

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Навчально-науковий інститут «БІЕМ»
Кафедра управління

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА З МЕНЕДЖМЕНТУ
КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В УПРАВЛІННІ АКЦІОНЕРНИМ
ТОВАРИСТВОМ НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА
ФАБРИКА «РОШЕН»

студента 4-го курсу гр. Мз-71с спеціальності 073
«МЕНЕДЖМЕНТ»

Левківського Олександра Євгенійовича

Науковий керівник:
к.е.н., проф.
Кислий В. М.

Нормоконтроль:

Суми – 2021 рік

АНОТАЦІЯ

Бакалаврська робота присвячена дослідженню корпоративної культури. Проведено аналіз підходів до визначення поняття «корпоративна культура». Розглянуто зміст, поняття і роль корпоративної культури на підприємстві. Визначені компоненти корпоративної культури. Проаналізовані завдання, що вирішуються під час розвитку корпоративної культури. Досліджено досвід закордонних компаній з успішною корпоративною культурою.

Проаналізовано діяльність корпорації ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та її корпоративну культуру. Виявлено позитивні та негативні тенденції щодо формування корпоративної культури на підприємстві та на основі цього надані рекомендації щодо покращення корпоративної культури.

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи бакалавра. У роботі є вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, що містить у собі 30 джерел. Обсяг бакалаврської роботи складає 47 сторінок, в тому числі 3 рисунки.

Мета роботи. Мета роботи полягає в аналізі та узагальненні теоретичних, науково-методичних та практичних питань щодо формування корпоративної культури підприємства та визначенні шляхів покращення корпоративної культури ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Відповідно до поставленої мети було вирішено наступні **задачі**:

- проаналізувати зміст й підходи до визначення поняття «корпоративна культура»;
- проаналізувати роль корпоративної культури на підприємстві;
- дослідити конкретне підприємство та зробити висновки щодо корпоративної культури й управління персоналом в цілому;
- проаналізувати досвід зарубіжних компаній у впровадженні та підтримці корпоративної культури
- знайти шляхи покращення корпоративної культури на підприємстві.

Предмет дослідження - теоретичні, науково-методичні та практичні питання щодо формування корпоративної культури промислового підприємства.

Об'єкт дослідження - корпоративна культура ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Методи дослідження. Використовувалися такі методи дослідження як спостереження, аналіз, порівняння, синтез, дедукція й індукція, аналогія.

Ключові слова: КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, РІВЕНЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ, СИСТЕМА ЦІННОСТЕЙ, КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ, ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ТА ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1. Зміст та визначення поняття «корпоративна культура організації»	7
1.2 Роль корпоративної культури в управлінні підприємством.....	13
1.3 Зарубіжний досвід формування корпоративної культури підприємства.....	17
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»	25
2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».....	25
2.2. Аналіз стану корпоративної культури ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».....	30
Висновки до розділу 2.....	34
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»	36
Висновки до розділу 3.....	39
ВИСНОВКИ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	45

ВСТУП

Корпоративна культура це один з головних факторів успішного функціонування підприємства який надає можливість йому працювати найбільш ефективно. Недоліки і проблеми в створенні або вдосконаленні корпоративної культури погано позначаються на організаційній поведінці менеджерів, мотивації працівників до ефективної роботи, стані соціально-трудових відносин, що, в свою чергу, стало однією із відчутних перешкод в забезпеченні успішної діяльності організацій. Більша частина українських підприємств тільки розпочали створювати власну корпоративну культуру у системі управління, що ґрунтується на кодексах етичної і корпоративної поведінки. Правильна розробка корпоративної культури забезпечить гарний мотиваційний фактор то позитивно відобразиться на функціонуванні підприємства в цілому, даний аспект й зумовлює актуальність роботи.

Корпоративна культура грає дуже важливу роль під час визначення та реалізації управлінської діяльності, проведенні ефективної політики організації. Дослідження у даній галузі проводили А.В. Іванченко, Г.В. Назарова, Віханський О.С., Савчук Л., Бурлакова А., Наумова О.І., Балабанова Л.В., Коротков Е.М., Сардак О.В., М. Мескон, К. Голд, Палеха Ю.І., Гаєвський Б.А, Давидов Ю.Н., Левин К., Красовський Ю.Д., Рей С.А., Едгар Ш. й інші.

Мета роботи. Мета роботи полягає в аналізі та узагальненні теоретичних, науково-методичних та практичних питань щодо формування корпоративної культури підприємства та визначенні шляхів покращення корпоративної культури ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Відповідно до поставленої мети було вирішено наступні **задачі**:

- проаналізувати зміст й підходи до визначення поняття «корпоративна культура»;
- проаналізувати роль корпоративної культури на підприємстві;
- дослідити конкретне підприємство та зробити висновки щодо корпоративної культури й управління персоналом в цілому;
- проаналізувати досвід зарубіжних компаній у впровадженні та

підтримці корпоративної культури

- знайти шляхи покращення корпоративної культури на підприємстві.

Предмет дослідження - теоретичні, науково-методичні та практичні питання щодо формування корпоративної культури промислового підприємства.

Об'єкт дослідження - корпоративна культура ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Методи дослідження. Використовувалися такі методи дослідження як спостереження, аналіз, порівняння, синтез, дедукція й індукція, аналогія.

Наукова новизна роботи полягає в визначенні характерних особливостей корпоративної культури організації, що дозволило оцінити її стан і запропонувати практичні рекомендації щодо її вдосконалення.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ТА ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Зміст та визначення поняття «корпоративна культура організації»

У час інноваційного еволюціонування постіндустріальної економіки, конкуренція за міжнародне технологічне лідерство, відбувається переоцінка ролі та сенсу людини в системі менеджменту підприємства. Глобалізація робочих ринків, зміна параметрів конкурентного середовища, достатній ріст вимог економіки в порівнянні із якістю людського капіталу призводить до розуміння, що лінійні (адміністративні) моделі управління компаніями уже вичерпали себе, та ефективність треба підвищувати через відмову від лінійної логіки на користь складніших й гнучкіших моделей [1].

Будь-яке підприємство існує для надання послуг чи вироблення матеріальних благ. У основному виробництво та надання послуг пов'язане один з одним, щоб привести в дію всі ланки компанії, у якій формується особлива адміністративна система або система менеджменту, де працівники виконують функції керівників й підлеглих. Дана взаємозалежність є організаційною структурою, яка певним чином впорядковує організаційну поведінку працівників у розподілі повноважень та відповідальності.

Проте робота підприємства не може виконуватися лише на базі якості технології або управлінської ієрархії. У компаніях працюють люди, тобто, у їхній роботі ними керують певні конкретні мотиви, вони виконують певні дії, дотримуються установлених правил організаційної поведінки. У даному аспекті кожне підприємство є конкретним соціокультурним простором.

Часто компанії створюються задля реалізації поставлених підприємцем цілей, для виконання певної справи. З методом яким здійснюють господарську діяльність на підприємстві й ведуться справи, робиться індивідуальне забарвлення організації, її персоніфікування. Але успіх роботи, виживання й

стратегічного розвитку організації, як складної й неповторної системи, залежить від того, чому люди об'єдналися в єдиний колектив, як побудоване їх спілкування, які цінності, сталі норми, принципи життя й діяльності вони розділяють. Звідси й випливає формування поняття корпоративної культури.

Е. Шейн [13] визначав культуру організації у вигляді паттерну, чи схеми, зразку, моделі, прикладу колективних базових уявлень, які проявляються під час вирішення задач зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції, ефективність яких являється достатньою, щоб вважати культуру цінною й передавати її новим співробітникам у вигляді правильної системи сприйняття і перегляду певних проблем.

С. Шапіро [14] підкреслив, що корпоративна культура сприймається як менеджерами та і іншими працівниками організації у міру того, як вони зустрічаються із внутрішніми та зовнішніми проблемами. У той же час розуміння культурних традицій дає можливість новим кадрам у колективі правильно мислити, відчувати й розуміти оточуючих.

У визначенні Д. Задихайла [7], корпоративною культурою є сукупність правил та сталої практики у сфері корпоративного управління, яка не отримала нормативного закріплення у законодавстві та базована на загальному культурному рівні спільноти, нормах моралі, діловій практиці.

Підсумовуючи вищенаведені визначення можна вважати, що **корпоративна культура** - це система формальних і неформальних, персональних і колективних цінностей, що обумовлені місією і стратегією розвитку організації, які ця організація сповідує, а її співробітники, у своїй більшості цю корпоративну культуру сприймають й поділяють. Це комплекс способів їх реалізації, які переважають в компанії на певній ланці розвитку.

Із іншої сторони, **корпоративну культуру** визначають як сукупність прийомів та правил вирішення проблем зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції робітників.

Корпоративна культура це складне матеріально-духовне явище, яке системне за своєю суттю.

Широке поняття даної категорії передбачує системне розуміння культури у об'єднанні матеріального й духовного, складній взаємодії і взаємних впливах всіх свідомих та підсвідомих елементів. Вузкий зміст проявляється у тільки духовній частині культури, правилах поведінки, нормах, традиціях, які являються регуляторами поведінки індивідуума [5].

Останніми роками управлінські служби не лише змінили власне ставлення до корпоративної культури організації, проте і зайняли активну позицію в використанні її як способу росту конкурентоспроможності, можливості адаптуватися, ефективності виробництва та менеджменту. Така наявність загально визнана, так само як ефект організаційної культури на роботу компанії. Чим вищий рівень корпоративної культури, тим менше персоналу потрібні настанови, детальні інструкції. Окрім цього, чим вищий рівень культури організації, тим вищий її престиж та конкурентоспроможність. Корпоративну культуру слід розглядати як потужний стратегічний інструмент, який дозволить наводити усі підрозділи компанії й окремих осіб на спільні цілі, використовувати ініціативу робітників, забезпечувати відданість підприємству, робити легшим спілкування. Метою корпоративної культури будь-якої організації є виведення групи керівництва й робітників організації на усвідомлений рівень.

Із розвитком суспільства, його потреб, змінилася політика організації а, отже, разом із нею змінилася корпоративна культура. Як і будь-яке управлінське рішення в неї є своя історія, своє сьогодення та майбутнє, які неможливо відділити один від одного. Ось чому під час формування нової культури компанії постійно треба вивчати історію даного питання, для врахування досвіду попередніх поколінь.

Корпоративна культура – не лише імідж організації, а і ефективний засіб стратегічного розвитку бізнесу. Її розробка завжди пов'язана із інноваціями, які спрямовані для досягнення бізнес-цілей та, звісно, підвищення конкурентоспроможності.

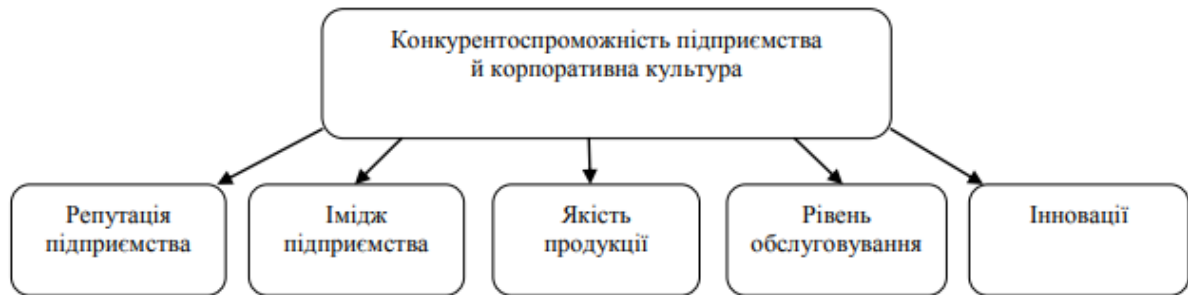


Рис. 1.1 - Вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність підприємства

Кожний визначає власне найбільш зручне для нього визначення корпоративної культури, хоча, зрозуміло, що загальний сенс є ідентичним у всіх визначеннях – культура це велика сфера явищ матеріального та духовного життя трудового колективу: домінуючі у ньому моральні норми та цінності, прийняті правила поведінки та сталі ритуали, традиції, що формувалися із початку створення організації та розділяються більшістю співробітників. Корпоративна культура спрямована на внутрішнє середовище та має прояв для початку у організаційній поведінці робітників. Сюди можна додати стійкість, ефективність й надійність внутрішніх організаційних зв'язків; дисципліну та культуру їх виконання; динаміку та адаптацію до нововведень на підприємстві; загальноприйняті (на всіх рівнях) методи управління, засновані на співпраці, активні процеси позитивної самоорганізації й багато іншого, що може проявитися у корпоративній поведінці робітників відповідно прийнятим нормам та визнаними цінностями, що об'єднують інтереси окремих індивідів, груп і організації у цілому.

Компоненти корпоративної культури:

- розроблена система лідерства,
- методи вирішення конфліктів,
- сучасна система комунікації,
- положення працівника в організації,
- погоджена символіка: гасла, ритуали, дизайн, кольори тощо.

Завдання, що вирішуються під час розвитку корпоративної культури:

- ефективність впроваджених змін любого типу: усунення опору із боку робітників і мотивація направлена на результат;
- згуртування управлінської команди: одне уявлення про місію і стратегію організації;
- пробудження лояльності в працівників компанії;
- якісний вибір нових робітників;
- організаційний порядок: приймають на усіх щаблях управління, регламент поведінки у різних ситуаціях, виробнича дисципліна, культура спілкування із клієнтами й колективом;
- покращення психологічного мікроклімату на підприємстві.

Щоб сформувати корпоративну культуру, яка буде відповідати новим вимогам економіки й бізнесу слід змінювати цінності людей, які були сформовані під впливом командно-адміністративних стилів управління та почати впроваджувати свідомість всіх категорій найманих робітників. Один із найважливіших показників даної культури це орієнтування не лише на забезпечення сприятливої атмосфери, гарних відносин в колективі, але і на досягнення бажаних цілей й результатів діяльності компанії. Корпоративна культура може створитись цілеспрямовано згори, але вона може сформуватись знизу, із різних елементів та різних структур, занесених людськими відносинами поміж робітниками, керівниками й підлеглими, різними людьми, що стали частиною організації.

Виділяється **два основних етапи формування корпоративної культури.**

Перший це пошук цінностей успішної корпоративної культури, максимально відповідній таким факторам: організаційна технологія, можливості і обмеження зовнішнього середовища організації, рівень професіоналізму персоналу і особливостей національного менталітету. Перший етап формування культури організації знаходиться і сфері стратегічних розробок, у ході яких виявляють організаційні цінності, що максимально відповідають цілям організаційного розвитку і особливостям персоналу підприємства.

Другий полягає у закріпленні виявлених цінностей корпоративної культури на рівні кадрів організації. Другий етап проводиться в рамках тактичного менеджменту, який розробляє систему певних заходів і процедур по зміцненню цінностей, що виявлені на першому етапі. Знайдені культурні цінності, які виявлені менеджером на першому етапі, є основною метою для другого етапу їхнього формування на підприємстві.

Процес розроблення організаційних цінностей пов'язаний із життєвим циклом організації. Під час першого етапу усі звичаї, основний стиль діяльності, та успіх чи невдача організації закладається її засновниками. Вони мають бачення місії організації, та якою вона повинна бути в ідеалі. Під час своєї діяльності вони покладаються на попередній досвід створення організацій і її культурних цінностей. Після створення, на стадіях росту й уповільнення, культуру підтримують існуючими звичаями й процедурами, що формують в кадрах відповідний досвід. Безліч процедур менеджменту персоналу зміцнює організаційну культуру. В них входять: процес відбору, критерії оцінки продуктивності, методи винагородження, навчання і управління кар'єрою, просування по службі. Усі ці дії спрямовані на підтримку тих, хто підпадає під цю організаційну культуру, й покарання та звільнення тих, хто їй не відповідає.

На сьогодні керівництво підприємств розглядає культуру власної організації як потужний стратегічний інструмент, який дозволяє направити усі підрозділи і окремих осіб на спільні цілі, використання ініціативи робітників й полегшення продуктивного спілкування поміж ними. Керівництво прагне створити свою культуру для кожного підприємств, щоб всі робітники розуміли й її дотримувалися.

Зрозуміло, що компанії із яскраво вираженою корпоративною культурою більш ефективно використовують трудові ресурси. Корпоративна культура є одним із найбільш ефективних способів залучення і мотивації робітників. Коли людина задовольняє потреби першого рівня (інакше кажучи, матеріальні), в неї виникає потреба у іншому: становищі у колективі, спільності цінностей, нематеріального мотивування.

1.2 Роль корпоративної культури в управлінні підприємством

Створення корпоративної культури відбувається із впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. В першому випадку це зв'язано із довгостроковою практичною діяльністю управління організацією, результат якої це відбір найкращих норм, правил та стандартів, що були запропоновані колективом. В другому випадку на створення корпоративної культури має вплив система цінностей, цілей й механізмів їхнього досягнення, сформована у суспільстві. Проблеми розробки корпоративної культури пов'язані, особливо із важливістю забезпечення гармонійної взаємодії окремих її елементів, так як у будь-якій організації завжди спостерігають нерівномірність їх впливу, що є головним для розвитку і удосконалення. Сама по собі дана взаємодія не є достатнім критерієм задля визначення рівня корпоративної культури, хоча для її досягнення важливо удосконалювати недостатньо розвинуті елементи. Друга проблема це суб'єктивізм сприйняття й оцінок рівня та стану корпоративної культури [5].

Ефективність потребує, щоб корпоративна культура, стратегія організації, оточення (зовнішнє середовище) й технологія (внутрішнє середовище) працювали правильно. Стратегія організації, яка звертає увагу на вимоги ринку є більш підходящою у динамічному середовищі, передбачає культуру, яка базується на індивідуальній ініціативі, на ризику, на високій інтеграції, на нормальному прийнятті конфліктів й дружньому спілкуванні. Стратегія, яку диктують перспективи розвитку виробництва продукції, фокуси на ефективності, кращій праці при стабільному оточенні буде більш успішною, коли корпоративна культура передбачає відповідальний контроль, зводить до мінімуму ризику й конфлікти.

Так, різні компанії по-різному рухаються до визначення пріоритетів в корпоративній культурі. Вона може мати особливості у залежності від сфери роботи, форми власності, становища, яке займається на ринку або у суспільстві. Компанії завжди намагатимуться домогтися стабільності й ефективності діяльності, у випадку коли культура організації з правильно застосовуваною технологією. Регулярні формалізовані технологічні процеси задовольняють

стабільність й ефективність компанії, коли організаційна культура робить акцент на увазі централізації у прийнятті рішень, та стримує індивідуальну ініціативу. Нерегулярні технології ефективні, у той час, коли їх заповнює культура організації, що підтримує індивідуальну ініціативу, й послаблює контроль. Сильна корпоративна культура розробляє послідовність поведінки персоналу. Персонал точно знає, яка поведінка повинна бути. Передбачуваність, впорядкованість й послідовність діяльності на підприємстві формується з допомоги високої формалізації.

Сильна корпоративна культура досягає таких же результатів без ведення якої документації й розподілів. Крім того, сильна корпоративна культура може бути ефективнішою, аніж будь-який формальний структурний контроль. Якщо корпоративна культура організації більш сильна, то менше управління треба приділяти на увагу розвитку формальних правил й положень для керування поведінкою працівника. Усе це буде у підсвідомості робітника, що приймає культуру організації. Все-таки, вплив корпоративної культури на ефективність організації визначається її відповідністю загальній стратегії компанії. Виділяють чотири основні підходи у вирішенні проблем несумісності стратегії й культури у організації:

- ігнорування культури дуже запобігає ефективному проведенню в дію вибраної стратегії;
- система менеджменту прилаштовується під існуючу у компанії культуру; даний підхід будують на визнанні наявних бар'єрів, які створює культура задля виконання бажаної стратегії, й вироблення альтернативних шляхів для вирішення даних перешкод без внеску серйозних змін у саму стратегію. Таким чином, під час переходу від механічної до органічної схеми організації в багатьох виробничих підприємствах довго не вдавалося змінити корпоративну культуру на певних ділянках;
- намагання змінити культуру так, щоб вона підходила під обрану стратегію. Це складніший підхід, який потребує великої частини часу й

вимагає великих ресурсів. Однак виникають певні ситуації, коли даний підхід може бути головним у досягненні довготривалого успіху компанії;

- зміна стратегії із метою її пристосування під існуючу культуру. В цілому можливе виділення двох шляхів впливу корпоративної культури на життєдіяльність організації.

Перший, як було сказано вище – культура й поведінка взаємно впливають один на одного. Інший – культура має вплив не тільки на дії людей, а й на те, як вони це роблять.

Є різні підходи у виділенні набору змінних, із допомогою чого можна простежити вплив культури на компанію. Зазвичай ці змінні служать ядром анкет й опитувальників, які використовують щоб описати культуру тієї або іншої організації.

Сукупність змінних, вибраних керівництвом задля аналізу компанії, може бути пов'язана із рівнем організаційної взаємодії: підприємство – зовнішнє середовище; група – група; людина – підприємство. Під час цього для кожного рівня (людина, група, підприємство) можна виміряти як ефективність їхньої роботи із точки зору інтересів компанії, й задоволеність. Окрім того, кожна з визначених груп змінних можна розглядати у тимчасовому періоді, іншими словами бути переважно орієнтованою на короткострокову чи довгострокову перспективу.

Американський соціолог Т. Парсонс представив модель організації через зв'язок між культурою й результатами діяльності. Модель була розроблена на базі специфікування деяких функцій, як будь-яка система, у тому числі підприємство, повинне виконувати певні дії, задля виживання й успіху. Першими буквами англійських назв даних функцій у аббревіатурі створили назву моделі - **AGIL**: «adaptation» (адаптація); «goalseeking» (досягнення цілей); «integration» (інтеграція) та «legasy» (легітимність). Сутність моделі у тому, що задля власного виживання й процвітання будь-яке підприємство повинне бути здатним до адаптації і постійно змінюваних умов зовнішнього середовища,

достигати поставлених цілей, інтегрувати власні частини у єдину цілісність, й в кінці кінців бути визнаною суспільством й іншими організаціями.

Ця модель виходить із цінностей корпоративної культури, які є найбільш важливими методами чи інструментами виконання функцій даної моделі. У випадку розділення поглядів й цінностей персоналу організація допомагає їм адаптуватися, досягнути цілей, об'єднатися й довести свою користь людям й іншим компаніям, тому зрозуміло, що дана корпоративна культура матиме успішний вплив на організацію.

Потреба у змінах це неминуче явище у життєвому циклі будь-якої організації в сучасних ринкових. І від того, наскільки вони будуть швидкими та успішними, сповна залежить конкурентоздатність організації.

Велика кількість інструментів, які дозволять змінити корпоративну культуру, зможе ефективно працювати тільки у тому випадку, коли замовник й надавач даного процесу вірно ними скористається. Замовник процесів зміни корпоративної культури це в основному керівництво вищої ланки чи акціонери. Від них вимагають чіткого розуміння поняття у їх компаніях під терміном корпоративної культури, навіщо її потрібно змінювати, та чітке уявлення остаточної цілі змін. Надавачами цього процесу, в основному, є HR-менеджери. Від них і залежить остаточний результат змін, й така праця чекає від них практики консультативної роботи із компаніями, що організовані на пострадянському просторі.

Також потрібна повна організаційна діагностика на меті якої буде виявлення слабких місць у діяльності компанії (керівництву потрібна об'єктивна незалежна і повна оцінка якості власної організаційної роботи).

Подолання внутрішніх суперечок поміж професійними й ієрархічними групами на підприємстві, а саме, при запровадженні новітніх технологій та методів праці, чи реорганізації існуючих повинне відбутися при формуванні корпоративної культури.

Під час створення корпоративної культури відбувається усвідомлення чинників, які заважають росту й розвитку менеджерів на підприємстві на усіх

ланках – не тільки окремим особам, а й управлінським командам. Часто, розуміння потреби функціонування компанії із корпоративною культурою спадає на думку керівництву після довготривалих й регулярних спроб збільшення масштабів діяльності компанії й кількості персоналу в ній. Під час роботи із корпоративною культурою відбувається знешкодження чинників, які заважають й актуалізація факторів, що сприяють росту й розвитку.

1.3 Зарубіжний досвід формування корпоративної культури підприємства

Сьогодні щоб отримати максимальний прибуток у середньому та великому бізнесі, компаніям потрібна чітка й зрозуміла стратегія ведення корпоративної культури. Щоб успішно керувати компанією варто знати та використовувати різні методи впливу на робітників, щоб вірно організувати робочий простір (без економічних та моральних втрат), збільшувати продуктивність роботи у колективі, та наприкінці досягти збільшення прибутків.

Удосконалення корпоративної культури є важливим процесом у роботі підприємства до якого потрібно підходити відповідально. Варто звернути увагу на досвід закордонних компаній. Ось наприклад в американських корпораціях дуже розвинутий командний дух. Дистанція між керівником та підлеглим мінімальна. В американських компаніях популярна система відкритого офісу, тож вони працюють, як правило, у одних приміщеннях, за сусідніми столами. Якщо не знати особливостей корпоративної культури американців, можна подумати, що вони заохочують будь-яку ініціативу. Але при усій їх зовнішній демократичності тут не вирішують питання через голову безпосереднього керівника. Окрім цього, недостатньо лише виступати із пропозиціями й ідеями, потрібно бути готовим впроваджувати їх. Така практика популярна й у англійських організаціях.

На німецьких підприємствах відмінною рисою є те, що щоб зустрітися з керівником слід записатися заздалегідь, а звертатися до керівника підлеглому

нерідко потрібно не лише за ім'ям та по-батькові, але і використовувати назву його посади.

Традиційно закордонні компанії культивують шанобливе ставлення не лише до керівництва, а і до усіх працівників.

Розглянемо досвід провідних міжнародних компаній у галузі створення місії, особливостей корпоративної культури й управлінських підходів.

The Coca-Cola Company – є американською харчовою компанією, найбільшим світовим виробником та постачальником концентратів, сиропів та безалкогольних напоїв. Її місія показує намагання підприємства освіжати світ навкруги, надихати, нести оптимізм та дарувати щасливі моменти, формувати цінності та змінювати життя на краще [22].

Корпорація витрачає немалі кошти на працівників й створення корпоративної культури. Усі міжнародні компанії розглядають співробітників як основну цінність. Створюють оптимальні умови для того, щоб робітники мали змогу розвиватися та будувати кар'єру всередині корпорації, так як підприємство зацікавлене у перспективних, розумних працівниках, що здатні швидко вчитися, що поділяють цінності, і уміють добиватися результатів. На кожному рівні, починаючи з позиції спеціаліста, проводять лідерські тренінги. Проте вони займають тільки 10% під час успішного розвитку працівника, особливий наголос роблять на коучинг, що займає 20%. Навикам коучингу менеджерів навчають цілеспрямовано. Вони навчаються за програмою, що створювалася на міжнародному рівні *Coca-Cola Hellenic* та потім підлаштовувалася під кожну країну. Ще 70% – це праця над проектами на робочому місці. Усі види навчання корпорація розглядає як інвестиції у персонал, тож усі рішення приймають із наголосом на бізнес-потреби корпорації. Оцінювання працівників проходить кожного року та складається із самооцінки робітника та оцінки його роботи менеджером [22].

Таку корпоративну культуру можна ідентифікуватися як «рольову», вона орієнтована на стабільність, надійність, кожний робітник займає своє місце у ієрархії й виконує роль у загальному потужному механізмі, має точні обов'язки,

дотримується формальних комунікацій і правил, усі процеси точно регламентовані. Таку корпоративну культуру можна використати в Україні великими компаніями, у першу чергу промисловими, що досить довгий час існують на ринку та не мають гостру потребу у постійному перегляді положень корпоративної культури.

Microsoft Corporation є однією із найбільших транснаціональних корпорацій із виробництва програмного забезпечення для різної обчислювальної техніки, мета якої – сприяти людині й суспільству в усьому світі для реалізації свого потенціалу повною мірою.

У цій корпорації HR-департамент не підпорядковується гендиректору, кожний робітник максимально самостійний, кадровий резерв складений не з персоналу корпорації. На підприємстві цілі приймаються на 5 років, й від них залежить не лише робота компанії, а і HR-стратегія. Дані цілі пов'язані як із міжнародним бізнесом (розвитком хмарних технологій, фокус на споживачі), так й із локальним ринком (наприклад, в Україні це боротьба із піратством, регіональний розвиток бізнесу, пропозиції компаніям малого та середнього бізнесу; розвиток конкурентоспроможності держави – реалізація потенціалу України через новації). Щоб реалізувати стратегії корпорація регулярно займається активним пошуком нових талантів. Проте саме поняття кадрового резерву у Microsoft дещо відрізняється від загальноприйнятого [23]. Спочатку шукають кадри, а вже потім підбираються для них посади у корпорації. Майже кожний робітник займається розвитком власного напряму бізнесу самостійно й несе за нього відповідальність. Під час прийому на роботу велика увага приділяється професійній історії апліканта. Важливо також, чи відповідає він цінностям підприємства.

Окрім звичайної менеджерської кар'єри, ті робітники, що із різних причин не хочуть бути керівниками, можуть обрати для себе кар'єру персональну. Можливі й варіанти крос-функціонального переміщення із одного відділу у інший (наприклад, із фінансового відділу у відділ продажів). Один із пріоритетів корпорації за останні роки це підтримка кадрової різноманітності –

щоб на підприємстві працювали робітники різної статі, віку, раси, релігії. В кожній державі є свої пріоритети, так у США – це расове різноманіття, а в Україні – залучення жінок до компанії (не менше 30%).

Такий вид корпоративної культури спрямовує фокус на професіоналізм, розвиток і відповідальність. Велика увага приділяється мотивації розвитку професіоналізму і віддачі корпорації, заохочується автономність в прийнятті рішень. Даний тип в Україні можуть вибирати високотехнологічні великі та середні компанії, у яких професійні якості й кваліфікація працівників відіграє велику роль й персонал може самостійно керувати великими проектами.

IKEA International Group – це транснаціональна шведська компанія, одна із найбільших у світі торговельних мереж по продажам меблів й товарів для дому свого дизайну. ІКЕА бачить свою місію у тому, щоб змінити на краще повсякденне життя суспільства, пропонуючи меблі й товари для дому високої якості за прийнятними цінами [24].

Основний принцип стратегічного управління групи компаній ІКЕА оснований на розвитку за рахунок власних ресурсів. Тобто, напочатку заробляємо, а потім витрачаємо. Це дає змогу робити довгострокові інвестиції у майбутнє. Корпорація інвестує більшу частину прибутків у вже існуючі та нові магазини, та у розробку товарів й екологічних рішень. Окрім цього, постійно зменшує ціни для покупців. Пріоритет у кадровому складі – 50% управлінських посад повинні займатися жінками. Нині вони займають 48% керівних посад та складають 33% від колективного керівництва. Безпосередньо на загальнолюдських цінностях проводить управління корпорація під час роботи для створення відкритої, інклюзивної і чесної культури. Її суть – згуртованість й ентузіазм. Постійне намагання у оновленні і поліпшенні заради багатьох людей є однією із складових успіху. Важлива роль відіграється у вигляді готовності людей до професійного удосконалення, усебічного розвитку, бажання вчитися на власному досвіді та ділитися отриманими знаннями із колегами. Керівники із свого боку роблять усе можливе задля того, щоб вищезгадані особистісні і ділові якості знайшли застосування у корпорації,

сприяючи професійному зростанню робітників й підвищенню їхньої задоволеності власною кар'єрою. Дана модель – не проект, що насилу підтримують усі робітники, а природний стан речей, який гармонійно вписується у корпоративну культуру. Керівники компанії – це її провідники й одночасно приклад для робітників. Одним із основних принципів є «leading by example», іншими словами керівництво із допомогою власного прикладу. В корпорації ІКЕА історична спадщина є невід'ємним компонентом успіху корпоративної культури та бізнес-філософії, на якому було виховане не одне покоління менеджерів та звичайних працівників.

Тож, такий тип корпоративної культури можна умовно називати «родиною», так як вона характеризується теплою, дружньою атмосферою, турботою про колектив і клієнтів, підтримкою вірності традиціям, керівництво виступає у ролі наставників. Даний тип в Україні можна застосувати у середньому і малому бізнесі, наприклад, ремісництві і сільському господарстві. Для підприємств мають бути важливі традиції, створення постійної клієнтської бази та забезпечення комфортних умов роботи.

Apple Computer Inc. є легендою у сучасному бізнесі, американська корпорація повністю змінила світ комп'ютерних технологій. Місією Apple є пропозиція кращих комп'ютерних технологій для студентів, вчителів, людей творчих професій та споживачів всього світу через свої інноваційні апаратні рішення, програмного забезпечення та мережевих додатків [25].

Корпорація продовжує бути лідером ринку, так як має постійний технічний прорив і розвиток нових інноваційних технологій, а її корпоративна культура дає змогу забезпечувати стійку конкурентну перевагу, підтримуючи дух ентузіазму, лояльності, креативності та довіри поміж співробітниками. Максимум інженерії, мінімум бюрократії і увага й повага до робітників – це база корпоративної культури. Усі менеджери корпорації є інженерами, а не тільки управлінцями, та гарно розбираються у технологіях, що сильно пришвидшує роботу над продуктом. Так як керівники є колишніми інженерами корпорації, то є сильний зв'язок та взаєморозуміння поміж ними та рядовими

робітниками. Дух довіри та поваги у кожній проектній групі формує фактор успіху Apple. Усі працівники мають право користуватися новими продуктами корпорації та виказувати пропозиції й ідеї по їхньому покращенню, звернувшись напяму до проектної групи. Корпорація мотивує кар'єрне зростання робітників, що звикли виконувати задачі, які можуть виходити за рамки їхніх здібностей, проте дозволять їх розвивати. Ентузіазм є ключовим принципом найму, так як менеджер шукає людей, що повністю розділяють місію та цінності корпорації та готові вкладати у свою працю душу. Висока заробітна плата й доброзичливий дух корпорації роблять працю у ній приємною для персоналу.

Найважливішими корпоративними цінностями Apple є робота у командах, яка є важливою для успіху компанії, ставлення менеджерів до працівників має першорядне значення, корпорація вітає взаємодію робітника із менеджерами будь-якого рівня, вона прагне до створення дружної та теплої атмосфери, винагороди, що використовуються є моральними та грошовими, корпорація розраховує на захопленість й досягнення кожного працівника, на підприємстві підтримують одне одного та разом поділяються перемоги й винагороди, керівництво відповідає за створення середовища, у якій розквітають цінності компанії, де кожен може відчути пригоди й радість від роботи. Корпорація Apple унікальна тим, що в неї є два головні атрибути корпоративної культури, що співіснують: перший – продуктивність, а другий – інновації [25].

Такий вид корпоративної культури можна назвати командою мрії, через синтез орієнтування на інновації, продуктивність і демократичність комунікацій. Найбільше даний тип корпоративної культури підходить стартапам й інноваційним компаніям. Тож в Україні ним можна користуватись у невеликих компаніях, що лише виходять на ринок у якості стартапів і бізнес-інкубаторів, та у середніх й великих компаніях, що орієнтовані на створення і швидке поширення сучасно, інноваційної високотехнологічної продукції.

Тож, завдяки великому та яскравому досвіду зарубіжних корпорацій можна виділити певні моделі або окремі заходи у галузі корпоративної культури

та використовувати ці способи на своєму підприємстві. Вищенаведені успішні компанії показали, що така корпоративна культура є дієвою та ефективною.

Висновки до розділу 1

Суспільна робота інститутів корпоративної культури і соціального діалогу охарактеризована наявністю органічного зв'язку і взаємовпливу даних феноменів. Зі сторони перспективи розвитку соціального діалогу, важлива стратегічна орієнтація корпоративної культури компанії це ідеологія соціальної відповідальності бізнесу, яка передбачає будівництво партнерських стосунків із персоналом, що спрямовані на покращення їх задоволення роботою компанії. В цьому випадку працівники активно інформуються і залучаються у процес прийняття рішень, формують публічну звітність, і потім виникає потреба в користуванні механізмами соціального діалогу із метою вдосконалення системи комунікацій усередині компанії, пошуків шляхів погодження групових інтересів, які знаходяться у основі відносин і взаємодії робітників фз організацією, та методів вирішення конфліктів, які виникають в зв'язку із реалізацією даних інтересів. Із іншого боку, корпоративна культура має можливість розвиватися під впливом неформальних лідерів (робітників і їх представницьких організацій), коли у модель інтегрують існуючі традиції регуляції договорів колективних трудових відносин, соціальний діалог і участь в профспілках.

Корпоративна культура є важливим фактором збільшення конкурентоспроможної адаптивності, ефективності виробництва і менеджменту. Чим більший рівень корпоративної культури, тим більший престиж й конкурентоспроможність компанії. Виклики глобалізації та інтеграційні процеси сильно збільшують конкурентне поле суб'єктів ділових відносин та, відповідно, змінює завдання і підходи у формуванні політики конкурентоспроможності та новітнього механізму її реалізації.

Корпоративна культура є певним рівнем майстерності, вміння персоналу й керівництва, працювати ефективно на усіх ланках в усіх функціональних

галузях. Це значить, що ефективність та конкурентоздатність компанії залежить в основному від її культури, а значить, високий або низький рівень культури, показує рівень економічної ефективності та конкурентоздатності організації.

Щоб закріпити сильні позиції на ринку, збільшувати конкурентоспроможність, необхідно сформувати позитивну корпоративну культуру і особливо позитивний імідж власних організацій. Це дуже важливо у той час, коли України взяла курс на євроінтеграцію.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

2.1 Загальна характеристика ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Приватне Акціонерне Товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (далі ПрАТ «Рошен») розташоване в Україні, в місті Київ, проспект Науки, 1.

Основний вид діяльності товариства [21]:

«10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання

Інші види діяльності товариства:

10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання

10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів

46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами».

Компанія виготовляє більше 320 видів високоякісних кондитерських виробів. До асортименту компанії включені шоколадні і желейні цукерки, карамельні цукерки, ірис, шоколад й батончики, печиво, вафлі і вафельні вироби, бісквітні рулети, тістечка і торти. Частина із них не має аналогів в Україні. Загальний обсяг виробництва продукції досягає об'єму 300 тисяч тон\рік. Кондитерські вироби корпорації виготовляють з найсучаснішими технологіями. Використання нового вискоєфективного обладнання, чітке дотримання рецептів, застосування лише високоякісної сировини і матеріалів це запорука головних переваг продукції Рошен.

У складі корпорації знаходяться [20]: «українські фабрики (Київська, Кременчуцька, Бориспільська та два виробничі майданчики у Вінниці),

Клайпедська кондитерська фабрика (Литва), Bonbonetti Choco Kft (Будапешт, Угорщина), а також Вінницький молочний завод, який забезпечує фабрики натуральною високоякісною молочною сировиною».

Виробничі потужності кондитерської корпорації Рошен мають відповідну сертифікацію вимогам міжнародних стандартів якості і безпеки продукції харчування. На всіх підприємствах компанії Рошен є система управління якістю, що відповідає усім вимогам ISO 9001:2008, й система управління безпекою харчових продуктів, що відповідає усім вимогам стандарту ISO 22000:2005, та підтверджується наявністю в кожній із фабрик ПрАТ «Рошен» сертифікатів відповідності.

Всі кондитерські фабрики ПрАТ «Рошен» забезпечуються устаткуванням для перевірки контролю якості виробленої продукції і відповідних досліджень. Розробленням технологій й випуском високоякісних кондитерських виробів займаються фахівці, що були атестовані й навчені в спеціальних закордонних центрах.

«Продукція представлена в Україні, США, Канаді, Європі, Грузії, Китаї, Японії, Кореї, Казахстані, Вірменії та в 55 інших країнах» [20].

Рошен цінує талановитих, успішних й цілеспрямованих працівників, тому завжди високо оцінює заслуги й досягнуті результати перед корпорацією. Корпорація дає робітникам усе потрібне щоб виконати поставлені завдання. Компанія організовує комфортні умови праці, потрібні ресурси, професійний ріст, гідну винагороду, гарантію зайнятості й впевненість в завтрашньому дні. На підприємстві створили досить гарну систему стимулювання працівників та залучення нових (рис.2.1.)

Істотно, щоб кожний робітник компанії мав можливість професійно і особистісно зростати. Тим, хто лише хоче приєднатися у колектив висококласних фахівців, на підприємстві зробили програму навчання, після випуску із якої шанси кандидата на успішне працевлаштування дуже великі.

Професійне навчання від компанії - проект «Школа майстрів» триває 104 години навчання. Тривалість навчання теоретичним аспектам для

внутрішніх співробітників це 161 година, а для зовнішніх кандидатів – практичний блок у 35 змін [20]. Курс триває 3 місяці. У кінці навчання передбачений екзамен, після оцінювання якого приймають рішення про відбір кандидата на роботу. Усі учасники по програмі проходять попередній відбір. Участь у даній програмі оплачується. Кандидатам із інших міст компанія, навіть, оплачує проїзд та проживання. Програма для вже працюючих робітників має на увазі підвищення кваліфікації майстрів-технологів.



Рисунок 2.1 – переваги роботи в корпорації Рошен

На підприємстві також діє двомодульна програма навчання для керівників. Персонал компанії проходить навчання за підсумками щорічних оцінок компетенцій. Мета даного навчання це покращення професійних навичок, розвиток корисних здібностей і оволодіння новими знаннями. Проходження спільних тренінгів виховує командний дух та сприяє росту продуктивності. Також важливим аспектом навчання є те, що вивчається і англійська мова. Робітники мають можливість постійно відвідувати корпоративні уроки англійської мови. Навчання відбувається по рівнях та використовуються прогресивні методики з залученням професійних викладачів.

Організаційна структура компанії «Roshen» (рис. 2.2.) сформована за лінійно-функціональному принципу, бо поділ праці у сфері управління здійснюють у вигляді угруповання однорідної роботи із функціями менеджменту та об'єднання їх в підрозділи апарату управління корпорацією. Найвищий орган управління корпорацією це її співвласники.

Управління поточною діяльністю компанії проводять п'ять чоловік на чолі із головою правління, який є і генеральним директором компанії.

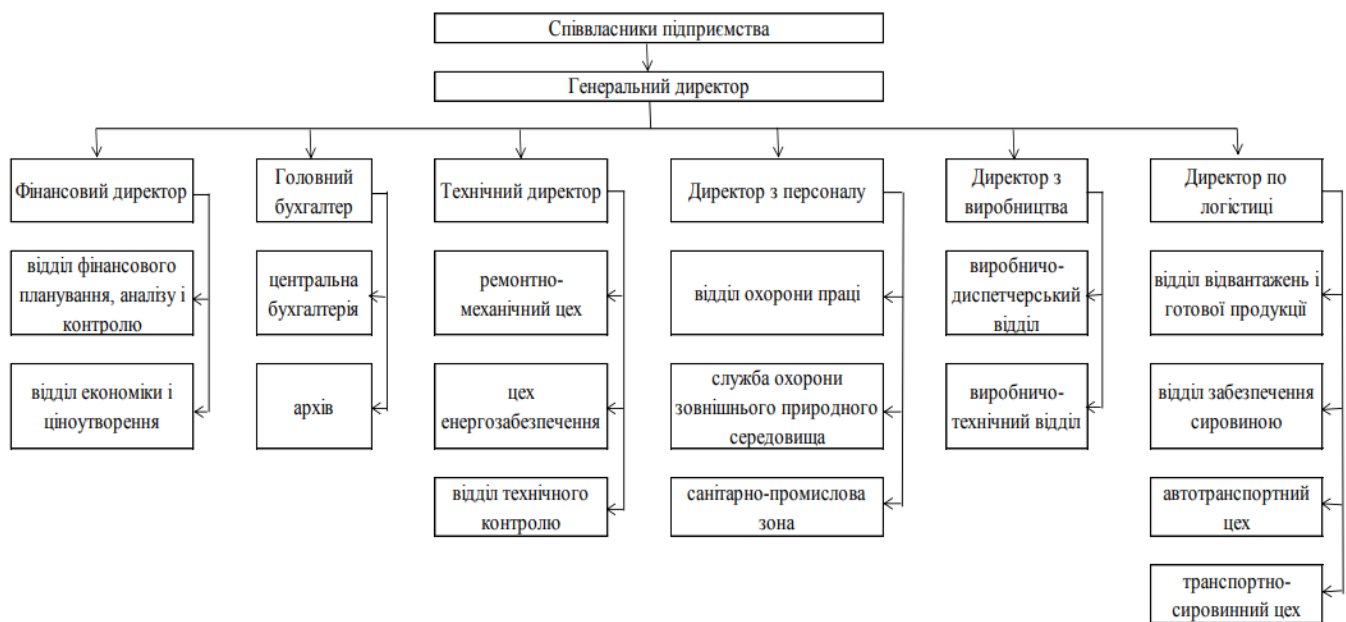


Рисунок 2.2. – Організаційна структура ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Перевагами лінійно-функціонального типу управління на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є:

- відсутність суперечливих настанов та інструкцій;
- персональна підзвітність виконавця одній людині;
- мотивація розвитку компетенції;
- особиста відповідальність за виконання завдань;
- спеціалізація роботи керівництва;
- розширення можливостей прийняття певних рішень;
- зменшення часу на вирішення технологічних питань виробництва.

Недоліками даного типу управління в компанії є:

- потреба висококваліфікованих менеджерів, особливо вищої ланки;
- виконавці, окрім власних основних задач, можуть виконувати роботу по обліку й контролю.

Щодо соціальної відповідальності корпорації, то вона показує себе якнайкраще з цього боку. Сьогодні соціальна відповідальність є дуже важливою для сучасних підприємств, а особливо, крупних. Соціальна відповідальність є частиною корпоративної культури компанії. Рошен провадить масштабні й регулярні благодійні та соціокультурні проекти. Таким чином, ще із березня 2015 року, підприємство утілює у реальність проект допомоги національній дитячій лікарні «Охматдит». «Десятки мільйонів гривень вкладаються в придбання та встановлення найсучаснішого хірургічного обладнання, ліфтів, світильників та повну реконструкцію усіх систем комунікації (опалення, вентиляція, електроживлення). Також системно надається допомога постраждалим у зоні АТО - проводиться лікування в клініках і реабілітаційних центрах Австрії, Німеччини, Греції та Словаччини, а також фізична та психо-соціальна реабілітація в центрах України» [20]. Із сфери культурно-соціальних проектів відбулась реконструювання Театру на Подолі, оновлення Черкаського зоопарку, відкриття ковзанки у Харкові, Дніпрі й Києві, повне техобслуговування встановленого компанією світло-музичного фонтану в місті Вінниця та розробка нових шоу для нього й інше. Також у межах країни компанія активно встановлює дитячі майданчики. Кожний проект запускався із любов'ю й піклуванням про суспільство.

«Площа Roshen» є частиною комплексного соціального проекту, у межах поновлення й благоустрою Київської кондитерської фабрики «Рошен». У даного проекту Рошен провела і повний ремонт двох на проспекті Науки [20].

В 2018 році корпорація заявила про формування громадського простору на території виробництва. Проект має назву «Рошен Плаза». Фабрика не закінчила власне існування, однак її потужності були зменшені. На території виробництва залишається частка виробничих приміщень, у одному із корпусів знаходиться офіс корпорації.

Проект оновлення території Київської кондитерської фабрики включив у себе формування офісного центру «Roshen Plaza», програми екскурсії «Шоколадна фабрика Roshen», розробку соціального простору, що включає паркову зону, Roshen Winter Village і Площу Roshen.

Roshen N Winter Village є частиною соціального простору корпорації, де розташована велика відкрита ковзанка, казкова ялинка й новорічна ярмарка, з столичною вуличною їжею. Ковзанка компанії, що є частиною зимового містечка є однією із найбільших у нашій країні сезонних ковзанок.

2.2. Аналіз стану корпоративної культури ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Місія компанії – це «виробництво продукції досконалої якості. Ми обираємо найкращу сировину, технології та обладнання і все це для того, щоб як найбільше людей у світі могли спробувати справді якісну кондитерську продукцію з яскравим та незабутнім смаком» [22].

Бачення компанії – «ми дійсно пишаємося тим, що робимо світ щасливіше – завдяки нашій діяльності, мільйони людей можуть купувати високоякісні кондитерські вироби і насолоджуватися їх оригінальним і вишуканим смаком. ROSHEN – щоб світ був щасливішим» [22].

Цінності корпорації – «наша торгова марка формує в свідомості споживача образ, який базується на двох ключових опціях: ЯКІСТЬ та ІННОВАЦІЇ» [20]. Якщо казати про якість, компанія заявляє про відповідність її продукції найвищим стандартам, які забезпечуються застосуванням найновіших технологій і сертифікацією, в відповідності із міжнародними стандартами якості ISO 9001:2000. Якщо казати про інновації то корпорація підкреслює наявність у неї великого досвіду найкращих кондитерів, однак у той же час без його копіювання, а у вигляді створення на його основі своїх нових, оригінальних рецептів. Також для компанії важлива чесність, так як бізнес

ведеться прозоро й відкрито, і лідерство, бо компанія завжди попереду та її мета бути лише першими в цій галузі.

Кажучи про якість, корпорація заявляє про відповідність її продукції вищим стандартам, які забезпечені завдяки застосуванню нових технологій і запровадженню систем менеджменту якості і безпечністю харчових продуктів відповідно вимогам світових стандартів ISO та IFS, що підтверджено відповідною сертифікацією. Якщо говорити про інновації корпорація прагне не лише завжди створювати нову оригінальну продукцію із використанням новітніх технологій і якісних інгредієнтів, але і удосконалювати процес виробництва із метою оптимізації використання природних ресурсів. У той же час Рошен підкреслює спадковість, великий досвід найкращих кондитерів попередніх поколінь, що шанується і використовується в процесі виробництва. На таких ключових засадах заснована уся робота компанії, у тому числі і соціальна.

Корпоративна культура компанії заснована, насамперед, на її цінностях. Вірність принципам та політика прозорості сприяє зміцненню довіри та залучає до співпраці. Одночасно, гнучкість й прагнення до рівних можливостей кожного дозволяє створити такі умови, в яких люди мають можливість вільно ділитися власними знаннями і досвідом, розкриваючи потенціал один одного. Корпоративна культура, як уже було наголошено виходить за рамки бізнесу. Компанія отримала визнання за її зусилля, які спрямовані на покращення інфраструктури, допомоги лікарням, підтримки й навчання співробітників. Робітники компанії користуються перевагами довгострокового підходу. Найважливіший елемент загальної концепції корпоративної культури для робітників це визнання усіх дочірніх підприємств і корпорації в цілому привабливим роботодавцем, через це компанія наймаємо, утримує й навчає найкращих співробітників. Також корпорація є однією із найбільших платників податків в Україні – це завдаток справді прозорої політики компанії.

Така політика корпорації дозволяє робітникам розвиватися як у професійному, так й у особистісному плані, тобто будувати цікаву професійну

кар'єру та сповна насолоджуватися своїм особистим життям. Працівники знають, що вони частина відповідальної та позитивної культури, що виходить за їх особисту систему у більш масштабну ділову, соціальну та у зовнішнє середовище.

Якщо менеджер корпорації займає керівну посаду - незалежно від ланки, по корпоративній культурі йому слід:

- керувати на основі власного прикладу. На власному прикладі показувати персоналу, що значить поводити себе чесно та порядно й дотримуватися цінностей та принципів корпорації. Завжди діяти так, як вимагають професійні обов'язки.

- підтримувати своїх підлеглих та створювати дружну атмосферу в колективі. Бути впевненим, що підлеглі ознайомилися та розуміють інформацію, що була надана, та мають доступ до ресурсів, необхідних задля дотримання цінностей корпорації.

- розвивати власних підлеглих. Ставити чіткі, вимірні й різноманітні завдання, які вимагають дотримання етичних норм та високих стандартів обслуговування клієнтів та роботи взагалі (виходячи із посади).

- захищати установлені стандарти. Поетапно й сумлінно забезпечувати дотримання підлеглими цінностей та стандартів, включаючи корпоративну культуру.

- уважно ставитися до робітників, які із сумлінними намірами ставлять питання та висловлюють недоліки.

- бути персонально відповідальним. Бути готовим до власної відповідальності за свої вчинки та вчинки своїх підлеглих.

Корпоративними цінностями корпорації Рошен є правила й принципи етики:

- 1) охорона праці усього персоналу й безпека та здоров'я спільноти є дуже важливою.

- 2) сумлінність, прозорість й повага у відносинах із співробітниками, підрядниками, діловими партнерами, державними органами в суспільством в цілому.

- 3) відсутність хабарництва або корупції в будь-якій формі і нетерпимість даних явищ.
- 4) повага прав людини.
- 5) бажання звести до мінімуму вплив на навколишнє середовище із визнанням потенційного впливу діяльності корпорації.
- 6) співпраця із партнерами і державами, в яких ведеться діяльність.

Важливе місце в корпоративній культурі посідає і, як це вже було сказано, соціальна відповідальність в широкому аспекті, а саме: політика в галузі охорони довкілля, політика в галузі сприяння охороні здоров'я, політика в галузі безпеки, політика в галузі охорони праці та розвитку персоналу, політика в галузі прав людини, політика по взаємодії з персоналом, політика у конфліктах інтересів, політика про взаємодію із виробництвами корпорації, політика про протидію корупції і відмиванню грошей, політика пов'язана із подарунками та діловою гостинністю, політика про взаємодію із представниками ЗМІ, політика по захисту інформації й використання активів корпорації [11].

У рамках екологічної програми корпорація модернізує її підприємства, скорочує відходи та використання води, пропагує дбайливе ставлення до довкілля. Природоохоронна робота на підприємствах Корпорації націлена на дотримання вимог екологічного законодавства України, вдосконалення вже існуючої структури екологічного менеджменту, забезпечення господарської діяльності дозволами і ліцензіями, запобігання понаднормового забруднення довкілля, зменшення негативного впливу виробничої діяльності підприємств на навколишній світ. Корпорація кожного року створює плани комплексних природоохоронних заходів, що включають використання надр і земельних ресурсів, поводження із відходами.

Хоча корпоративна культура компанії є досить сильною, але є і суттєві недоліки. Можна сказати, що корпоративна культура є регресивною. Регресивною є ієрархічно контрольована організація, яка побудована на базі владних повноважень.

В корпорації робітники не приймають участь у менеджменті, є суцільна жорстка регламентація поняття соціально-трудових відносин, яку провадить одна сторона. Також зрівнюється оплата праці, відбувається покарання за помилки (але менеджер розуміє, що без покарання неможливо управляти підлеглими). Кар'єрне зростання залежить від стажу, як у японській моделі управління, недоліком цього є не просування молодих спеціалістів, які мають здібності, хоча корпорація все-таки намагається допомагати молодим спеціалістам в просуванні кар'єрними сходами. Головна цінність це досвід й виконавча дисципліна, трудове законодавство завжди дотримується, але більшість рішень приймаються лише вищим керівництвом, а ініціатива, зі слів робітників, може каратися.

Висновки до розділу 2

ПрАТ «Рошен» є одним зі найбільших виробників кондитерських виробів у нашій державі і Східній Європі, та входить в тридцять найбільших виробників кондитерських виробів у світі. Головний офіс корпорації розташований в Києві.

ПрАТ «Рошен» є лідером державного ринку солодких виробів. Під своїм брендом, або як його ще називають «солодким знаком якості» Рошен виготовляє більше 320 видів якісних кондитерських виробів (шоколадних й желейних цукерок, карамель, печиво, вафлі, шоколад, бісквітні рулети та торти).

Корпоративна культура із середини показує корпорацію, її успіх та невдачі і реакцію персоналу на них. В основному кадри уособлюють цінності і думки, ідеї, що знаходяться всередині компанії. Вірна діяльність у цій галузі дає змогу якісно відрізнятись одній компанії від іншої, що у ринкових нестабільних умовах є вирішальним. ПрАТ «Рошен» звернуло на це увагу, та стало більш конкурентоспроможним і впізнаваним, а також корпорація допомагає відновленню економіки у вигляді постійного збільшення ВВП,

сплати податків і демонструє обличчя українського бізнесу на міжнародній арені.

Ріст значення корпоративної культури у вигляді елементу системи менеджменту на підприємстві і в цілому в державі пов'язано, із розбудовою ринкової економіки, що супроводжується реформами відносин власності, створенням багатьох нових суб'єктів і інституцій поза галуззю державного управління. Одночасно специфічними факторами, що притаманні національній практиці створення корпоративної культури є відсутність орієнтування на конфронтацію у трудових відношеннях, та наявність практики договірного врегулювання колективних трудових відношень на виробничому рівні під час централізованої, планової економіки.

Характер корпоративної культури проявляється через систему відношень, яка включає ставлення робітників до своєї професійної діяльності та компанії у вигляді об'єктивної умови її здійснення. Один із важливих елементів даної системи це підсистема трудових відношень, робота якої має прямий вплив на ефективність діяльності компанії. Зменшення безпосереднього впливу країни на врегулювання трудових відношень у наслідку має зростання потреб громади в забезпеченні соціального балансу поміж персоналом, роботодавцями й державою.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

Корпоративна культура робить вплив на усі показники компанії, вона має певну направленість: встановлювати та посилювати взаємодію поміж робітниками, створювати позитивний психологічний клімат у компанії, визначати пріоритети персоналу, об'єднувати колектив. Одна із головних цілей корпоративної культури це збільшення трудового потенціалу в робітників.

Розвиток корпоративної культури надає підприємству такі переваги:

1. Зниження конфліктності, поліпшення ділових взаємин.
2. Зменшення непродуктивних витрат часу.
3. Ріст задоволеності та лояльності працівників, та як наслідок клієнтів, збільшується продуктивність роботи.

Один із помітних результатів сильної корпоративної культури це низька плинність кадрів. Це пояснене однією думкою робітників про те, що є метою компанії та що вона прагне. Це, у свою чергу, призводить до згуртованості робітників, лояльності та відданості компанії, а, значить, бажання покинути таку компанію в працівників не буде.

Тож, доцільним буде навести шляхи покращення вже існуючої корпоративної культури у ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Як видно із другого розділу певна база у підприємства вже є, і в принципі корпоративна культура є непоганою, але все таки потребує покращень.

Для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» доцільно буде запропонувати стратегію осучаснення і оновлення корпоративної культури задля її модернізації та удосконалення. Також важливо уділити увагу соціально-трудовим відносинам, для підприємства з регресивним типом корпоративної культури, покращити стратегію створення нової демократичної культури із відповідною зміною соціально-трудових відносин, Доцільним буде звернення уваги на стратегії адаптації цінностей західної культури та прикладі

будування сильної корпоративної культури великих корпорацій, що були представлені у попередньому підрозділі. Такі приклади слід пристосувати до умов української практики і до специфіки самого підприємства та трудового менталітету українських працівників.

Напрями таких удосконалень можуть проявлятися у:

- 1) формуванні і трансляції цінностей організації;
- 2) перегляді системи мотивації і соціальних програм;
- 3) формалізації ринкових бізнес-процесів;
- 4) розробці і реалізації програм адаптації нових робітників;
- 5) розвитку якостей демократичного лідера в керівництві;
- 6) розвитку й поширенні каналів інформації;
- 7) формуванні позитивного бренду роботодавця;
- 8) подоланні опору змінам в внутрішньому середовищі;
- 9) підтримці сприятливого клімату і здорового способу життя.

Для організації Рошен пропонуємо такі шляхи розвитку корпоративної культури і відповідних їй соціально-трудова відносин:

- більш яскрава трансляція цінностей корпорації, відповідних до її стратегічних планів;
- перегляд системи мотивування і соціальних програм в сторону їх індивідуалізації і збільшення лояльності персоналу;
- вдосконалення ринково орієнтованих бізнес-процесів;
- створення і реалізація кращих програм адаптації нових робітників;
- розвиток якостей демократичного лідера в менеджерів компанії;
- розвиток каналів інформації;
- продовження ствердження позитивного бренду роботодавця;
- подолання опорів змінам всередині корпорації;
- підтримка сприятливого клімату і здорового способу життя.

Для компаній, що є дочірніми підприємствами корпорації, варто сформулювати систему заходів організаційної культури, що адаптує місію і цінності материнської компанії для співробітників в усіх регіонах, знайде

шляхи мотивації та впливу на цих робітників. Актуальним для компанії також буде і:

- розвиток соціальних програм та посилення соціального захисту робітників;
- вдосконалення зовнішніх проявів культури у компанії, дизайн робочих місць та умов праці;
- активізація корпоративних заходів щоб розвивати соціальну і творчу атмосферу у колективі.

Щоб ефективно реалізувати стратегії розвитку корпоративної культури і зміни соціально-трудова відносини потрібен контроль її результатів

Також не зайвим буде розробити і запропонувати вищому керівництву заходи по збереженню цінностей колективного духу, здорового психологічного клімату і розвитку особистості кожного робітника. Створити систему заохочення інноваційності, новаторства, персональної ініціативи, участі, залученості і свободи персоналу компанії.

Слід запропонувати я вищому керівництву корпорації переглянути формальні правила і процедури - якісну і кількісну їх зміну, удосконалення організаційної структури корпорації і зменшення її забюрократизованості наскільки це можливо.

Слід пам'ятати, що зміна корпоративної культури не відбудеться, у разі коли до процесу не залучити абсолютно усіх працівників компанії, не схилити їх до змін й активної підтримки.

Також пропонуємо п'ять принципів, що допоможуть покращити корпоративну культуру організації:

1. Зміни у мисленні. Часто люди впевнені, що їх вчинки залежать від думок. Це твердження є вірним. Менеджеру потрібно не насильно переконувати робітників, щоб прищепити їм цінності організації, а діяти так, щоб вони самі дійшли до правильного ставлення через участь в практичних заняттях.

Прикладом є - менеджер може навчити власних підлеглих вірно обслуговувати клієнтів, проте це не змінить безпосереднє ставлення працівників до клієнтів. У випадку коли робітник у команді намагається переконатися, що клієнтів усе влаштовує, тоді така дія буде змінювати й поведінку, та у кінцевому рахунку ставлення.

Отже, слід переглянути даний аспект в компанії та почати дивитися на поведінку та дії працівників. Зміни у мисленні обов'язково супроводжує зміна поведінки.

2. Прийняти відкритість у спілкуванні. Працівники - це не машини, що виконують поставлені завдання. По-перше вони є людьми із цілями, планами та системами цінностей. Відкрите й щире спілкування вкрай важливе. Коли робітники мають змогу брати участь у обговореннях, вони почувують себе частиною команди та розвивають глибше розуміння цілей корпорації.

У відкрите спілкування слід залучати усіх на підприємстві від менеджерів до звичайних працівників. Але це є вкрай складно, так як корпорація є досить великою, та має багато працівників, й більшість може не мати ідей чи пропозицій щодо певних питань. Такий спосіб слід використовувати на такому великому підприємстві на ряді з іншими. Тобто спочатку потрібно зібрати банк ідей чи пропозицій, а потім вже запрошувати тих людей, що щось запропонували на зустрічі обговорення цих питань. Якщо в робітника є можливість поділитися власними думками та ставленням, він думає, що його ідеї та висновки - цінні. Також, чітка комунікація допоможе усій команді розуміти, що очікують від кожного працівника. Тож у даному пункті також можна використати цей спосіб у залученні працівників відділу, а не по всьому підприємству.

3. Заохочувати гнучкість. Гнучкий робочій графік є запорукою отримання найкращих результатів від робітників. Багато завдань можуть бути виконані із менш структурованим графіком та з більшою швидкістю. Певні завдання можуть бути виконані удома, а інші у офісі. Але, це звісно стосується не усіх працівників корпорації, а тих, хто має змогу працювати вдома чи мати гнучкий

графік, наприклад бухгалтерії, працівники у сфері маркетингу, дизайну іноді навіть менеджер із продажів. Під час корона кризи це є досить ефективним та соціально відповідальним. Тож уважно слід підійти до того, які робітники будуть більш продуктивними у гнучких умовах.

4. Дух співчуття та турботи. Такий дух насправді зможе змінити культуру корпорації. Якщо команда є сім'єю, тоді робітник досягне великих цілей. Гарні відносини сприяють розвитку. Тобто, така атмосфера дозволить збільшити продуктивність роботи, залучити робітників й покращити обслуговування клієнтів.

5. Забезпечити постійне навчання робітників. Деякі організації просто дають новим робітникам оглядові знання, а потім лишають їх напризволяще. На щастя це не про корпорацію Рошен. Тут відбувається регулярне навчання співробітників, але все-таки його обсяг менший, аніж бажано. Тож варто трохи збільшити кількість навчання, для працівників, що вже працюють у корпорації. Навчання працівників це дуже важливо. Воно дозволить почувати себе упевнено й вільно на робочому місці.

Корпоративна культура у організації не завжди легко оптимізується, проте цього слід прагнути. Через запровадження нових моделей поведінки, вільної комунікації без страху покарання, із заохоченнями й повагою можна добитися гарних результатів. Не варто погоджуватися на менше, слід орієнтуватися на краще. Корпоративна культура може активізувати ефективність усього бізнесу. У разі якщо удосконалити корпоративну культуру самостійно важко або не вдається слід замовити послуги оцінки й розвитку залученості робітників, це буде ефективним рішенням проблеми збільшення результативності праці та корпоративної культури [27].

Головним ідеологом та популяризатором корпоративної культури все-таки повинен бути керівник, чи власник бізнесу, найнятий професійний менеджер або ж менеджери корпорації.

В перспективі у вирішенні завдань по підтримці корпоративної культури компанії, слід урахувати визначальну роль таких чинників:

1. Відбір працівників. Відбір кадрів повинний переслідувати мету - ідентифікувати й набрати людей, які володіють потрібними знаннями, навичками й здібностями, які дозволять їм успішно виконувати роботу. Під час остаточного відбору робітників перевага повинна віддаватися тим, хто більшою мірою сумісний із корпоративною культурою та системою цінностей, ідентичних корпоративним.

2. Робота голови і членів правління компанії. Голова і члени правління у свою чергу є обличчям корпорації і роблять бачення й задають загальний напрямок майбутньої діяльності корпорації. Керівництво організації повинне бути зразком моралі та етики для всіх працівників. Саме тоді дії керівництва будуть сприяти формуванню та зміцненню корпоративної культури і не викликають опір в працівників компанії.

3. Культурна адаптація та її основні етапи. Наскільки ефективними не були б процеси підбору кадрів, нові робітники не зможуть відразу ознайомитися із корпоративною культурою організації та поводитися відповідно неї. Тож слід максимально допомагати новим робітникам адаптуватися до корпоративної культури.

Висновки до розділу 3

Якщо казати про управління підприємством, більшість думають, що головне це гарний маркетинг. Але ключем до успіху підприємства є не лише це. Усі компанії залежать від робітників, вони є їхньою основою, стрижнем. Корпоративна культура та рівень задоволеності на робочих місцях сильно впливають на продуктивність робітників. Якщо потрібно підвищити рівень їх задоволеності та ефективність, слід удосконалювати, або ж взагалі створити корпоративну культуру, що спрямована на розвиток комунікаційних навичок та збільшення задоволеності на робочих місцях. Оцінка залученості працівників - параметр, що має вплив на успішність усього бізнесу.

Застосування іноземного досвіду у галузі корпоративної культури та мотивації, оволодіння цими методами та підходами зможе дозволити

корпорації Рошен працювати стабільніше та забезпечити їй перспективи для розвитку. Також, є певні обмеження у запровадженні окремих методів стратегічного управління і корпоративної культури в Рошен, це неготовність вищого керівництва займатися процесом удосконалення корпоративної культури, високі витрати на її планування й реалізацію, відсутність висококваліфікованого персоналу із цього питання. Тож під час перенесення наявного закордонного досвіду на дане підприємство, варто спів ставляти розміри компаній, галузі роботи та дотримуватися певних рекомендацій: бути впевненим у готовності власників приймати та втілювати зміни у корпоративній культурі, аналізувати ті виявляти цінності, що домінують, забезпечити чітку регламентацію і зрозумілість пунктів корпоративної культури, аргументувати її переваги для усіх стейкхолдерів.

ВИСНОВКИ

В роботі представлені теоретичні і аспекти корпоративної культури організації. Отримані результати дозволили зробити дані висновки:

1. Корпоративна культура набуває усе більшого значення у системі управління організацією у сучасному економічному середовищі (якому характерна нестабільність, динамічність та як наслідок, кризи), із одного боку, зростаючого рівня інформатизації суспільства, рівня комунікацій в усіх секторах економіки – з іншого. Фундаментальна роль в даному аспекті займається загальним переходом до економіки знань, для якої характерне домінування інформаційних ресурсів, інтелектуального капіталу й нематеріальних активів.

2. Безпосередньо людина є основою будь-якого підприємства, його сутністю та його основним багатством. Проте із позицій менеджменту не можна говорити про людину в загальному аспекті, бо усі люди є різними. Люди поводять себе по-різному, в них різні здібності, різне відношення до власної справи, до компанії, до власних обов'язків. Вони мають різні потреби, їхні мотиви до діяльності можуть сильно відрізнятись. Та звісно, люди по-різному сприймають дійсність інших осіб навколо них та самих себе у такому оточенні. Усе це каже про те, що менеджмент персоналу на підприємстві винятково складна, проте одночасно із тим відповідальна та важлива для життя компанії справа, яку покладено в об'єкт дослідження – корпоративна культура.

3. Другий розділ присвячений аналізу підприємства, системи його управління та корпоративної культури, оцінці її ефективності.

4. В третьому розділі було досліджено досвід формування та функціонування корпоративної культури зарубіжних компаній на окремих прикладах та запропоновано основні шляхи по вдосконаленню корпоративної культури в корпорації, запропоновані основні напрямки та безпосередньо заходи, що потрібно впровадити.

5. Проведене дослідження з розвитку корпоративної культури корпорації виявило орієнтацію на цінності та навчання працівників. Це значить, що у довгостроковій перспективі корпорація робить акцент на вигоді від удосконалення працівника через досягнення високого ступеню згуртованості колективу та сприятливого морального клімату.

6. Отже, під час виконання кваліфікаційної роботи бакалавра було запропоновано запровадження ефективних організаційно-економічних заходів по управлінню корпоративною культурою корпорації, що дасть змогу досить істотно підвищити продуктивність роботи, зменшити плинність кадрів, сформувати сприятливу атмосферу у колективі і удосконалити систему реалізації нових проектів в корпорації. Результати даного дослідження можуть бути використані під час розробки вітчизняними компаніями комплексного по підвищенню ефективності їх корпоративної культури, а не тільки при дотриманні ними гарного стану охорони праці на робочих місцях працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Глебська Л.В. Проблеми корпоративної культури вищого навчального закладу в умовах формування інформаційного суспільства. Вибрані матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. V культурологічні читання пам'яті В. Подкопаєва / Український центр культурних досліджень Міністерства культури і туризму України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.culturalstudies.in.ua/sekcija_s_s5_1.php
2. Носков В., Кальянов А., Єфросиніна О. Психологічні детермінанти корпоративної культури // Політичний менеджмент. – 2006. – №3 (17). – С.76–88
3. Задихайло Д., Кібенко О., Назарова Г. Корпоративне управління: Навчальний посібник. – Х.: Еспада, 2003. – 688 с.
4. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. Пер. с англ. / Под ред. В.А.Спивака. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.
5. Шапиро С.А., Шапиро А.Я. Управление персоналом как вид предпринимательской деятельности. – М.: Издательство “Альфа-Пресс”, 2006. – 256 с.
- 6.Скріпичнікова І.В. Корпоративна культура фірми як об'єкт організаційного консультування / / Організаційне консультування як ресурс розвитку суспільства, держави, політики і бізнесу: Тези науково-практичної конференції. - М.: РПО, 2005.
7. Бойчук Л.М. Розвиток корпоративної культури вітчизняних підприємств в умовах глобалізації. – Електронний ресурс : [Режим доступу] : http://mev-hnu.com/load/studentska_naukovo_praktichna_konferencija/1_svitova_ekonomichna_integracija_ta_globalizacijni_procesi_v_khkhi_stolitti/rozvitok_korporativnoji_kulturi_vitchiznjanih_pidpriemstv_v_umovakh_globalizaciji/21-1-0-152
8. Петрова І.Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин / І.Л. Петрова // Вчені записки. — 2015. — № 40. — С. 139— 145.

9. Гриценко Н.В. Особливості формування корпоративної культури організації / Н.В. Гриценко // Вісник економіки транспорту і промисловості. — 2017. — № 59. — С 284—290.
10. Савчук Л. Розвиток корпоративної культури в Україні. – Електронний ресурс : [Режим доступу] :<http://personal.in.ua/article.php?ida=68>
11. Гриньова В.М., Попов О.Є. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні: Монографія.- Х.: Вид-во ХДЕУ, 2003. –203 с
12. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : [навч. посіб.] / Л. І. Скібіцька. – К. : Центр учбової літератури. – 2007. – 360 с.
13. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій : [навч. посіб.] / Л.Г. Шморгун – К. : Знання – 2010. – С. 180
14. Бугаєвська Ю.В. Поняття корпоративної культури: її суть і структура / Ю.В. Бугаєвська // Засоби навчальної та науково-дослідної роботи. — 2011. — № 36. — С. 12—17.
15. Шевченко В. С. Визначення впливу корпоративної культури на діяльність підприємства / В. С. Шевченко // Комунальне господарство. – 2011. – Вип. 14. – С. 160–165.
16. Новосад М.Г. Корпоративна культура підприємств в контексті сучасних європейських стандартів, 2013 р. — [Електронний ресурс] / М.Г. Новосад — Режим доступу: <http://lib.pu.if.ua>.
17. Офіційний сайт ДП "Документ", 2014 р. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://passport.org.ua>
18. Чайка Г. П. Культура ділового спілкування менеджера : навч.посіб. / Г. П. Чайка. – К. : Знання, 2005. – 442 с.
19. Чернишова Т. О. Деякі аспекти корпоративної культури організації / Т. О.Чернишова, Т. А. Немченко // Наукові праці КНТУ. – Економічні науки. – 2010. – Вип. 17.
20. Офіційний сайт корпорації Рошен. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<https://www.roshen.com/ua>

21. Юридична інформація про корпорацію Рошен. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00382125/
22. Соціальний звіт Рошен. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://roshen.com/uploads/presentation/Roshen_AR-2018_32_1.pdf
23. Корпоративна культура в компанії Соса-Сола. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://delo.ua/education/40-personala-coca-cola-v-ukraine-rabotajut-v-kompanii-bolee-desja-181764/> delo.ua
24. Корпоративна культура в компанії Microsoft. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://delo.ua/education/prioritet-microsoft-trudoustrojstvo-zhenschin-68741/> delo.ua
25. Корпоративна культура в компанії Philips. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://delo.ua/education/philips-sotrudniki-sami-stroiteli-svoej-karery-170218/> delo.ua
26. The official website of IKEA. Concept of business. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://franchisor.ikea.com/the-ikea-concept-2/>
27. 5 принципів, які допоможуть поліпшити корпоративну культуру компанії. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.ft-group.ru/knowledge-base/staff-involvement-and-culture/3665/#modal>
28. Гелегер Р. Душа організації. Як створити успішну корпоративну культуру / Р. Гелегер. - М.: Добрая книга, 2006. - 347с
29. Інноваційний менеджмент: Концепції, багаторівневі стратегії та механізми інноваційного розвитку: Учеб. посібник / За ред. В.М. Аньїшін, А.А. Дагаєва. -3-е изд., Доп. – М, 2007. - 584 с.
30. Камерон К., Куїнн Р. Діагностика та зміна організаційної культури. СПб.: Пітер, 2001. - 320 с.