спасибо-Фатєєва І. Корпоративне управління : [монографія] / Спасибо-Фатєєва І., Кібенко О., Борисова В. ; за ред. проф. І. Спасибо-Фатєєвої. – Х. : Право, 2007. – 500 с.
157. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. -СПб., 2000.-416. с.
158. Статистичний щорічник Сумської області за 2013 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sumy.ukrstat.gov.ua/>
159. Структура и модели организационной культуры. URL: <http://corpculture.ru/content/ctruktura-i-modeli-organizatsionnoi-kultury>
Электронный ресурс. (дата обращения: 12.01.2011)
160. Тарасова Н. В та ін. Машинобудування в Україні: тенденції, проблеми, перспективи // НАН України; Рада з вивчення продуктивних сил України / Під ред. Б.М. Данилишина. — Ніжин: Аспект-Поліграф, 2012. — 307
161. Терещук Е.А. Особенности корпоративной культуры в органах государственной службы: социологический анализ: Автореф. . дис. канд. социол. наук. Екатеринбург, 2006.
162. Тесаков Н.В. Миссия и корпоративная культура. М.: РИП-холдинг, 2003.

163. Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка // Издательство: Санкт-Петербург. 2008. С. 148
164. Томилов, В. В. Формирование организационной культуры экономических систем // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – №3. – с. 55-60.
165. Тофлер Э. Метаморфозы власти / Э. Тофлер ; пер. с англ. – М.: ООО "Издательство АСТ", 2004. – 669 с.
166. Тофлер Э. Третья волна / Э. Тофлер. – М.: Издательство АСТ, 1999. – 784 с.
167. Тульчинська С. О. Функціонування організаційно-економічного механізму інноваційного процесу / Тульчинська С. О. // Стратегічні пріоритети. 2008. - №1(6). - С.98-106.
168. Уманців Ю. Формування української моделі корпоративних відносин / Ю. Уманців [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dibpp/2009_8/N4-str10-13.pdf.
169. Українська Л.О. Методи оцінки рівня розвитку корпоративної культури на підприємствах машинобудівного комплексу / Л. О. Українська, К.О. Знак [Електронний ресурс] // Ефективна економіка. – 2012. - №12. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1483>
170. Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2002. —560 с.
171. Усманов Б. Ф. Стиль управления: методологические и социологические аспекты [Текст] / Б. Усманов. - М. : ИНФРА, 1993. - С. 35-55.
172. Файоль А. Управление это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд. - М., 1992.
173. Хакен Г. Синергетика. – М.: Мир, 1980. – 404 с.
174. Химич І. Чинники впливу на формування корпоративної культури підприємств / І.Химич // Галицький економічний вісник. — 2011. — №3(32). — с.113-122 - (економіка суб'єктів господарювання).

175. Царенко Н. В. Методика розподілу коштів на заходи корпоративної культури / Н. В. Царенко // Экономика и управление. – 2006. – №6. – с. 51-56.

176. Черепахин П.В. Определение интегральной эффективности промышленного предприятия: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2004. – 162 с.;

177. Черных Е.А. Корпоративная и организационная культура синонимы или разные понятия? - URL: <http://www.coфculture.ru/content/korporativnaya-i-organizatsionnaya-kultura-sinonimy-ili-raznye-ponyatiya> Электронный ресурс. (дата обращения: 15.01.2011)

178. Чернышов А.Ю. Практика консультирования по вопросам корпоративной культуры. — URL: . http://www.devbusiness.ru/development/eod/corculctcons_tchernyshev.htm Электронный ресурс. (дата обращения: 10.02.2012)

179. Шаталова Н.И. Организационная культура / под ред. Н.И. Шаталовой. — М.: Издательство «Экзамен», 2006. 652 с.

180. Шаталова Н.И. Система трудового потенциала работника / Н.И. Шаталова // Социологические исследования. 1999. - № 3. - С. 51-54.

181. Шаталова Н.И. Трудовой потенциал работника. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.-399 с.

182. Швидка Л.І. Значення і роль корпоративної культури в функціонуванні сучасної організації: теоретичний аспект [Електронний доступ]: http://www.rusnauka.com/23_SND_2008/Psihologia/27149.doc.htm

183. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. – СПб: Питер, 2002. – 336 с.: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).

184. Шипулина Ю.С. Инновационный потенциал предприятия / Ю. С. Шипулина / Потенциал инновационного развития предприятия. Монография / Под ред. д.э.н., проф. Козьменко С.Н., - Сумы: Деловые перспективы, 2005. – 256 с.

185. Шипуліна Ю.С. Інноваційна культура організації: сутність, структура, підходи до оцінки / Ю. С. Шипуліна // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2010. - № 2. – С. 132-138.
186. Шипуліна Ю.С. Сучасні підходи до інтенсифікації інноваційного розвитку промислових підприємств: теоретичний огляд // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 3. – С. 128-140.
187. Шмойлова Р. А. Теория статистики: учебник / Р. А. Шмойлова. – М. : Финансы и статистика, 1996. – 464 с.
188. Шоул Дж. Первокласный сервис как конкурентное преимущество/ Джон Шоул; Пер.с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 338 с.
189. Щербина С. В. Организационная культура в западной традиции: природа, логика формирования и функции // Социс. 1996. № 7. С. 47 – 55.
190. Щербина С.В. Организационная культура как фактор перехода к рыночной экономике / Дис. канд. социол. наук. М., 1999.
191. Эйген М. Самоорганизация материи и эволюция биологических макромолекул / М. Эйген. – М.: Мир, 1973.
192. Элвессон, М. Организационная культура [Текст] / Пер. с англ. - Х.: Изд-во Гуманитарный Центр.2005, - 460с.
193. Энциклопедия управления персоналом. Адаптация новых сотрудников: роли, функции, назначение // <http://dps.smrtlc.ru/Articles/Adaptacl.htm> Электронный ресурс. (дата обращения: 15.01.20012)
194. Cameron Kim S., Quinn Robert E. Diagnosing and Changing Organization Culture, Addison-Wesley Publishing Co, 1999. – 320 p.
195. Collins J.C., Porras J.I. Built to Last. – Harper Collins, 1994.
196. Cooke, R. A., & Szumal, J. L. Using the Organizational Culture Inventory to understand the operating cultures of organizations. In Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., & Peterson, M. F. (Eds.), Handbook of organizational culture and climate. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.

197. Culture. Ed. B. Schneider. San Francisco: Jossey-Bass, 1990. URL: <http://www.corpculture.ru/content/quotorganizatsionnye-kultury-i-liderstvoquot-e-shain> Электронный ресурс. (дата обращения: 16.06.2011)
198. Deal T., Kennedy A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. – Addison-Wesley, Reading Mass, 1982. – P. 57.
199. The Global Competitiveness Report 2012 – 2013 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf
200. Harris P.R., Morgan R.T. Managing Cultural Differences. Gulf Publishing Company, 1991.
201. Hofstede Geert Culture's Consequencer: International Differences in Work Related Volues [Text]. London: Sage Publications, 1980. – 55 p.
202. Jaffe, P. Organization Theory: tension and change. Mc Grawhill International Editions [Text]. New York, 1996.
203. Kotter J.P., Heskett J.L. Corporate Culture and performance. – The Free Press, 1992.
204. Kravetz D.J. People Management Practices and Financial Success: A Ten Year Study [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://www.kravetz.com/>; 58. Thompson J. Leading to empowerment [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://finarticles.com/p/articles/mi_qa3650/is_199507/ai_n879311/
205. Kreober A.L. The Nature Of Culture, Chicago, 1952.
206. Kühl S. Niklas Luhmann: Organisation und Entscheidung. – Opladen 2000. Westdeutscher Verlag, 478 S.
207. Louis M.R. Newcomers as Lay Ethnographers: Acculturation During Organizational Socialization. In: B.Schneider (ed.) Organizational Climate and Culture. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
208. Naylor, N. The Corporate Strategy Matrix/N. Naylor, H. Thomas. - New York: Basic Books, 1986

209. O'Reilly, C. A.; Chatman, J. A.; & Caldwell, D. F. People and organizational culture: A profile comparison approach to person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 1991, 34(3), PP. 487-516.
210. Robbins, Stephens P. Essentials of organizational behaviour [Text]. Prentice-Hall, Inc. New Jersey, 1994.
211. Rollins T., Roberts D. WorkCulture, Organisotional Performance, and Bussness Success. Westport, Conn.: Quorum Books, 1998.
212. Shein, E.H. Organizational Culture / E. H. Shein // *American psychologist*. – 1990. – Vol. 45(1). – P. 109-119.
213. Simmel G. Exkurs über den Fremden [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://socio.ch/sim/unt9f.htm>
214. Trompenaars F. Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business. Burr Bridge, IL & New York, NY: IRWIN, 1994 - URL: <http://www.countries.ru/library/typology/econcult.htm> Электронный ресурс. (дата обращения: 17.01.2011)
215. Fey C.F., Denison D.R. Organizational Culture and Effectiveness: the Case of Foreign Firms of Russia. Working Paper Number 179. December 1998. - Электрон. дан. - Режим доступа: [http:// www.econpapers.org](http://www.econpapers.org).
216. Van der Post, W. Z., De Coning, T. J., et al.. An instrument to measure organizational culture. *South African Journal of Business Management*, 1997, 28(4), PP. 147-168.
217. Weber M. *Economy and Society*. Berkeley, University of California Press, 1978, vol. I, p. 48
218. White L. *The Concept Of Cultural Systems*. N.Y., 1975.
219. Zigon D. The team performance [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
<http://www.forum.cfin.ru/attachment.php?attachmentid=668&d=1241614222>

Додаток А

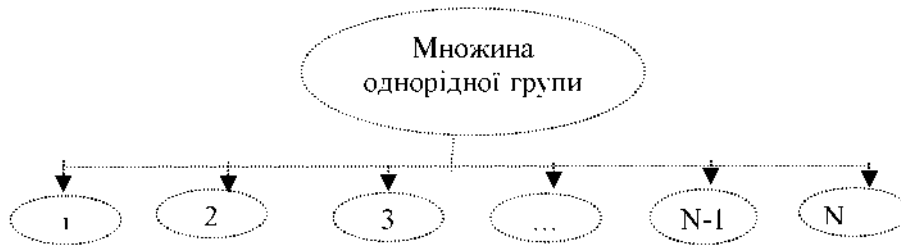


Рис. А.1 Схема фасетного методу класифікації

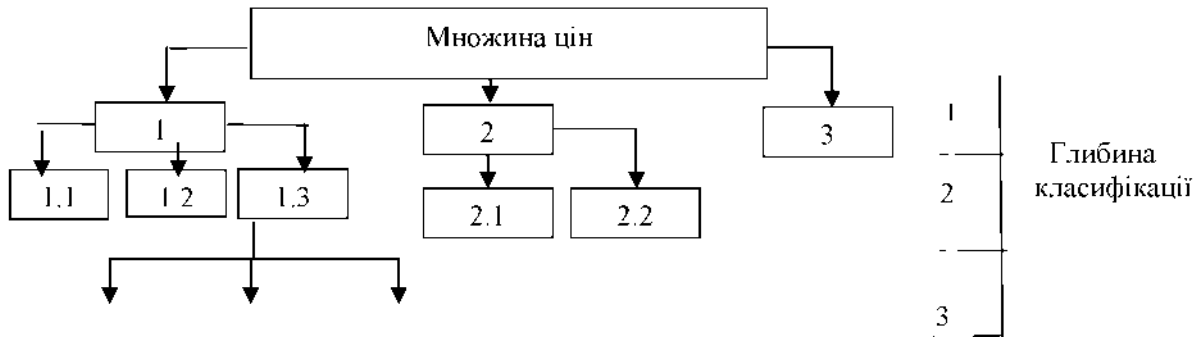


Рис. А.2 Схема ієрархічного методу класифікації

Таблиця А.1

**Переваги та недоліки методів класифікації підходів до визначення
«корпоративна культура»**

Методи класифікації	Переваги	Недоліки
Фасетний	<ul style="list-style-type: none"> – гнучкість системи, залежно від впливу внутрішніх і зовнішніх чинників; – зручність у практичному застосуванні; – можливості обмеження кількості ознак без втрат охоплення сукупності 	<ul style="list-style-type: none"> – неможливе виокремлення спільних і відмінних рис між ознаками різних класифікаційних групувань; – відсутність зв'язку між різними ознаками класифікації
Ієрархічний	<ul style="list-style-type: none"> – висока інформованість про характеристику різних класифікаційних груп; – можливість виокремлення спільних ознак різних ступенів класифікації 	<ul style="list-style-type: none"> – громіздкість за великої глибини класифікації і складність її застосування; – інформаційна обмеженість за невеликої глибини класифікації

Додаток Б

Таблиця Б.1.

Систематизовані визначення корпоративної культури

№	Автор	Визначення
1. Психологічний підхід до визначення корпоративної культури		
Зарубіжні автори:		
1.	М. Мескон	Корпоративна культура - клімат в організації; вона відображає звичаї, притаманні організації.
2.	Є. Шейн	Корпоративна культура - сукупність колективних базових правил, винайдених, відкритих або вироблених певною групою людей у міру того, як вона вчилася вирішувати проблеми, пов'язані з адаптацією до зовнішнього середовища й внутрішньою інтеграцією, і розроблених досить добре для того, щоб вважатися цінними.
3.	Є. Жак	Корпоративна культура - образ мислення, що увійшов до звички і став традицією, а також спосіб дії, який більшою чи меншою мірою розділяють всі працівники підприємства і який має бути засвоєний та хоч би частково прийнятий новачками, аби нові члени колективу стали "своїми".
4.	П. Вейл	Корпоративна культура - унікальна загальна психологія організації.
Вітчизняні автори:		
1.	Р. Кричевський	Корпоративна культура охоплює велику частину явищ духовного і матеріального життя колективу: домінуючі в ньому моральні норми і цінності, прийнятий кодекс поведінки й укорінені ритуали, манеру персоналу одягатися і встановлені стандарти якості продукту, що випускається і т.д.
2.	Ю. Г. Одегов та П. В. Журавльов	Корпоративна культура - це сукупність типових для організації цінностей, норм і точок зору або ідей, які свідомо або підсвідомо формують зразок поведінки для співробітників організації.
3.	В. А. Гневко та І. П. Яковлев	Корпоративна культура - це певна картина більш менш однорідних і погоджених один з одним уявлень, значень і узагальнень, які діють в трудовому процесі і розділяються різними категоріями фахівців, орієнтуючи їх і додаючи сенс їх діяльності в певній системі.
4.	Т. Ю. Базаров	Корпоративна культура - це складний комплекс припущень, що бездоказово приймаються всіма членами конкретної організації і задають загальні рамки поведінки, що приймаються переважною більшістю організації.
2. Управлінський підхід до визначення корпоративної культури		
Зарубіжні автори:		
1.	Г. Морган	Корпоративна культура (у метафізичному розумінні) - один із засобів здійснення організаційної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших способів передачі основних цінностей, переконань, ідеологій, які спрямовують діяльність підприємств.
2.	Г. Хофстеде	Корпоративна культура - колективне програмування думок,

		яке відрізняє членів однієї організації від іншої.
3.	Е. Браун	Корпоративна культура - це набір переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, що сформувався за час життя організації і має тенденцію прояву в різних матеріальних формах і в поведінці членів організації.
Вітчизняні автори:		
1.	В. А. Погребняк	Корпоративна культура - це особлива сфера організаційної реальності, яка складається з комплексів спеціалізованих і певним чином впорядкованих матеріальних і віртуальних ресурсів і результатів праці працівників, що включають систему міжособових стосунків, об'єднує сукупності взаємозв'язаних організаційних явищ і процесів, в надрах яких завдяки цілеспрямованим діям персоналу відбувається перетворення вищеназваних ресурсів і часткових результатів в кінцеві продукти діяльності системи в цілому.
2.	І. Г. Самойлова	Корпоративна культура є інтегральною характеристикою організації (її цінностей, зразків поведінки, способів оцінки результатів діяльності, представленої в образі організації).
3.	Є. А. Смірнов	Корпоративна 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.
3. Ринковий підхід до визначення корпоративної культури		
Зарубіжні автори:		
1.	Д. Елдрідж і А. Кромбі	Корпоративна культура - це унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення встановлених перед нею завдань.
2.	Р. Кілманн, М. Сакстон	Корпоративна культура - це філософські і ідеологічні уявлення, цінності, переконання, вірування, чекання, відносини і норми, які зв'язують організацію в єдине ціле і розділяються її членами.
3.	Д. Ньюстром та К. Девіс	Корпоративна культура - набір припущень, переконань, цінностей і норм, які розділяються всіма членами організації.
4.	М. Мескон, М. Альберт	Корпоративна культура - переважаючі переконання, звичаї і очікування організації.
5.	К. Камерон, Р. Куїнн	проявляється в тому, що є для неї цінним, які є стиль її лідерства, мова і символи, процедури і повсякденні норми, а також в тому, як визначається успіх
Вітчизняні автори:		
1.	А. В. Карпов	Корпоративна культура - сукупність норм, правил, звичаїв і традицій, які підтримуються суб'єктом організаційної влади і задають загальні рамки поведінки працівників, що узгоджуються із стратегією організації.
2.	Т. О. Соломандіна	Корпоративна культура - соціально-духовне поле компанії, 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

		компанії і дозволяють організації просуватися до успіху.
3.	М. С. Злобін	Корпоративна культура - це творча діяльність організації: як минула, втілена в цінностях, традиціях, нормах; так і справжня, така, що ґрунтується на опрeдмечуванні цінностей, норм і традицій.
4.	С. В. Шекшня	Корпоративна культура - це цінності, стосунки, поведінкові норми, характерні для даної організації.
4. Історико-генетичний підхід до визначення корпоративної культури		
Зарубіжні автори:		
1.	У. Оучі	Корпоративна культура - це символи, церемонії і міфи, які повідомляють членам організації важливі уявлення про цінності і переконання.
2.	С. Мішон та П. Штерн	Корпоративна культура - це сукупність поведінки, символів, ритуалів і міфів, які відповідають цінностям, властивим підприємствам, і передаються кожному членові організації як життєвий досвід.
3.	К. Шольц	Корпоративна культура є неявною, невидимою і неформальною свідомістю організації, яка управляє поведінкою людей і, у свою чергу, сама формується під впливом їх поведінки.
4.	М. Коул	Корпоративна культура виникає скрізь, де люди впродовж якогось періоду часу включені в спільну діяльність.
Вітчизняні автори:		
1.	В. Співак	Корпоративна культура - дуже складне, багат шарове, динамічне явище, що включає і матеріальне, і духовне в поведінці організації по відношенню до суб'єктів зовнішнього середовища і до власних співробітників.
2.	А. О. Блінов, О. В. Василевська	Корпоративна культура - це набір найбільш важливих припущень, що приймаються членами організації і виражаються в цінностях, які заявляються організацією, задаючи людям орієнтири їх поведінки і дій, які передаються через символічні засоби духовного і матеріального внутрішньо-організаційного спілкування.
3.	Б. Ф. Усманов	Корпоративна культура є традиціями і манерою поведінки, в яку втілюються основні цінності організації та її кадрового складу.
4.	О. О. Максименко	Корпоративна культура - стосунки, норми і цінності, стилі поведінки, яка відтворюється між людьми, вважаючи ознаку відтворення ключовою в аналізі і функціонуванні організаційної культури.

Додаток В

Таблиця В.1

Принципи корпоративної культури

Принцип	Сутність
Принцип захисту прав членів корпорації у системі корпоративного управління	Даний принцип дозволяє отримувати необхідну інформацію про корпорацію, вважати кожного повноправним її членом, формувати єдиний корпоративний дух компанії
Принцип однакового ставлення керівництва корпорації до її персоналу	Принцип забороняє керівництву здійснювати будь-які операції у власних інтересах та операції з використанням закритої інформації. Пріоритетом цього принципу є повага до кожного співробітника корпорації
Принцип стратегічного керівництва діяльністю компанії	Принцип дозволяє поєднувати інтереси компанії та персоналу на довгостроковий період її діяльності
Принцип відкритості (прозорості) в діяльності корпорації	Прозорі (транспарентні) відносини в колективі сприяють формуванню корпоративних цінностей, інтеграції членів корпорації, підвищенню впевненості у собі, поліпшують соціально-психологічну адаптацію в колективі
Принцип справедливості	Принцип сприяє формуванню належних рівнів корпоративного духу та стилю діяльності компанії, які впливають на рівень корпоративної культури
Принцип професіоналізму	Принцип сприяє формуванню довіри в корпорації, добробуту, діловій репутації партнерів, надійності та взаємовигідності партнерства, гідної конкуренції
Принцип солідарної відповідальності за результати діяльності корпорації	Принцип сприяє формуванню корпоративної культури, сприйняттю корпоративних цінностей
Принцип єдності команди корпорації	Принцип дозволяє ліквідувати подвійність в управлінні, тобто уникнути міжособистих протиріч та конфліктів
Принцип підпорядкування особистих інтересів суспільним	Принцип, згідно з яким інтереси будь-якого працівника або групи працівників мають бути підпорядковані суспільним інтересам
Принцип єдності керівництва	Принцип передбачає, що кожна група організаційних дій з однією метою має управлятися одним менеджером, який діє відповідно до одного плану
Принцип винагороди	Принцип, згідно з яким працівники мають одержувати справедливу плату за вироблену продукцію або надані послуги. Оплата праці має погоджуватися і бути прийнята як наймачами, так і найманими робітниками
Принцип стабільності персоналу	Принцип передбачає продуману політику планування й управління персоналом організації, спрямовану на зниження плинності кадрів
Принцип ініціативи	Принцип, згідно з яким працівникам корпорації необхідно давати самостійність у межах їхньої компетенції при плануванні, прийнятті і реалізації рішень
Принцип формування корпоративного духу	Принцип передбачає стимулювання в організації гармонійних і товариських відносин

Принцип відповідності	Принцип, згідно з яким кожний елемент в системі корпоративного управління має у своєму розпорядженні достатні повноваження для вирішення поставлених завдань і відповідає за їх ефективне виконання
Принцип цілісності	Принцип передбачає врахування всіх видів структур (виробничої, фінансової, соціальної, маркетингової та ін.), які будучи відносно самостійними, виступають відносно організації як частини до цілого
Принцип динамічності	Принцип, згідно з яким необхідно брати до уваги зміну організаційних структур корпорацій відповідно до "життєвого циклу" організації, який включає стадії створення, розвитку, стабільного функціонування, ліквідації організації або її структурних частин. При цьому частота і причини змін є специфічними для кожної організації
Принцип диференціації й універсализації функцій	Принцип передбачає врахування в організаційних системах протилежно спрямованих процесів поділу, спеціалізації функцій, що реалізовані її елементами, та їх інтеграцію й універсализацію. У підсумку збільшуються потенційні можливості складової системи елементів і поліпшуються результати їх взаємодії у вигляді приросту потенціалу організації в цілому
Принцип зворотного зв'язку	Принцип, який передбачає облік управлінської інформації від суб'єкта до об'єкта управління і навпаки. Циркуляція управлінської інформації між двома підсистемами — керуючою і керованою дозволяє встановлювати співвідношення між інформацією на вході і виході керованої системи
Принцип додатковості	Принцип, згідно з яким в організаційних структурах одночасно існують об'єктивні стійкі тенденції запрограмованого, організованого, прогнозованого розвитку, а також випадкові, хиткі, стихійні, ймовірнісні впливи. Діалектична взаємодія цих рухів визначає сутність цього принципу

Додаток Г

Таблиця Г.1

Підходи до виділення елементів корпоративної культури підприємства

Автор	Структурні елементи корпоративної культури
Е. Шейн [7]	<ul style="list-style-type: none"> - зовнішні ритуали і церемонії, психологічний клімат у колективі, стиль одягу, «міфи і легенди». «герої» й «антигерої», манера спілкування, технологія виробництва і т.п.; - цінності і вірування, стратегії і філософія, проголошені цілі; - національна культура, менталітет, особливості сприйняття
С.П. Роббінс [20]	<ul style="list-style-type: none"> - особиста ініціатива; - управлінська підтримка; - готовність йти на ризик; - контроль; - чіткі цілі; - лояльність співробітників; - узгодження дій; - система винагороди
А.Ф. Харріс і Р. Морган	<ul style="list-style-type: none"> - усвідомлення себе і свого місця в організації; - комунікаційна система та мова спілкування (використання усної, письмової, невербальної комунікації, жаргонів, жестів тощо); - зовнішній вигляд, одяг і представлення себе на роботі (уніформа, діловий стиль, косметика, зачіска і т.д.); - що і як їдять люди, звички і традиції у цій галузі; - взаємовідносини між людьми (за віком і статтю, за статусом, досвідом і знаннями, релігією і громадянством і т.п.); - усвідомлення часу, відношення до нього і його використання; - цінності й норми; - віра у щось і відношення або прихильність до чогось (віра керівництва в свої сили, у взаємодопомогу, в етичну поведінку, у справедливість); - процес розвитку працівника і навчання; - трудова етика і мотивування
В.А. Співак [22]	<ul style="list-style-type: none"> - внутрішня культура (культура особистості, культура комунікацій) - зовнішня культура (соціальна відповідальність, відношення до клієнтів, відношення до акціонерів) - духовна культура (культура управління) - матеріальна культура (культура трудового процесу, культура умов праці і виробництва, культура засобів праці)
Журальова К. О. [23]	<ul style="list-style-type: none"> - цінності, - цілі, - комунікація, - символи - культура засобів праці, - культура умов праці - культура трудового процесу
Е.А. Капітонов [24]	<ul style="list-style-type: none"> - декларація корпоративної місії (складається з трьох елементів: пріоритетні цілі, цінності та стратегії); - корпоративна філософія (виступає як система основних ідей, цінностей, переконань, поглядів, що функціонують в організаційно-

	<p>управлінському середовищі як бачення компанії);</p> <ul style="list-style-type: none"> – корпоративний дух (морально-психологічний клімат, соціально-психологічні настрої співробітників); – стиль керівництва та лідерства (способи здійснення управління, спрямовані на підтримку ефективної взаємодії співробітників); – корпоративне управління (способи і методи управління корпоративною діяльністю компанії в цілому); – корпоративна етика (система норм моральної корпоративної поведінки керівництва, персоналу всередині організації і у взаєминах з представниками зовнішнього середовища, виражена в кодексах); – управління людськими ресурсами; – корпоративний імідж і репутація; – культура якості (процес управління якістю як елемент корпоративної відповідальності перед суспільством за якість і безпеку продукції та послуг)
Аверін А.В. [25]	<p>корпоративна філософія «спільної долі», декларація корпоративної місії, корпоративний дух, концепція розвитку «людського капіталу», система внутрішньокорпоративного інформування, культура професійної самосвідомості</p>
В. Носков, А. Кальянов [26]	<p>Зовнішні – фірмовий стиль, символи, слогани, ритуали, корпоративні вечірки. Внутрішні атрибути – усвідомлення персоналом міцності фінансового стану фірми і чітке бачення напрямів і шляхів розвитку, наявність механізму стимулювання і професійного вдосконалення співробітників, впровадження винагород за високу якість роботи, розвинена система соціального захисту співробітників, гнучкі форми індивідуальної, командної і колективної роботи</p>
Ансофф І. [27]	<p>втручання в особисте життя, вплив підприємства на самопочуття співробітників, захист інтересів, функціонування підприємства, просування по службі, мотивація, соціальні зв'язки, життя і робота, позиція, прагнення, ставлення до свободи, відчуття, прийняття рішень.</p>
О. Бала [28]	<ul style="list-style-type: none"> - зовнішні (відносини із зовнішнім середовищем, культурні орієнтири, соціальна відповідальність, зовнішні прояви) - внутрішні (управління, розвиток працівників, фінансове забезпечення, ціннісні орієнтири, організаційний клімат, система мотивування)
В. Н. Парсяк і І. М. Драгомирова [29]	<ul style="list-style-type: none"> - у відношенні з оточуючими, - на внутрішньо організаційному рівні, - організаційні цінності, - традиції, - моральні цінності, - інноваційно-підприємницькі цінності, - символічно-знакові елементи
Грیشнова О.А. [30]	<p>прагнення домогтися результату, командну роботу, ефективно організовані комунікації, систему неформальних зв'язків на основі особистих контактів, делегування повноважень тощо</p>
Л.Г. Хаєт [31]	<p>багаторівнева структура корпоративної культури, що враховує наявність прямих і зворотних зв'язків між рівнями:</p> <ul style="list-style-type: none"> – перший рівень- мораль; сенс життя і діяльності, цінності, переконання, вірування, уявлення, установки; – другий рівень - місія організації, заявлена «зухвала мета» (еталон місії), задекларовані ділові принципи; – третій рівень - фірмовий стиль; стиль, поведінка, етикет; мова спілкування, прапор, гімн, товарний знак, ритуали свято; історія, міфи, герої, фізична культура

Захарчин Г.М.	<ul style="list-style-type: none"> - артефакти (товарний знак, логотипи, прапор, вимпел, емблема, символи, девіз, гасла); - імідж організації (участь у рейтингу, наявність індивідуальних рис, стабільність розвитку, наявність своєї мови, сленгу, інформаційна відповідальність); - якість персоналу (знання, професіоналізм, готовність до інновацій, активність працівників, методологічна компетентність, соціальна компетентність); - система свят, ритуалів (святкування видатних дат та державних свят, нагородження успішних працівників, церемонія прийняття на роботу, церемонія відправлення на пенсію, церемонія підвищення на посаді); - якість послуг, які надаються організацією (дотримання певного стандарту якості, надання послуг за принципом «одного вікна», швидкість надання послуг, замовлення та утримання номінації «краща послуга року»); - повага до історії (музей, міфи, легенди, герої) - фірмовий стиль (уніформа, сполучення кольорів, архітектура зовнішня та внутрішня)
Погордзе А. А. [11]	<ul style="list-style-type: none"> - культура умов праці (характеристики і показники санітарно-гігієнічних, психофізіологічних, соціально-психологічних і естетичних умов праці) - культура засобів праці і трудового процесу (рівень автоматизації і механізації, якість устаткування і інструментів, рівень матеріально-технічного забезпечення, якість продукції, що випускається, використання передових методів праці, методи оцінки результатів, забезпечення дисципліни) - культура міжособових відносин (соціально-психологічний клімат в трудовому колективі) - культура управління (методи і стиль керівництва, відношення до персоналу, професіоналізм управлінців, методи мотивації і стимулювання) - культура працівника (етична культура і культура праці (рівень освіти і кваліфікації, відношення до праці, дисциплінованість, старанність, творчість на робочому місці))

Додаток Д

Таблиця Г.1

Порівняльний аналіз підходів до поділу корпоративної культури на складові елементи

Автор	психологічна складова	організаційна поведінка	система мотивації	матеріальна складова	явище соціалізації	управлінська складова
Шейн	+	+		+		
Роббінс		+	+			
Харріс, Морган	+	+	+	+	+	
Співак	+	+		+		
Журавльова	+	+		+		+
Капітонов	+	+			+	+
Аверин	+	+		+	+	
Савчук, Носков	+	+	+		+	
Ансофф	+		+		+	+
Бала	+		+	+		+
Парсяк, Драгомирова	+	+				
Грішнова, Науменко				+		+
Хаєт	+	+				
Всього,	11	10	5	7	5	5
у т.ч. у % відношенні до загального числа досліджених теоретичних думок вчених	85	77	38	54	38	38

Додаток Е

Таблиця Е.1

Порівняння підходів до класифікації типів корпоративної культури

Автори класифікації	Класифікаційні ознаки	К-сть	Назви типів організаційної культури
Дж. Коттер та Дж. Хескет	Ступінь врахування умов зовнішнього середовища	2	Адаптивна культура, неадаптивна культура
І. Оучі	Різниця у регулюванні взаємодії та відносин	3	Ринкова, бюрократична, кланова
Ч. Хенді	Ступінь формалізації процесів, рівень централізації влади	4	Культура особистостей, культура влади, культура задач, культура ролей
Т. Діл та А. Кеннеді	Ступінь ризику певних видів діяльності (високий - низький), швидкість зворотного зв'язку (повільна - швидка)	4	Культура «жорстких хлопців», культура «інтенсивної гри», культура ризикових заходів, культура процесів
Р. Рютингер	Ступінь ризику певних видів діяльності (високий - низький), швидкість зворотного зв'язку (повільна - швидка)	4	Культура торгівлі, спекулятивна культура, адміністративна культура, інвестиційна культура
Камерон і Куїн	Зовнішня - внутрішня орієнтація компанії, спосіб вирішення проблем	4	Ієрархічна, ринково-орієнтована, кланова, адхократична
М. Бурке	Особливості взаємодії компанії із зовнішнім середовищем, розмір і структура компанії, мотивація персоналу	8	Культура «оранжереї», культура «збирачі колосків», культура «городу», культура «французького саду», культура «великих плантацій», культура «ліани», культура «косяка риби», культура «кочівної орхідеї»
Красовські й Ю. Д.	Основні ціннісні орієнтації працівників	8	Конфронтальна, рейтингова, командна, пірамідальна, коопераційна, мобільна, патерналістська, консолідарна
Г. Л. Хаєт та інш.	Відповідність полярним характеристикам: культура Заходу - культура Сходу, колективізм - індивідуалізм, інтеграція - диференціація, визначеність та надійність - невизначеність та ризик, відповідальність всіх (або безвідповідальність) -	8	культура влади, культура ролі і правил, культура колегіальності, культура великої сім'ї, культура «творчі команди», культура «зірки», культура задач, культура конкуренції

Додаток Ж



Рис. Ж.1. Найпроблемніші фактори для ведення бізнесу (складено на основі [34])

Додаток 3

Анкета для проведення оцінки стану корпоративної культури підприємства

Індикатори умов праці

Індикатори	Варіанти оцінки					
	Чистота робочого місця	Незадовільна	Частково – незадовільна, частково – задовільна	Задовільна	Частково – високе, частково – задовільна	Ідеальна у всіх підрозділах
	Обладнання облаштованих місць відпочинку	Відсутні		Лише для керівників	Лише для керівників і службовців	Присутні у всіх підрозділах
	Дотримання норм охорони праці	Незадовільна	Частково – незадовільна, частково – задовільна	Задовільне	Частково – високе, частково – задовільне	Ідеальне у всіх підрозділах
	Якість організації робочого місця	Незадовільна	Частково – незадовільна, частково – задовільна	Задовільна	Частково – високе, частково – задовільна	Ідеальна у всіх підрозділах
	Освітленість	Незадовільна	Частково – незадовільна, частково – задовільна	Задовільна	Частково – високе, частково – задовільна	Ідеальна у всіх підрозділах

Індикатори стимулів до праці

Індикатори	Варіанти оцінки					
	Ступінь ефективності системи мотивації	Робітники не відчувають зв'язку між результатам і своєї праці та винагородою	На підприємстві здійснюється оплата за відпрацьований час	Оплата праці здійснюється з урахуванням якості, тривалості, шкідливості та ін.	При визначенні розміру винагороди враховується також стаж та діє прогресивна тарифна шкала	На підприємстві застосовуються методи матеріальної та нематеріальної мотивації
Ступінь залучення працівників до прийняття рішень	Робітники не в змозі впливати на прийняття рішень	Робітники впливають на такі рішення, що торкаються їх особисто	До деяких робітників керівництво прислухається	На підприємстві діє профспілка, що виступає від імені трудового колективу	Представники трудового колективу входять до органів управління	

Індикатори персоналу

Індикатори	Варіанти оцінки					
	Рівень освіти	Низький	Від низького до середнього	Середній	Середня та вища	Освіта повністю відповідає спеціалізації
	Професійний досвід	Відсутній	Існує досвід роботи в суміжних сферах	Середній рівень досвідченості працівників	Рівень досвідченості від середнього до високого	Спеціалісти досвідчені та професійні
	Неформальні стосунки	Негативний	Від негативних до нейтральних	Нейтральні	Від нейтральних до позитивних	Позитивні
	Комунікабельність	Низька	Від низької до задовільної	Середня	Висока	Висока ті професійна
	Система підвищення кваліфікації	Відсутня	Присутня, але лише формально	Тільки для керівників вищої ланки	Тільки для керівників ті службовців	Комплексна система підвищення кваліфікації
	Згуртованість	Низька	Від низької до задовільної	Середня	Висока	Висока та професійна
Відповідальність структури персоналу мети підприємства	Низька	Від низької до задовільної	Середня	Висока	Повна	

Індикатори організації праці

Індикатори	Варіанти оцінки					
	Застосування сучасних систем ОП	Немає і не бачимо необхідності	Немає	Немає, але планується застосування	Частково використовуються	Активно використовуються
	Існування чітких посадових зобов'язань	Немає і не бачимо необхідності	Немає	Немає, але планується застосування	Частково використовуються	Активно використовуються
	Система відповідності посади та кваліфікації робітника	Немає і не бачимо необхідності	Немає	Немає, але планується застосування	Частково використовуються	Активно використовуються
	Послідовність виробничого циклу	Низька	Від низької до задовільної	Середня	Від середньої до високої	Висока
	Система взаємозамінності	Низька	Від низької до задовільної	Середня	Від середньої до високої	Висока

Індикатори соціального забезпечення

Індикатори	Варіанти оцінки					
	Система страхування	Відсутня	Відсутня, але планується впровадження	Лише за професійної необхідності	Професійна та частково – додаткова	Комплексна
	Організація системи матдопомоги	Відсутня	Відсутня, але планується розвиток	Лише для окремих груп	Разова для різних груп працівників	Комплексна
	Наявність системи надання житла та ін.	Відсутня	Відсутня, але планується розвиток	Лише для окремих груп	Разова для різних груп працівників	Комплексна
	Організація відпочинку під час відпустки	Немає і не бачимо необхідності	Немає	Немає, але планується застосування	Частково використовуються	Активно використовуються
	Організація дозвілля	Немає і не бачимо необхідності	Немає	Немає, але планується застосування	Частково використовуються	Активно використовуються
	Організація медпунктів, їдальні	Немає і не бачимо необхідності	Немає	Немає, але планується застосування	Частково використовуються	Активно використовуються

Додаток Й

Механізм розрахунку коефіцієнта конкордації

Узгодженість експертних оцінок визначається через коефіцієнт конкордації, розрахунок якого наведено в формулі.

$$W = 12S / m2(n3 - n) \quad (1)$$

де 12 – постійна величина у формулі розрахунку коефіцієнта конкордації Кендалла;

n – число показників;

m – число експертів;

S – коефіцієнт варіації щодо середнього рангу, який розраховується за формулою:

$$S = \sum_{i=1}^n \left(\sum_{j=1}^m R_{ij} - m(n+1) \div 2 \right)^2 \quad (2)$$

де R_{ij} – ранг i -го показника, присвоєний j -м експертом.

Коефіцієнт конкордації знаходиться у межах від 0 до 1. Значення коефіцієнта вважається істотним, якщо він перевищує 0,5. Коефіцієнт конкордації перевіряється за критерієм Пірсона:

$$X_p^2 = \frac{12 \sum_{j=1}^n d_j^2}{m \cdot n \cdot (n+1) - \frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^m T_i} \quad (3)$$

Розраховане значення X_p^2 зіставляється з табличним значенням X_T^2 для $n-1$ ступенів свободи та довірчої ймовірності ($P=0,95$ або $P=0,99$). Якщо $X_p^2 > X_T^2$,

тоді коефіцієнт конкордації є істотним, якщо $X_p^2 < X_T^2$, тоді необхідно збільшити кількість експертів.

Розкид думок експертів, рівень якого по суті відображає узгодженість думок, оцінюється, окрім коефіцієнта конкордації, за допомогою інших статистичних показників, в тому числі

а) дисперсія оцінок, даних j-му напрямку

$$\sigma_j^2 = \frac{1}{m_j - 1} \sum_{i=1}^m (C_{ij} - M_j)^2 \quad (4)$$

б) коефіцієнт варіації оцінок, даних j-ому напрямку

$$\sigma_j = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^m (C_{ij} - M_j)^2}{m_j - 1}} \quad (5)$$

в) загальна дисперсія оцінок

$$\sigma_o^2 = \frac{1}{n - 1} \sum_{j=1}^n (M_j - M)^2, \quad (6)$$

де

$$M = \frac{\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m C_{ij}}{\sum_{j=1}^n m_j} \quad (7)$$

г) загальна дисперсія рангів

$$\sigma_p^2 = \frac{1}{n - 1} \sum_{j=1}^n (\bar{S}_j - \bar{S})^2, \quad (8)$$

де

$$\bar{S} = \frac{\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m R_{ij}}{\sum_{j=1}^n m_j}. \quad (9)$$

Додаток К

Таблиця К.1

PEST-аналіз машинобудівних підприємств Сумщини

<i>Політичні фактори</i>	<i>Економічні фактори</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Надмірна політизація суспільства 2. Чергові вибори Президента України з відповідним відволіканням центрів впливу та бюджетних коштів 3. Необхідність дотримуватись норм СОТ в законодавчій і нормативній діяльності щодо імпорту-експорту 4. Недосконала законодавча та податкова база 5. У зв'язку зі вступом до СОТ можливості державного регулювання в питаннях стосовно конкуренції значно обмежені 6. Понад 90% підприємств машинобудування є приватизованими, що практично виключає державне регулювання 7. Недовіра суспільства до влади та її 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Криза у світовій фінансовій системі 2. Загрозливо висока інфляція 3. Нестабільний курс гривні 4. Висока облікова ставка НБУ, високі ставки кредитування комерційних банків 5. Низький платоспроможний попит внутрішнього ринку 6. Висока залежність економіки країни від іноземних кредитів 7. Нестача обігових коштів у підприємств 8. Неконтрольоване зростання цін на товари та послуги природних монополій (сировина, енергоресурси) 9. Високий рівень матеріало- та енергоємності продукції, що випускається 10. Низька рентабельність виробництва 11. Слабке залучення іноземних та вітчизняних інвестицій у галузь машинобудування
<i>Соціальні фактори</i>	<i>Технічні фактори</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Скорочення працездатного населення 2. Зменшення чисельності фахівців і робітників у найбільших промислових регіонах 3. Недооцінка ролі машинобудування як основи економічної та соціальної захищеності значної частини населення 4. Зниження привабливості праці в машинобудуванні 5. ЗМІ не приділяють належної уваги проблемам машинобудування і сучасним прогресивним принципам діяльності підприємств. 6. Немає чітко вираженої орієнтації на якість як основу конкурентоспроможності 7. Значний розрив між рівнем заробітної плати і рівнем потреб працівника 8. Низька престижність праці у виробничій сфері 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Україна не є лідером у передових напрямках науки (з машинобудування) 2. Незначна інноваційна активність підприємств 3. Продукція, що випускається, на більшості підприємств є морально застарілою, з низьким рівнем автоматизації та інтелекту Техноії виробництва 4. Значне зношування активної частини основних фондів 5. Незначний рівень впровадження нових Техноій та диверсифікації виробництва

Додаток Л

Таблиця Л.1

SWOT -аналіз машинобудівних підприємств Сумщини

<i>Сильні сторони</i>	<i>Можливості в зовнішньому ринковому середовищі</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність окремих підприємств, які випускають унікальну продукцію, на яку є попит на зовнішніх ринках 2. Наявність галузевих НДІ і КБ, що мають в своєму розпорядженні фахівців (хоча значно менше ніж було) 3. Збереглися традиції та досвід виробництва машинобудівної продукції 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Порівняно стабільний попит на ринку Росії та інших країн СНД 2. Можливість поживлення внутрішнього ринку України 3. Можливість часткового освоєння ринків Азії, Африки та Південної Америки
<i>Слабкі сторони</i>	<i>Загрози зовнішнього ринкового середовища</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатня конкурентоспроможність продукції 2. Нестача оборотних коштів 3. Відсутність системи сервісного обслуговування (як правило, сервісне обслуговування передбачає контракт) 4. Відсутність світових брендів і слабка популярність на світових ринках 5. Експорт переважно в країни СНД 6. Низька ефективність просування на закордонні ринки 7. Продукція переважно є неконкурентоспроможною з продукцією розвинених країн 8. Низька продуктивність праці 9. Недостатня наявність кваліфікованих кадрів фахівців і робітників 10. Високий рівень зношення активної частини основних фондів 11. Низька інноваційна активність 12. Низька інвестиційна привабливість 13. Не сформовано корпоративної культури компаній щодо інноваційного розвитку 14. Політика власників спрямована на здобуття миттєвих вигод, а не на інвестиції в розвиток 15. Відсутність портфеля перспективних розробок продукції машинобудування для запровадження у виробництво 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поглиблення світової фінансової кризи 2. Загострення конкуренції на ринках СНД не на користь України 3. Активна діяльність ключових конкурентів: Європа, Китай, Індія, Японія, Південно-Східна Азія 4. Відсутність або недостатність державних заходів для розвитку машинобудування 5. Відсутність стабільного фінансування урядових програм за термінами і обсягами 6. Нестабільність курсів світових валют 7. Зростання цін на продукти і послуги природних монополій

Додаток М

Результати анкетування на ТОВ «НВП «ТЕХНО»

Таблиця М.1

Результати оцінки індикаторів складових корпоративної культури на досліджуваному підприємстві

Групи індикаторів, що характеризують	Показники для оцінювання	Бали	
		Фахівці	Менеджмент
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА СКЛАДОВА			
- розвиток персоналу	Рівень освіти	2,2	4,6
	Професійний досвід	4,7	4,8
	Неформальні стосунки	3,4	3,8
	Комунікабельність	4,2	4,4
	Система підвищення кваліфікації	3,8	3,6
	Згуртованість	4,3	4,2
	Відповідність структури персоналу меті підприємства	3,7	4,1
- інноваційна активність	Наявність інноваційних традицій	2,1	3,3
	Рівень використання сучасних технологій	2,3	3,9
	Кількість власних ноу-хау	3,3	3,5
	Наявність інноваційних підрозділів	0,9	1,1
	Гнучкість оргструктури до інновацій	1,1	3,4
	Використання власних розробок	4,2	4,6
	Співпраця з науково-дослідними організаціями	0,3	4,1
СОЦІАЛЬНА СКЛАДОВА			
- умови, характер і зміст праці	Чистота робочого місця	4,3	4,7
	Наявність обладнаних місць відпочинку	3,9	3,3
	Дотримання норм охорони праці	4,1	4,8
	Якість організації робочого місця	3,6	3,8
	Освітленість	4,4	4,6
- організацію праці та стимули до неї	Застосування сучасних систем організації праці	3,8	4,5
	Існування чітких посадових обов'язків	3,9	4,3
	Система відповідності посади та кваліфікації робітника	4,6	4,8
	Послідовність виробничого циклу	4,3	4,1
	Система взаємозамінності	3,7	3,9
	Ступінь ефективності системи мотивації	2,9	3,2
	Система кар'єрного просування	4,1	4,3
- соціальне забезпечення	Система страхування	2,3	3,1
	Організація системи матеріальної допомоги	4,4	3,6
	Наявність системи надання житла та ін.	0,1	0,3
	Організація відпочинку під час відпустки	2,9	3,3
	Організація дозвілля	2,7	3,6

	Організація медпунктів, їдальні	4,1	3,7
ДУХОВНА СКЛАДОВА			
- морально- психологічний клімат	Рівень довіри до співробітників	3	4,1
	Загальний позитивний стиль мислення	3	4,5
	Рівень конфліктності	2,5	3
	Відчуття гордості за колектив	4	3,5
	Поважне ставлення до думки співробітників	3,2	3,5
	Наявність позитивного організаційного клімату	3,7	4
	Забезпеченість гуртками художньої самодіяльності	3,5	4,1
- формування системи цінностей	Наявність етичного кодексу	3,1	4,0
	Наявність фірмового стилю	4,2	4,2
	Існування образів героїв для наслідування	3,7	4,1
- культурна адаптація	Відвідування установ культури	2,4	2,9
	Відчуття приналежності до результатів діяльності	3,2	3,5
Інтегральний показник рівня корпоративної культури (LCC)		0,57	

Додаток Н

Оцінка узгодженості думок експертів

Результати розрахунку наведемо для оцінки узгодженості думок топ-менеджерів у складі 4 осіб.

$$S_1 = 4 + 4 + 3 + 4 + 4 + 4 + 4 + 4 + 4 + 4 + 4 + 4 = 47,$$

$$S_2 = 2 + 2 + 2 + 1 + 1 + 2 + 2 + 2 + 1 + 1 + 2 + 2 = 20,$$

$$S_3 = 1 + 1 + 1 + 2 + 2 + 1 + 1 + 1 + 2 + 2 + 1 + 1 = 16,$$

$$S_4 = 3 + 3 + 4 + 3 + 3 + 3 + 3 + 3 + 3 + 3 + 3 + 3 = 37;$$

$$d_1 = 47 - \frac{47 + 20 + 16 + 37}{4} = 47 - 30 = 17,$$

$$d_2 = 20 - 30 = -10,$$

$$d_3 = 16 - 30 = -14,$$

$$d_4 = 37 - 30 = 7;$$

$$K_{\text{конк.}} = \frac{12 \cdot (17^2 + 10^2 + 14^2 + 7^2)}{12^2 \cdot (4^3 - 4) - 12 \cdot 0} = 0,88.$$

Для нашого випадку коефіцієнт конкордації дорівнює 0,88, тобто думка експертів є погодженою. Перевіримо результат розрахунку коефіцієнту конкордації за критерієм Пірсона:

$$X_p^2 = \frac{12 \cdot (17^2 + 10^2 + 14^2 + 7^2)}{12 \cdot 4 \cdot (4 + 1) - 12 \cdot 0} = 31,7,$$

За умови 12-1 ступенів свободи та імовірності $P=0,9$ показник має бути не менше $X_T^2 = 17,3$. Оскільки $X_p^2 > X_T^2$, отже, коефіцієнт конкордації нашого розрахунку статистично істотні.

Додаток О

Интерфейс компьютерной программы диагностики стану корпоративной культуры

Корпоративная культура

Начало Анкета ооценка 1-11 12-22 23-33 льтаты

Диагностика корпоративной культуры

Отобразить комментарий

Корпоративная культура

Начало Анкета ооценка

Заполните необходимые данные с формальными данными

Отобразить комментарий

Чтобы в будущем отличать ответы одного человека от другого, необходимо указать по отделу, стажу, возрасту и т.д., а также для дальнейшей обработки результатов потребуется заполнить следующие данные:

Организация

Фамилия, Имя, Отчество

Направленность подразделения Статус в организации

Стаж в данной организации (лет,мес) Пол (м/ж) Возраст (лет)

Корпоративная культура

Начало Анкета Самооц Вопрос Вопросы 12-22 23-33 льтаты

Оцените присутствие в организации каждого из данных аспектов

12. Работаящая, справедливая и эффективная система мотивации и демотивации (система вознаграждений и наказаний). **3**

13. Работаящая система обратной связи о качестве профессиональной деятельности сотрудников и руководства. **4**

14. Отработанный механизм рассмотрения и внедрения инноваций, предложений и прочих инициатив. **4**

15. Руководство умеет разделять деловое, профессиональное, личное и светское общение в соответствии с содержанием решаемых задач. **6**

16. В коллективе силен общий настрой работать на результат. Присутствует негласное осуждение отсутствия результата. **5**

17. Высокий уровень деловой этики и этикета, корректное поведение (общение) в любых обстоятельствах, и без излишнего формализма. **2**

18. Постоянный поиск более оптимальных, более эффективных способов решения профессиональных задач. **6**

19. Полная вовлеченность сотрудников всех уровней в производственный процесс во время работы, при отсутствии эмоционального выгорания, истощения. **4**

20. Обеспечение возможностей и стимулирование профессионально-личностного роста сотрудников. **7**

21. Высокая лояльность сотрудников (принятие правил организации). **5**

22. Я ощущаю, что как сотрудник я важен для организации, что меня уважают как личность, что мне доверяют и заботятся обо мне, и что от меня ждут инициатив и результатов. **1**

Додаток П

**Вкладка «Вікно таблиці результатів» комп'ютерної програми
діагностики стану корпоративної культури**

Окно таблицы результатов - C:\Program Files\Culture\Демо-база данных (больше 10).mdb

Подразделение	Направленность...	ФИО	Должность	Статус
Техническая	Сервисный блок	Лазурский Александр Федорович	Главный специалист	Управленць
СУП	Администрация	Запорожец Александр	Руководитель СУП	Управленць
Сервис-центр	Администрация	Вагнер Владимир Александрович	Руководитель группы	Управленць
Сервис-центр	Доходная часть	Введенский Николай Евгеньевич	Системный администратор	Специалист
Сервис-центр	Администрация	Гальперин Петр Яковлевич	Руководитель группы	Управленць
Служба безопасности	Сервисный блок	Грот Николай Яковлевич	Ведущий инженер	Специалист
Служба безопасности	Сервисный блок	Давыдов Василий Васильевич	Специалист	Специалист
Направление сбыта	Доходная часть	Зайгарник Блюма Вульфовна	Администратор торг.зала	Управленць
Направление	Доходная часть	Ланге Николай Николаевич	Инженер	Специалист
Направление	Доходная часть	Лурия Александр Романович	Ведущий инженер	Специалист
Направление сбыта	Доходная часть	Петровский Артур Владимирович	Продавец-консультант	Специалист
Направление	Доходная часть	Теплов Борис Михайлович	Инженер	Специалист
СУП	Администрация	Узнадзе Дмитрий Николаевич	Методист	Управленць
Направление сбыта	Доходная часть	Бехтерев Владимир Михайлович	Главный дозатор	Управленць
Столовая	Сервисный блок	Менделеев Дмитрий Иванович	Старший повар	Специалист
Директорат	Администрация	Выготский Лев Семенович	Зам.ген.дир. по	Высшее зв
Отдел оптовых	Доходная часть	Павлов Иван Петрович	Зам.ген.дир. по маркетингу	Высшее зв
СУП	Администрация	Леонтьев Алексей Николаевич	Руководитель УМО	Управленць
Столовая	Сервисный блок	Спирт Скипидар Керосинович	Главный повар	Управленць
Отдел оптовых	Доходная часть	Ульянов Владимир Ильич	Руководитель отдела	Управленць
Отдел оптовых	Доходная часть	Алексеев Анатолий Васильевич	Зам.рук. Отдела	Управленць
Бухгалтерия	Администрация	Божович Лидия Ильинична	Главный бухгалтер	Управленць

Найдено: 27 Добавить фильтр - подборка данных по любой заданной последовательности символов. (Ctrl+G)

Додаток Р

Діаграма вираженості кожного аспекту корпоративної культури

Заголовок

Страница 1/2

18.05.2011 | 22:38:24

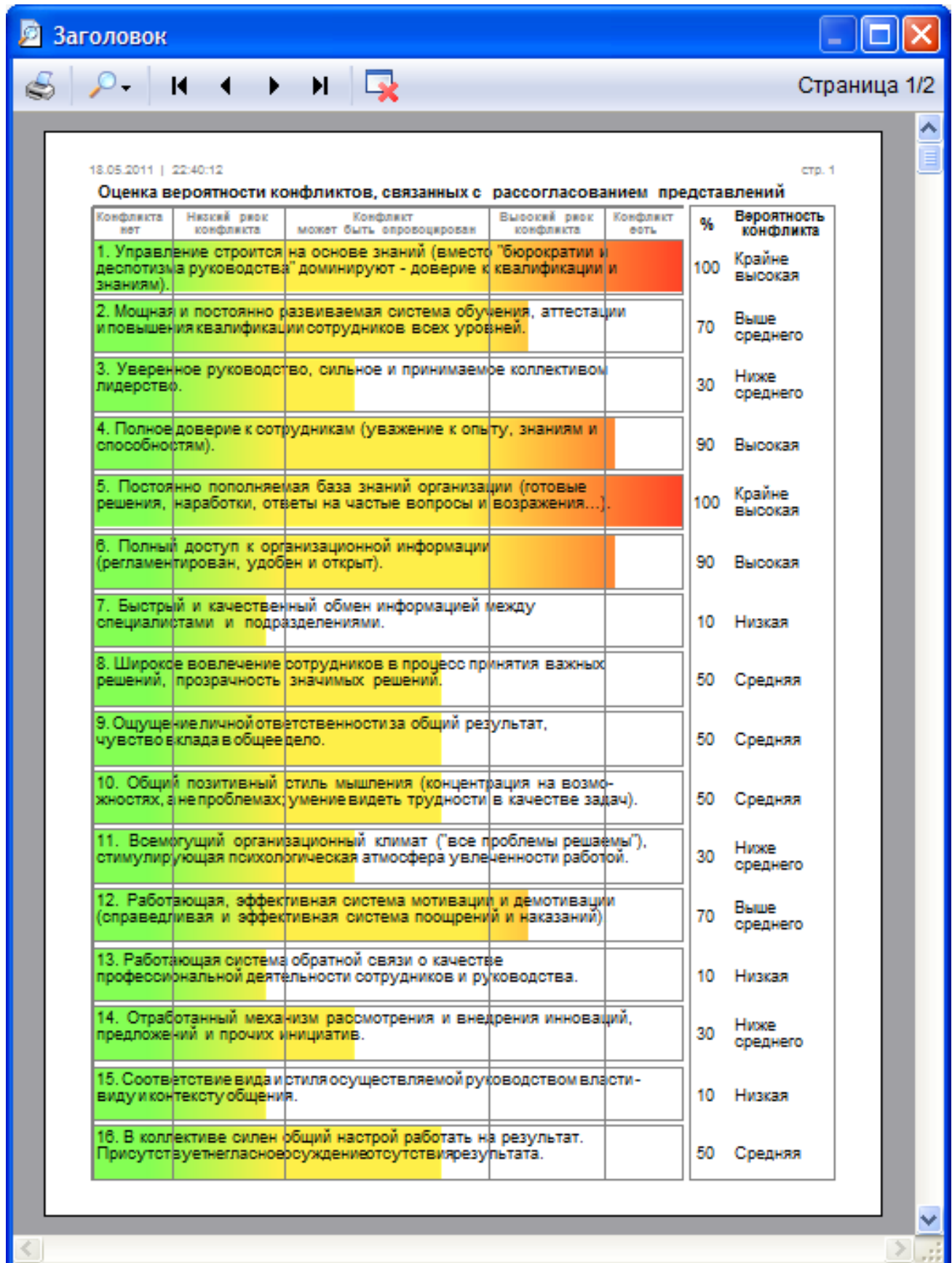
стр. 1

Выраженность аспектов корпоративной культуры высокого уровня

Наименее развиты	Мало развиты	Развиты средне	Хорошо развиты	Наиболее развиты	Min	Средн.	Max
1. Управление строится на основе знаний (вместо "бюрократии и деспотизма руководства" доминируют - доверие к квалификации и знаниям).					1	5,39	7
2. Мощная и постоянно развиваемая система обучения, аттестации и повышения квалификации сотрудников всех уровней.					3	5,00	7
3. Уверенное руководство, сильное и принимаемое коллективом лидерство.					5	6,39	7
4. Полное доверие к сотрудникам (уважение к опыту, знаниям и способностям).					2	5,00	7
5. Постоянно пополняемая база знаний организации (готовые решения, наработки, ответы на частые вопросы и возражения...).					1	4,36	7
6. Полный доступ к организационной информации (регламентирован, удобен и открыт).					1	3,32	6
7. Быстрый и качественный обмен информацией между специалистами и подразделениями.					6	6,57	7
8. Широкое вовлечение сотрудников в процесс принятия важных решений, прозрачность значимых решений.					2	3,93	5
9. Ощущение личной ответственности за общий результат, чувство вклада во все дело.					2	4,32	5
10. Общий позитивный стиль мышления (концентрация на возможностях, а не проблемах, умение видеть трудности в качестве задач).					2	4,00	5
11. Всемогущий организационный климат ("все проблемы решаемы"), стимулирующая психологическая атмосфера увлеченности работой.					3	4,71	5
12. Работящая, эффективная система мотивации и демотивации (справедливая и эффективная система поощрений и наказаний)					2	4,18	6
13. Работящая система обратной связи о качестве профессиональной деятельности сотрудников и руководства.					6	6,64	7
14. Отработанный механизм рассмотрения и внедрения инноваций, предложений и прочих инициатив.					1	1,36	3
15. Соответствие вида и стиля осуществляемой руководством власти - виду и контексту общения.					6	6,50	7
16. В коллективе силен общий настрой работать на результат. Присутствует негласное осуждение отсутствия результата.					4	5,36	7

Додаток С

Діаграми ризиків корпоративної культури



Додаток Т

Таблиця Т.1

**Окремі показники виконання ініціатив для оцінки процесу
управління розвитком корпоративною культурою**

Напрями	Показник, формула розраху- нків, цільове значення	Умовні позначення
Стратегія, цінності	$I_{МСЦ} = \frac{K_{ЗМСЦ}}{K_{ОПТ}} \geq 0,7$	<p>$I_{МСЦ}$ – індекс знання співробітниками місії, стратегії й цінностей, розраховується на підставі опитування співробітників;</p> <p>$K_{ЗМСЦ}$ – кількість співробітників, які знають місію, стратегію, цінності, осіб;</p> <p>$K_{ОПТ}$ – кількість співробітників, які брали участь в опитуванні, осіб</p>
Інформаційна система	$I_{ДНФ} = \frac{K_{УНФ}}{K_{ОПТ}} \geq 0,7$	<p>$I_{ДНФ}$ – індекс доступності інформації, розраховується на підставі опитування співробітників;</p> <p>$K_{УНФ}$ – кількість співробітників, які не мають проблем з одержанням необхідної інформації, осіб;</p> <p>$K_{ОПТ}$ – кількість співробітників, які брали участь в опитуванні, осіб</p>
Розвиток персоналу	$ПВ_{ППК} = \frac{Ч_{ППК}}{Ч_{П}} \geq 0,4$	<p>$ПВ_{ППК}$ – питома вага співробітників (управлінський персонал, фахівці, робітники), які пройшли підготовку, підвищення кваліфікації й перепідготовку у звітному періоді;</p> <p>$Ч_{ППК}$ – чисельність співробітників (управлінський персонал, фахівці, робітники), які пройшли підготовку, підвищення кваліфікації й перепідготовку у звітному періоді, осіб;</p> <p>$Ч_{П}$ – штатна чисельність співробітників (управлінський персонал, фахівці, робітники) у звітному періоді, осіб</p>
	$I_{ЗДП} \geq 7$	<p>$I_{ЗДП}$ – індекс задоволеності персоналу, розраховується за десятибальною шкалою на підставі опитування співробітників</p>
	$I_{Д} \geq 7$	<p>$РДР$ – індекс довіри до керівництва, оцінка за десятибальною шкалою, визначається за допомогою анонімного анкетування співробітників, або голосування на корпоративному порталі</p>

Співробітництво	$K_{MOB} = \frac{Ч_{ПЕР}}{Ч_{П}} \geq 0,04$	<p>K_{MOB} – коефіцієнт внутрішньорганізаційної мобільності;</p> <p>$Ч_{ПЕР}$ – чисельність співробітників, що були переміщені на іншу посаду, в інший підрозділ, у межах організаційного рівня, на строк до 1 року, осіб;</p> <p>$Ч_{П}$ – штатна чисельність співробітників на підприємстві протягом звітного періоду, осіб</p>
-----------------	---	--

Додаток У

Таблиця У.1

**Етапи стратегічного управління корпоративною культурою для ТОВ
«НВП «Техно»**

Етап	Зміст етапу	Цілі	Інструменти
Планування	діагностика існуючого рівня КК	визначення відповідності існуючого рівня до бажаного	методика оцінки рівня корпоративної культури на основі розрахунку інтегрального показника на основі матричного аналізу та методу аналізу ієрархій
	виявлення слабких місць	визначення пріоритетних напрямів управління	
	розробка рекомендацій по управлінню КК	формування бажаного профілю КК	методика до оптимізації вибору системи управлінських дій в процесі управління розвитком корпоративної культури
Організація	- розробка управлінських дій; - призначення відповідальних; - визначення термінів	досягнення сформованого профілю корпоративної культури	методи примусу: організаційне регламентування; організаційне інструктування; розпорядчий вплив; методи спонукання: система матеріального стимулювання; критерії прийняття на роботу, просування і звільнення; участь у капіталі; участь у процесі прийняття рішень; методи переконання: поведінка керівника; посилення нематеріальних форм мотивації; поліпшення умов праці; навчання персоналу; організаційна обрядовість; широке використання корпоративної символіки
Виконання	реалізація рекомендацій по управлінню корпоративної культури	домінування бажаного профілю корпоративної культури	об'єкти уваги, оцінювання, контролю з боку керівництва; реакція керівників на критичні ситуації й організаційні кризи; визначення вмісту організаційних ролей, навчання персоналу; критерії відбору на роботу, просування і звільнення; критерії визначення винагороди і положення в організації; організаційні символи; організаційні традиції і порядки
Контроль	- дотримання термінів; - діагностика корпоративної культури після	визначення динаміки зміни корпоративної культури	методика оцінки рівня корпоративної культури на основі розрахунку інтегрального показника на основі матричного аналізу та методу аналізу ієрархій

	цілеспрямованого впливу; - оцінювання ефективності:	визначення ефективності змін корпоративної культури	визначається співвідношення між економічним ефектом та витратами на реалізацію заходів, з урахуванням коефіцієнту дисконтування розрахунок показника недоотриманих вигід
--	--	---	---