

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ

Семикіна М. В., Беляк Т. О.

**КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА  
В СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН**

м.Кропивницький – 2018

**Рецензенти:**

**Петрова І.Л.**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу та поведінкової економіки Університету економіки та права «Крок»;

**Пасєка С.Р.**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри туризму і готельно-ресторанної справи Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького.

**Семикіна М.В., Беляк Т.О.**

С51 Корпоративна культура в системі соціально-трудо­вих відносин: Монографія. – Кропивницький: Видавництво «КОД», 2018. – 248 с.

Монографія присвячена проблемі розвитку корпоративної культури в системі соціально-трудо­вих відносин. Досліджено наукові уявлення про особливості формування корпоративної культури, визначено її вплив на стан соціально-трудо­вих відносин. Обґрунтовано напрями активізації впливу корпоративної культури на гармонійний розвиток соціально-трудо­вих відносин.

Книга призначена для науковців, викладачів, аспірантів, студентів, усіх, хто цікавиться проблемами формування прогресивної корпоративної культури та її впливом на гармонізацію соціально-трудо­вих відносин.

УДК 331.101.26:331.104

Рекомендовано до друку Вченою радою Центральноукраїнського національного технічного університету (протокол № 10 від 30 червня 2017 р.).

## ВСТУП

Світовий досвід засвідчує, що корпоративна культура (КК) може слугувати важливим інструментом сталого розвитку соціально-трудових відносин (СТВ), дієвим засобом ефективної діяльності підприємств, чинником досягнення соціального миру та добробуту.

Для України, яка обрала шлях ринкових перетворень та євроінтеграції, проблематика корпоративної культури набуває особливої актуальності. На більшості вітчизняних підприємств роль корпоративної культури традиційно недооцінюється, що негативно позначається на стані соціально-трудових відносин, зумовлює виникнення низки нових викликів і загроз. Всеохоплююча економічна криза і політична нестабільність провокують руйнацію корпоративних цінностей підприємств, перешкоджають задоволенню пріоритетних соціальних потреб працівників. Уникнення трудових конфліктів, соціального вибуху з непередбачуваними наслідками потребує якісних змін у соціальній взаємодії на культурних засадах держави, роботодавців, профспілок, громадських організацій. Соціальний мир в Україні значною мірою визначатиметься здатністю соціальних партнерів вступати у діалог та досягати компромісів, керуючись цінностями прогресивної корпоративної культури. Для цього необхідно переосмислити концепцію та моделі корпоративної культури як потужного джерела активної соціальної взаємодії, гармонійного розвитку соціально-трудових відносин.

Підґрунтям сучасних наукових уявлень про корпоративну культуру стали праці зарубіжних вчених І. Ансоффа, М. Армстронга, К. Голда, Є. Капітонова, Ф. Котлера, Б. Мільнера, Т. Питерса, В. Співака, М. Уорнера, Г. Хофстеда, А. Файоля, Е. Шейна та інших.

З початком ринкової трансформації економіки в Україні дослідження корпоративної культури підприємства отримали значний розвиток у наукових працях А. Воронкової, Г. Назарової, О. Новікової, Г. Хаєта, О. Єськова та ін. Уявлення про корпоративну культуру та її роль у соціально-трудових відносинах з позицій економіки праці збагатили О. Балика, О. Грішнова, А. Колот,

Т. Кицак, Е. Лібанова, І. Петрова, І. Терон, Л. Шаульська, Л. Щетініна та ін. Значимість цінностей корпоративної культури у підвищенні ефективності праці, розвитку трудового потенціалу визначена у працях В. Близнюк, О. Комарової, О. Левченка, Л. Лісогор, О. Магопець, М. Мельник, С. Пасєки, В. Стадник, Л. Червінської, Н. Шалімової та інших вітчизняних науковців.

Водночас, незважаючи на значні теоретичні напрацювання в цьому напрямі, існує практична потреба у поглибленому вивченні корпоративної культури, вдосконаленні методів її діагностики та пошуку можливостей активізації впливу на розвиток соціально-трудова відносин.

Автори монографії ставили своїм завданням узагальнити теоретико-методичні засади розвитку корпоративної культури та розробити науково-практичні рекомендації щодо підвищення її ролі у формуванні гармонійних соціально-трудова відносин.

Перший розділ присвячено висвітленню теоретичних засад формування корпоративної культури та методичних підходів щодо посилення її впливу на гармонізацію соціально-трудова відносин.

У другому розділі відображено результати оцінювання впливу корпоративної культури на розвиток соціально-трудова відносин на різних економічних рівнях.

Третій розділ містить науково-практичні рекомендації щодо активізації впливу корпоративної культури на гармонійний розвиток соціально-трудова відносин.

Автори сподіваються, що використання монографії на практиці буде корисним для запобігання конфліктності соціально-трудова відносин, сприятиме формуванню соціальної згуртованості трудових колективів, підвищенню ефективності трудової діяльності.

Книга призначена для науковців та спеціалістів у сфері економіки праці та управління персоналом, аспірантів та магістрів економічних спеціальностей вищих навчальних заходів.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПОСИЛЕННЯ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНО- ТРУДОВИХ ВІДНОСИН

### 1.1. Корпоративна культура: сутність, дефініції, моделі

Розвиток соціально-трудоових відносин (СТВ) в Україні відбувається у складних соціально-економічних та політичних умовах, супроводжується нестабільністю, суперечностями, кризою довіри, нестачею соціальної згуртованості. Подолання зазначених проблем потребує формування соціально відповідальної поведінки усіх членів суспільства, включаючи роботодавців, представників влади, профспілок, громадських організацій, пошуку усіх можливих засобів впливу на СТВ для їх гармонійного розвитку.

Одним з дієвих інструментів такого впливу, як свідчить світовий досвід, є корпоративна культура (КК). Досвід успішних компаній доводить, що КК є чинником прогресивного розвитку соціально-трудоових відносин, ефективної діяльності підприємств, чинником досягнення соціального миру та добробуту<sup>1</sup>.

Водночас, в Україні, корпоративна культура все ще залишається майже невикористаним важелем у регулюванні соціально-трудоових відносин. Її роль і значення традиційно недооцінюються на практиці, що звужує можливості грамотного та ефективного використання КК в інтересах подолання деформацій у розвитку соціально-трудоових відносин. Тому поглиблення наукових уявлень про КК, її роль у розвитку СТВ розглядаємо як наукове завдання теоретичного і практичного значення.

Перш ніж розкрити сутність тлумачень корпоративної культури, її відомих моделей, справедливо акцентувати увагу на тому, що КК є складовою загальної культури. Уявлення про культуру як цінність, формувалися й розвивалися в історичному ракурсі від часів

---

<sup>1</sup> Петрова І.Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудоових відносин / І.Л. Петрова // Вчені записки, Вип. 40. — К., 2015. — С.139 – 145 (С. 140).

античності до наших днів. До цього причетні мислителі і минулого, і сучасності, зокрема:

- античні мислителі – Цицерон, Вергілій, Сенека;
- вчені Середньовіччя – Аврелій, Августин;
- мислителі часів Відродження – Ф. Петрарка, М. Монтень;
- філософи Нового часу – Ф. Бекон, Т. Гоббс, Дж. Локк, Дж. Б. Віко;
- вчені близького минулого – Ф. Гегель, О. Шпенглер, З. Фрейд, Л. Уайт, Е. Тейлор, А. Кребер, К. Клакхон;
- вчені останньої чверті двадцятого сторіччя, праці яких ґрунтуються на: осмисленні культури як процесу творчої діяльності – А. Арнольдс, Е. Баллер, Н. Злобін, Л. Коган, В. Межуєв; розумінні культури як специфічного виду людської діяльності – В. Давидович, М. Каган, Е. Маркарян, З. Файнбург;
- дослідники наших часів, менеджери, фахівці: зарубіжні – П. Бурдє, Дж. Гібсон, Д. Грей, К. Камерон, Г. Мінцберг, Ф. Лютенс, М. Тевене, Р. Уотермен, Е. Шейн (список не повний); вітчизняні – Н. Ануфрієва, Т. Башук, О. Віханський, О. Грішнова, М. Дмитренко, О. Дяків, І. Качан, А. Колот, В. Маслов, О. Мозгова, І. Петрова, Л. Савчук, О. Балика, І. Терон, В. Співак, Г. Хаєт, Л. Шаульська, Л. Щетініна та інші.

Культура співвідносна елементам життя людини, що якісно відрізняють її від інших складових живої природи. На відміну від біологічних форм життя, це поняття фіксує особливості виключно людської діяльності, людської поведінки, прояву свідомості, їх мовного супроводу.

Серед теоретичних підходів до вивчення загальної культури виділяють такі наукові напрями:

- функціоналізм (прихильники – Б. Маліновський (1884-1942), А. Раткліфф-Браун (1881-1955)), відповідно до якого елементи культури розглядаються з позиції їх місця в цілісній культурній системі з виділенням так званого «нормального» стану – самодостатнього, урівноваженого, гармонічного та оцінкою відхилень від нього;

– символізм (прихильники – Т. Парсонс, К. Гірц<sup>2</sup>), за яким, елементи культури розглядаються насамперед як символи, якими визначено відношення людини до світу через ідеї, вірування, цінності;

– адаптивно-діяльнісний підхід (прихильники – Е. Маркарян, С. Едвард<sup>3</sup>), який ґрунтується на визначенні елементів культури як системи надбіологічних механізмів, що стимулюють, програмують та реалізують адаптивну й перетворюючу діяльність людей.

У нашому дослідженні надаватимемо перевагу останньому – адаптивно-діяльнісному підходу.

До складових, притаманних культурі, дослідники (В. Бокань, Н. Злобін, Є. Подольська та інші) відносять:

– мову (знаки мовного та немовного походження як природні, так і штучні, разом з їх змістовим наповненням й тлумачним значенням відповідно соціального досвіду та відношень людини до світу);

– цінності (переваги явищ для індивіда термінальні (цінності мети) та інструментальні (цінності засобу), їх значимість, важливість, якими визначається відмінність більш бажаного від менш небажаного, вибір мети, уникнення небажаного);

– норми (регулятори поведінки в соціальному середовищі сумісно з очікуваннями, якими визначається допустиме коло дій – правила моралі, які стосуються уявлень людей; зразки поведінки (мода), формалізовані (офіційно прописані) правила;

– артефакти (узагальнені назви штучно створених об'єктів знакового або символічного змісту – предметів, речей, феноменів духовного життя суспільства, творів мистецтва, теорій, фольклору тощо).

У подальшому зосереджуватимемо увагу на цінностях та артефактах, на яких формується, утримується та розвивається КК.

До основних функцій культури науковці переважно відносять:

– освітньо-виховну, пов'язану з вихованням членів суспільства та їх освітою;

<sup>2</sup> An analytical approach to the theory of social stratification // Parsons T. Essays in Sociological Theory. Revised Edition. Free Press, Macmillan. N.Y. (London ), 1964, p. 69–88.

<sup>3</sup> Markarian, S. Edward. Capacity for World Strategic Management. –Yerevan: Gitutgun, 1998. – P. 100.

- комунікативну, пов'язану з необхідністю накопичення й трансформацій соціального досвіду, транслюванням повідомлень;
- регулюючу, пов'язану з орієнтуванням людської діяльності та контролем над її здійсненням;
- інтегративно-дезінтегративну, за якою створення одних спільнот супроводжується розмежуванням інших спільнот;
- знаково-сігніфікативну, пов'язану з формуванням та інтерпретацією імен, назв, позначень для порозуміння між людьми;
- ціннісно-аксіологічну, пов'язану з виявленням потреб та поведінкового орієнтування членів суспільства;
- соціальну;
- адаптивну, пов'язану з пристосуванням до зовнішнього оточення;
- пізнавально-гносеологічну, пов'язану з концентрацією узагальненого досвіду з позиції історизму та еволюціонування.

Культурі притаманні й інші функції, так звані універсалії (за визначенням Дж. Мердока<sup>4</sup>), до яких віднесено, зокрема, спільну працю, освіту, ритуали, взаємодію, мову тощо (всього вчений виділив 88 універсалій, апелюючи до повного списку яких, в даному дослідженні, вважаємо позбавленою сенсу).

Враховуючи притаманні культурам відмінності, вчені (Г. Ашін<sup>5</sup>) розрізняють зокрема:

- елітарні культури (елементи створюються професіоналами з орієнтуванням на підготовлену аудиторію);
- культури народів (елементи створюються анонімними творцями відповідно буденної практики життєдіяльності);
- масові культури – кіно, друк, поп-музика, мода (елементи створюють професіонали, але з нахилом на широку аудиторію, яка не потребує спеціальної підготовки для їх сприйняття);
- субкультури – частки культур, притаманні окремим соціальним групам чи пов'язані з певними видами діяльності, зокрема трудової.

<sup>4</sup> Антология исследований культуры. Интерпретация культуры. Санкт-Петербург. – Университетская книга, 1997. – Т. 1. – 728 с. (С. 49-57)

<sup>5</sup> Ашин Г. О типологии культур современного буржуазного общества. Культура и идеологическая борьба / Г. Ашин, А. Мидлер. – М., 1979. – С. 185



Витоки сучасної корпоративної культури дослідники пов'язують з часами Середньовіччя. Так, Ю. Арнаутова стверджує, що термін походить не від слова «корпорації» (організаційно-правовий тип підприємства), а від латинського «согрогайо», тобто об'єднання, співтовариство<sup>6</sup>.

Перші згадування щодо вживання терміну «корпоративна культура», «корпоративний дух» дослідники відносять до кінця ХІХ-го – початку ХХ-го ст.<sup>7</sup>. Цінності співтовариства, наявність та підтримка «корпоративного духу» згадуються у літературі ХІХ ст. У багатьох джерелах зазначається, що термін «корпоративна культура» вперше використав у ХІХ ст. у військовій термінології німецький фельдмаршал Мольтке для визначення відносин згуртованості в офіцерському середовищі.

На початку ХХ-го ст. Анри Файоль, засновник школи класичного управління, у книзі «Загальне і промислове управління» серед основних принципів управління виокремлює корпоративний дух, розуміючи під ним «згуртованість працівників, єдність сили»<sup>8</sup>.

Системні наукові дослідження КК розпочалися переважно у 70-80 рр. ХХ-го ст. На початку ХХІ ст. наукові пошуки в цьому напрямі посилюються, що пояснюється пошуком засобів активізації ролі людського капіталу, забезпечення економічного та інноваційного розвитку підприємств й подолання протиріч у взаємодії соціальних партнерів.

Упродовж ХХ-го й на початку ХХІ-го століття уявлення про КК, її місію, цілі, принципи, засоби і можливості реалізації суттєво змінювалися. Аналіз еволюції наукової думки засвідчив, що уявлення

<sup>6</sup> Арнаутова Ю.Е. Средневековые истоки современной корпоративной культуры / Ю.Е. Арнаутова // Менеджмент в России и за рубежом. 2008. – № 1. – С. 119 – 123. (С. 119)

<sup>7</sup> Абрамова С. Г. О понятии «корпоративная культура» / Организационное консультирование как ресурс развития общества, государства, политики и бизнеса: Тезисы научно-практ. конф. / С. Г. Абрамова, И. А. Костенчук. – М.: 1995. – С. 29-33. (С. 30);

Аверин А. В. Социально-экономические основания развития современной корпоративной культуры / А. В. Аверин // Социально-экономическая реальность и политическая власть : Сборник статей. Вып. 1. – Москва-Ставрополь : Изд-во «Век книги- 3», 2005. – С. 12-14. (С. 12);

Андреева О. Д. Технологии корпоративной культуры / О.Д. Андреева. – М. : Банки и биржи, 2007. – 309 с. (С. 5); Попов Б. Формирование корпоративной культуры / Б. Попов // Управление персоналом. – 2007. – № 4. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.top-personal.ru/issue.html?979>. (С. 4).

<sup>8</sup> Fayol Henri. Administration Industrielle et Générale, 1916. Анри Файоль. Общее и промышленное управление. – М. : 1923. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/5783>

про КК, її моделі, вплив на відносини у сфері праці набували нового змісту залежно від становлення менеджменту, змін суспільно-політичного устрою, форм власності, домінуючих цінностей, норм поведінки, особливостей національної свідомості<sup>9</sup>.

Здійснений нами аналіз наукових джерел дозволив запропонувати таку періодизацію еволюції наукових уявлень про корпоративну культуру:

I етап: виникнення терміну «корпоративна культура» у ХІХ ст., який спочатку стосується визначення спільних зовнішніх атрибутів в одязі та спілкуванні військових і поширюється переважно на офіцерські корпорації<sup>10</sup>;

II етап: від початку ХХ ст. до кінця 70-х років ХХ ст.; термін поширюється на об'єднання студентів, професійні та інші спільноти, його сутністю стають не лише відмінності в атрибутах одягу, спілкування, а й спільні інтереси, прагнення займатися спільною справою, головною рисою такої культури стає так званий «корпоративний дух», що відображає згуртованість у досягненні спільних цілей<sup>11</sup>. Культура організації, а пізніше – корпоративна культура, стала предметом посиленої уваги науковців після Хоторнського експерименту, здійсненого у 1927-1932 рр. американськими дослідниками під керівництвом Елтона Мейо. Вивчаючи залежності продуктивності праці працівників компанії Western Electric (Чикаго) від множини умов та чинників, дослідники дійшли важливого висновку: існує окрема група факторів, яка до цього не привертала уваги науковців, – це фактори соціальної та психологічної природи, які в межах окремої організації здатні суттєво впливати на трудову свідомість, специфіку поведінки, відносини

---

<sup>9</sup> Семикіна, М. В. Феномен корпоративної культури в системі соціальних важелів якісного розвитку трудового потенціалу / М. В. Семикіна // Управління економікою: теорія та практика. Другі Чумаченківські читання: зб. наук. пр. / НАН України, Ін-т економіки пром.-сті; редкол.: О. І. Амоша (голов. ред.), В. І. Ляшенко (відп. ред.), Л. Г. Червова та ін. – Донецьк, 2013. – С. 343-353.

<sup>10</sup> Арнаутова, Ю. Е. Средневековые истоки современной корпоративной культуры / Ю.Е. Арнаутова // Менеджмент в России и за рубежом. 2008. – № 1. – С. 119-123. (С. 120);

Семикіна, М. В. Розвиток корпоративної культури як передумова накопичення соціального капіталу / М. Семикіна, Т. Беляк, Г. Волчкова // Economics and Management: Challenges and Perspectives: Collection of scientific articles. - "East West" Association For Advanced Studies and Higher Education GmbH, Vienna, Austria, 2015. – С.98-103. (С. 98).

<sup>11</sup> Файоль А. Управление это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд. – М. : Республика, 1992. – 352 с.

найманих працівників, їх взаємодію з керівництвом, якість та ефективність спільної праці. Йшлося передусім про традиції, спільні цілі, цінності, культуру<sup>12</sup>.

III етап: 80-ті роки XX ст. – кінець XX ст.; на цьому етапі завдяки науковим дослідженням Т. Дж. Пітерса, Р. Х. Уотермена, Г. Хофстеда, П. Тернера було з'ясовано, що однотипні управлінські методи впливу на трудову поведінку працівників в різних організаціях демонструють розбіжності в поведінкових реакціях, які часто є протилежними<sup>13</sup>; причина такого часто криється у різних культурних особливостях, трудових традиціях, ціннісних орієнтирах. В цей же період дослідники А. Кеннеді, Дж. Лафферт, Р. Харрісон, С. Ханді, Е. Шейн збагатили уявлення про КК, доводячи, що вона є фактором успіху організації, важливим інструментом якісного розвитку персоналу. З виходом у світ праць спеціалістів Бостонської консалтингової групи Т. Діла та А. Кеннеді (1982 р.), вплив культури на ефективність діяльності корпорації не піддавався сумніву, а термін «корпоративна культура» закріпився в якості наукового.

IV етап: початок XXI ст.; у світі відбувається зміна пріоритетів у розвитку корпоративної культури підприємств в напрямі підвищення її ролі у якісному розвитку людського капіталу, підвищенні інноваційної активності працівників. Цей етап характеризується активізацією досліджень моделей корпоративної культури з позицій соціального розвитку колективів, утвердження принципів соціальної справедливості, регулювання стабільних соціально-трудова відносин, а також збагачення форм і методів корпоративної культури в інтересах ефективного використання та розвитку людського капіталу на етапі інноваційних змін.

<sup>12</sup> Семикіна, М. В. Корпоративна культура та якість людського капіталу: особливості взаємовпливу / М. В. Семикіна, Т. О. Беляк // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2015. – Вип. 28. – С. 68-75. (С. 70);

Спивак, В. А. Корпоративная культура / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 2001. – 416 с. (С. 15);

Синицька, О. І. Корпоративна культура: типологізація, функції та критерії забезпечення у формуванні соціально-трудова відносин на ринку праці України / О. І. Синицька // Науковий вісник Херсонського державного університету. – Вип. 5. – Ч. 3. – 2014. – С. 255-261. (С. 255).

<sup>13</sup> Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. – СПб. : Питер, 2002. – 1200 с.;

Fey C.F., Denison D.R. Organizational Culture and Effectiveness: the Case of Foreign Firms of Russia. Working Paper Number 179. December 1998. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.econpapers.org>;

Hofstede Geert Culture's Consequencer: International Differences in Work Related Values [Text]. London: Sage Publications, 1980. – 55 p.;

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). – P. 487-516.

Особливості сучасного етапу розвитку наукових уявлень про КК пояснюються проявом низки характерних тенденцій світового розвитку: глобалізації; загострення міжнародної конкуренції на світових ринках; переходу людства від індустріального до інформаційного суспільства (поширюється інтелектуалізація трудової діяльності, зростає роль інноваційної праці); визнання здатності до творчості та інновацій пріоритетним чинником зростання матеріального і духовного багатства країн. Внаслідок дії означених тенденцій поширюється розуміння того, що зростання конкурентоспроможності підприємств у ХХІ ст. може бути пов'язане тільки з інноваційними зрушеннями, що неможливо без створення команди партнерів-однодумців, здатних завдяки спільній меті і об'єднуючих цінностей прагнути до оновлення знань, розробки нововведень, необхідних для створення конкурентоспроможних продукції, товарів, послуг. Тому не випадково КК успішних кампаній, незважаючи на свої відмінності і притаманну специфіку в межах організації (свої традиції, цінності, ритуали), об'єднує дещо спільне, а саме, – налаштованість менеджерів і персоналу позитивно сприймати цінності соціальної взаємодії, освітньо-професійного розвитку, розвиток інтелектуальної та інноваційної складової людського капіталу. При цьому власники кампаній на основі партнерських відносин не лише заохочують утвердження таких цінностей, а й стимулюють формування корпоративного духу – почуття згуртованості в їх реалізації<sup>14</sup>, все більше зосереджуючи увагу на гармонізації розвитку СТВ засобами корпоративної культури.

Зауважимо, що з позиції застосовуваних понять, ще двадцять років назад у вітчизняних наукових публікаціях досить рідко можна було зустріти словосполучення «корпоративна культура», «організаційна культура», «культура організації», «культура

---

<sup>14</sup> Семикіна, М. В. Корпоративна культура та якість людського капіталу: особливості взаємовпливу / М. В. Семикіна, Т. О. Беляк // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2015. – Вип. 28. – С. 68-75. (С. 68-75);

Сливицкий, А. Б. Формирование корпоративной культуры / А. Б. Сливицкий. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.advertology.ru/article30168.htm>.;

Спасибо-Фатеева І. Корпоративне управління : [монографія] / І. Спасибо-Фатеева., О. Кібенко, В. Борисова В. ; за ред. проф. І. Спасибо-Фатеевої. – Х. : Право, 2007. – 500 с.;

Спивак, В. А. Корпоративная культура / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 2001. – 416 с.

підприємства», які б торкалися предмету дослідження, а нині, тільки монографій подібної тематики налічуються сотні, а наукові напрями дослідження КК є різноаспектними (їх класифікація пропонується автором у Додатку А, таблиця А1), що пояснюється різними цілями наукового аналізу.

Систематизація наукових підходів до трактування КК (Додаток А, таблиця А2) засвідчує, що більшість дослідників сьогодні схильні розуміти корпоративну культуру як сукупність матеріальних і нематеріальних артефактів організації, що базуються на системі цінностей, норм, правил і принципів поведінки, які приймаються і підтримуються переважною більшістю працівників. Разом з тим, здійснений нами теоретичний аналіз свідчить, що корпоративна культура у тлумачних варіаціях все ще не отримала схваленої науковцями однозначності. Множинність дефініцій КК відмічають, зокрема, Є. Коротков і А. Сіліна у своїй монографії «Організаційна поведінка»<sup>15</sup>. В цілому налічується близько 500 визначень культури<sup>16</sup>. Про відмінності у підходах авторів свідчать, зокрема, такі визначення КК:

- це унікальні характеристики особливостей організації, що вирізняє її серед інших у галузі (Д. Елдрідж і А. Кромбі, К. Голд<sup>17</sup>);
- засіб здійснення корпоративної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших способів передачі основних цінностей, переконань, ідеологій, які спрямовують діяльність підприємств (Г. Морган<sup>18</sup>);
- система базових уявлень, які не просто описані й зафіксовані в документах і яких дотримується група, але таких, які існують у головах людей й відповідно до яких здійснюється їх діяльність в даній організації (Е. Шейн<sup>19</sup>);

<sup>15</sup> Коротков, Є. М. Управление качеством образования / Є. М. Коротков. – М. : Академический Проект: Мир, 2006. – 320 с.

<sup>16</sup> Антология исследований культуры. Интерпретация культуры. Санкт-Петербург. – Университетская книга, 1997. – Т. 1. – 728 с.

<sup>17</sup> Fayol Henri. Administration Industrielle et Générale, 1916. Анри Файоль. Общее и промышленное управление. – М. : 1923. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/5783>;

Gold K. Managing for Success: A comparison of the private and public sectors // Public Administration Review. – 1982. – Nov. - Dec.

<sup>18</sup> Morgan G. Images of Organization. – Beverly Hills, CA.: Sage, 1986.

<sup>19</sup> Shein, E. H. Organizational Culture / E. H. Shein // American psychologist. – 1990. – Vol. 45(1). – P. 109-119.

– клімат в організації; вона відображає звичаї, притаманні організації (М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури<sup>20</sup>);

– колективне програмування думок, яке відрізняє членів однієї організації від іншої (Г. Хофстед<sup>21</sup>);

– сукупність переконань, стосунків, норм поведінки і цінностей, загальних для усіх співробітників цієї організації, які можуть не бути чітко виражені, але за відсутності прямих інструкцій, визначають спосіб дій і взаємодій людей, впливають на хід виконання роботи (М. Армстронг<sup>22</sup>) та ін. (Додаток А, таблиця А2).

Додаткового імпульсу розвитку проблематики корпоративного управління надала праця «Рефреймінг організації» Т. Діла та Л. Болмена<sup>23</sup>, визнана науковим співтовариством однією з кращих, з проблематики КК. Підхід авторів до розгляду компанії як органічної єдності чотирьох складових – структури, управління людськими ресурсами, політики організації, символічного фрейму – виділяє особливості, що надихають й до тепер науковців на нові відкриття у сфері КК, які стосуються:

- а) важливості змісту, якими люди наділяють події;
- б) зменшення невизначеності та підвищення передбачуваності;
- в) дотримання спільних цінностей та переконань як засобу згуртування членів колективу.

Аналіз зарубіжних публікацій доводить, що у їхніх авторів сьогодні немає сумнівів у тому, що формування КК є прикладним завданням сучасного соціального управління. Проте вітчизняні науковці на це звернули увагу значно пізніше, ніж західні колеги, що зумовило певне відставання вітчизняної науки у дослідженні даної проблематики. Тому у вітчизняній літературі досить часто роль корпоративної культури зводиться до функцій інструменту збільшення доходу, а недостатнє розуміння корпоративної культури як відкритої соціокультурної системи, віддзеркалює взаємовплив корпоративної і національної культур.

<sup>20</sup> Мескон М. Альберт М., Хедоури Ф.. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва : Издательство "Дело", 1997. – 704 с.

<sup>21</sup> Hofstede Geert Culture's Consequencer: International Differences in Work Related Values [Text]. London: Sage Publications, 1980. – 55 p. (С. 12).

<sup>22</sup> Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М.: Амстронг. – Питер, 2008. – 848 с. (С. 5).

<sup>23</sup> Рефрейминг организации: Компания как фабрика, семья, джунгли и храм / Ли Болман, Терренс Дил // Пер. с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2012. – 625 с.

Наприклад, важко погодитися з поглядом С. Ліпатова, який визначає КК як одну з організаційних підсистем (технологічних та адміністративних), що виконує функції адаптації організації до навколишнього середовища та ідентифікації її співробітників, являючи собою сукупність поведень, символів, ритуалів і міфів, які відповідають цінностям, що властиві підприємству, і передаються кожному члену з вуст в уста в якості життєвого досвіду<sup>24</sup>. У такому підході присутнє ототожнення корпоративної і організаційної культур підприємства.

В цьому сенсі вважаємо за доцільне дотримуватися підходів, за якими корпоративна культура розглядається як підсистема організаційної культури підприємства, що відображає сукупність певних цінностей, норм і моделей поведінки, які декларуються, поділяються і реалізуються на практиці керівниками підприємств та їх підлеглими (персоналом), доводячи свою ефективність в процесі адаптації до потреб внутрішнього розвитку організації та вимог зовнішнього середовища<sup>25</sup>.

Слід відзначити, що останніми роками зроблено важливий крок у подальшому розвитку наукової думки про корпоративну культуру та її роль у регулюванні соціально-трудоких відносин завдяки дослідженням А. Колота, О. Грішньої, І. Петрової, В. Близнюк, О. Балики, І. Терон, Т. Кицака та інших дослідників.

Так, українська дослідниця І. Петрова підходить до визначення сутності КК як явища багатогранного. На її думку, корпоративна культура – це система взаємодіючих матеріальних і духовних цінностей, вірувань, очікувань, норм і правил, традицій, способу мислення, корпоративної символіки, притаманних даній організації, які відображають її індивідуальність, якісну визначеність, що виявляється у поведінці її персоналу, взаємодії з клієнтами, сприйнятті себе і оточення<sup>26</sup>.

<sup>24</sup> Ліпатов, С. А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики / С. А. Липатов // Вестник МГУ. Серия 14. Психология. – 1997. – № 4. – С. 62-63.

<sup>25</sup> Семикіна, М. В. Феномен корпоративної культури в системі соціальних важелів якісного розвитку трудового потенціалу / М. В. Семикіна // Управління економікою: теорія та практика. Другі Чумаченківські читання: зб. наук. пр. / НАН України, Ін-т економіки пром.-сті; редкол.: О. І. Амоша (голов. ред.), В. І. Ляшенко (відп. ред.), Л. Г. Червова та ін. – Донецьк, 2013. – С. 343-353. (С. 346).

<sup>26</sup> Петрова, І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. / І. Л. Петрова. – К. : КНЕУ, 2013. – 466 с. (С. 298).

У близькому контексті трактують КК вітчизняні вчені О. Грішнова, Т. Кицак, вважаючи, що корпоративна культура – це є добре сформована, стійка система норм та цінностей, провідних переконань, принципів і технологій співпраці суб'єктів соціально-трудових відносин у життєдіяльності підприємства<sup>27</sup>.

Оригінальним і ґрунтовним вважаємо підхід до тлумачення соціально-економічної сутності корпоративної культури, запропонований О. Баликою. На її думку, КК – це є соціальний ресурс концептуально оформлених ідей, цінностей, відносин, очікувань, способу мислення, норм і правил поведінки, традицій та корпоративної символіки, що формуються в ході спільної діяльності для досягнення цілей організації. З іншого боку, це соціальний інститут, який визначає особливий тип стійкої регламентації соціальних зв'язків та різноманітних організаційних форм соціального регулювання поведінки суб'єктів СТВ<sup>28</sup>. Вважаємо за доцільне розвивати цей підхід у нашому дослідженні.

Між тим, слабким місцем у сучасних уявленнях про КК вважаємо відсутність можливостей урахування певної поведінки людини в організації з позиції її припустимості чи неприпустимості: як член колективу, людина ним залишається, хоча її поведінка з позиції корпоративності, може виявитися неприпустимою (гіпотетично можливою видається і протилежна ситуація). До останнього привернули увагу О. Віханський і О. Наумов, визначаючи корпоративну культуру як набір найважливіших, спрямованих на членів колективу припущень, що набувають вираження у цінностях, декларованих організацією і задають людям орієнтири їхньої поведінки та дій<sup>29</sup>.

З нашої точки зору, вагомою для ознак корпоративності є атрибутіка, символіка, притаманні середовищу, де здійснюється життєдіяльність трудового колективу. На ці питання в Україні рідко звертають увагу, навіть розуміючи, що елементи дизайну подання

<sup>27</sup> Соціальна відповідальність: навч. посіб. / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.]; за заг ред. А. М. Колота. – К. : КНЕУ, 2015. – 519 с. (С. 223).

<sup>28</sup> Балика, О. Г. Культура інноваційної діяльності підприємства / О. Г. Балика // Інноваційні засади та виміри стратегічного розвитку підприємств України: колективна монографія / За наук. ред. проф. Петрової І. Л. – К. : Університет економіки та права «КРОК», 2012. – Т.2. – С. 309-319.

<sup>29</sup> Віханський, О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О. С. Віханський, А. И. Наумов; изд. 3-е, испр. – М. : Аст-Пресс, 2005. – 490 с.



інформації, типові історії підчас впливають на поведінку людини не менше, ніж перелік позицій «корпоративного уставу».

Узагальнюючи ці та інші теоретичні підходи до визначення КК (Додаток А, таблиця А.2), пропонуємо її розуміти як системну тріаду понять:

1) системи найважливіших цінностей, визнаних підприємством у якості місії та стратегії розвитку;

2) механізму прийняття, використання та розвитку пріоритетних цінностей, що характеризують приналежність до певної професійної діяльності;

3) системи цінностей, прийнятих й підтримуваних роботодавцем і найманими працівниками, в якості норм їхньої поведінки та взаємодії у СТВ, що ідентифікують їх причетність саме до даного підприємства.

Загалом вважаємо, що «корпоративна культура» – це складна, багатоаспектна система цінностей, переконань, традицій, принципів та норм поведінки, формування яких відбувається під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників (історичних, культурних, економічних, політичних, ментальних), зумовлюючи певний вектор розвитку СТВ, досягнення певних результатів у діяльності персоналу і підприємства в цілому.

Далі зосередимо увагу на типології корпоративної культури. Розрізнятимемо такі види КК:

1. «Бейсбольна команда». У компаніях з цим типом корпоративної культури заохочуються таланти, новаторство, ініціатива; успішні співробітники ототожнюють себе з «успішними гравцями», компанії конкурують між собою за право їх найму;

2. «Клубна культура». Компанії такого типу вирізняються згуртованою командною роботою з лояльним, відданим та спрацьованим персоналом, заохочується стимулювання за стаж роботи, проте кар'єрний ріст уповільнений;

3. «Академічна культура». У компаніях такого типу переважає набір нових молодих співробітників, які проявляють інтерес до довгострокового співробітництва, не заперечуючи проти повільного просування службовими сходами (за типологією Дж. Зоннерфельда<sup>30</sup>);

<sup>30</sup> Типологии корпоративной культуры. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.refmanagement.ru/ritem-6666-3.html>.

4. «Оборонна культура». Прийнятна для компаній, які орієнтують свою життєдіяльність на виживання без гарантування постійності роботи, можливостей професійного росту, переважно з наміром гнучкої адаптації до нових зовнішніх умов (за типологією Дж. Зоннерфельда<sup>31</sup>);

5. «Культура влади» (відповідно менеджменту країн СНД<sup>31</sup>). У таких організаціях передбачається ефективне використання і перерозподіл ресурсів керівництвом. Даний тип культури ґрунтується на принципах ієрархії, просування по сходах у якій здійснюється за критеріями відданості загальній місії. При цьому головну роль відіграє керівник, його якості та здібності, які дають змогу оперативно реагувати на зміни середовища, приймати і реалізовувати складні рішення.

6. «Рольова культура» (відповідно менеджменту країн СНД<sup>31</sup>). Компанії з таким видом культури характеризуються суворим функціональним розподілом ролей та спеціалізації підрозділів. Даний тип організацій функціонує на основі правил та стандартів діяльності, дотримання яких гарантує їх виконання. Джерелом влади тут є не особисті якості керівника, а його становище в ієрархічній структурі. Така організація здатна успішно працювати тільки в стабільному середовищі.

7. «Культура завдань» (відповідно менеджменту країн СНД<sup>31</sup>). У таких організаціях культура зорієнтована на вирішення поставлених конкретних завдань і реалізацію проектів. Ефективність діяльності компанії з такою культурою визначається професіоналізмом працівників, корпоративним груповим ефектом і повнотою інформації. Застосування цього типу культури доцільно у тих випадках, коли ситуативні вимоги ринку є визначальними для діяльності організації.

8. «Культура особистості» (відповідно менеджменту країн СНД<sup>31</sup>). Організації з таким видом культури об'єднують людей не для вирішення завдань, а для того, щоб вони могли досягти власних цілей. Тут влада ґрунтується на близькості до ресурсів, на професіоналізмі та вмінні спілкуватися та взаємодіяти.

---

<sup>31</sup> Типологии корпоративной культуры. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.refmanagement.ru/ritem-6666-3.html>.

В цілому до відомих відносять ще декілька типологій КК:

– типологія Дж. Зоннерфельда, згадана вище, з типами культур «бейсбольна команда», «клубна культура», «академічна культура», «оборонна культура»<sup>32</sup>;

– типологія К. Камерона та Р. Куінна з типами культур «кланова», «адгократична», «ієрархічна», «ринкова»<sup>33</sup>;

– типологія Г. Хофстеде, типи – «чоловіча-жіноча», «індивідуалізм-колективізм», «короткострокова-довгострокова орієнтація»<sup>34</sup>;

– типологія Манфреда Кетс де Врієса, типи – «паранояльна», «примусова», «драматична», «депресивна», «шизоїдна»<sup>32</sup>;

– типологія Чарльза Ханді, типи – «культура Зевса», «культура Аполлона», «культура Афіни», «культура Діоніса»<sup>35</sup>;

– типологія Ф. Тромпенаарса, типи культур – «сім'я», «ейфелева вежа», «керованийий снаряд», «інкубатор»<sup>36</sup>;

– типологія, прийнята країнами СНД, типи – «культура влади», «рольова культура», «культура завдань»<sup>32</sup>;

– типи культур за іншими системами типізації – «сімейна культура», «компанійська культура», «культура боса», «благодійна організація», «добровільне рабство», «в'язниця», «колектив одностудців», «авторитарна організація», «ліберальна організація», «колегіальна організація»<sup>32</sup>.

Більш детально про це йдеться у Додатку Б. Зрозуміло, що проведення більш широкого аналізу, цього далеко не повного переліку типів КК, було б для даного дослідження позбавленим сенсу. Тож зупинимося далі на особливостях, загальних принципах та моделях КК.

Огляд літератури засвідчує, що корпоративна культура класифікується за типами, видами, різними моделями в залежності

<sup>32</sup> Типологии корпоративной культуры. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.refmanagement.ru/ritem-6666-3.html>.

<sup>33</sup> Cameron Kim S., Quinn Robert E. Diagnosing and Changing Organization Culture, Addison-Wesley Publishing Co, 1999. – 320 p.

<sup>34</sup> Hofstede Geert Culture's Consequencer: International Differences in Work Related Values [Text]. London: Sage Publications, 1980. – 55 p.

<sup>35</sup> Антология исследований культуры. Интерпретация культуры. Санкт-Петербург. – Университетская книга, 1997. – Т. 1. – 728 с.

<sup>36</sup> Trompenaars F. and Hampden-Turner C. Riding the waves of culture. – London, Nicholas Brearley, 1998. – 270 p.

від обраних ознак. Наприклад, КК поділяється на 4 типи в залежності від її орієнтації на ролі, на завдання, на людину й на владу; в залежності від результатів прояву може поділятися на 2 види – прогресивну (позитивну) культуру і культуру деструктивну (негативну); в залежності від соціально-економічних наслідків впливу – на ефективну та неефективну тощо<sup>37</sup>.

Формування певного типу, моделі корпоративної культури позначається на її сильній або слабкій мотиваційній ролі у забезпеченні стабільних СТВ<sup>38</sup>. Визнання вагомим і цінним постійний освітньо-професійний розвиток працівників, участь персоналу у розробці і впровадженні інновацій, заохочення трудової та інноваційної активності персоналу за допомогою різноманітних методів матеріальної і нематеріальної мотивації, зокрема, організаційної, економічної, адміністративної, соціальної, морально-психологічної підтримки, – саме такими мають бути стратегічні орієнтири позитивної корпоративної культури підприємства.

Проте варто пам'ятати, що формування позитивної культури відбувається не в ізольованій системі, а під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Слід мати на увазі, що особливості КК залежать не лише від специфіки галузі, функціонування підприємства (організації), його фінансового стану, обраної стратегії, стилю керівництва, стадії життєвого циклу, обраних цінностей, тобто впливових чинників на мікрорівні, а й від зовнішнього оточення організації, впливу різноманітних чинників на мезо-, макроекономічному та глобальному рівнях.

Корпоративна культура завжди відображає довготривалий вплив історичних, географічних, культурних, релігійно-психологічних,

---

<sup>37</sup> Балика, О. Г. Культура інноваційної діяльності підприємства / Балика О. Г. // Інноваційні засади та виміри стратегічного розвитку підприємств України: колективна монографія / За наук. ред. проф. Петрової І.Л. – К. : Університет економіки та права «КРОК», 2012. – Т.2. – С. 309-319.;

Спивак, В.А. Корпоративная культура / В.А. Спивак. – СПб. : Питер, 2001. – 416 с.;

Терон, І. В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудомих відносин / І. В. Терон // Глобальні та національні проблеми економіки. – Електронне наукове видання, 2015. – Вип. №6. – С. 639-643. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/131.pdf>.

<sup>38</sup> Семикіна, М. В. Розвиток корпоративної культури як передумова накопичення соціального капіталу / М. Семикіна, Т. Беяк, Г. Волчкова // Economics and Management: Challenges and Perspectives: Collection of scientific articles. – "East West" Association For Advanced Studies and Higher Education GmbH, Vienna, Austria, 2015. – С.98-103. (С. 100-103).

економічних, ментальних, конкурентних чинників<sup>39</sup>. На формуванні КК не можуть не позначатися зміни соціально-політичного устрою, пануючі в країні традиції, національна трудова свідомість (менталітет з притаманними регіональними рисами). Останнє змушує враховувати неможливість швидких змін у змісті КК.

Розвиваючи наукові погляди, зазначимо, що корпоративній культурі притаманна низка особливостей: системність, історичний розвиток, соціальна основа (відображає соціальні інтереси, зв'язки домінуючої групи людей в організації), тісний зв'язок з ментальними, культурними, моральними цінностями певної нації, певного регіону<sup>40</sup>. Нехтування цими особливостями провокує посилення протиріч у соціально-трудовах відносинах, доводячи конфліктність до крайніх форм.

З іншого боку, не можна не погодитися з І. Петровою, що менеджери підприємств, керівники будь-якого рівня мають розуміти, що вплив корпоративної культури на стан СТВ має бути лише позитивним, спрямованим на стабілізацію таких відносин, збільшення довіри працівників і менеджерів<sup>41</sup>.

Тому, справедливо підкреслює А. Колот, важливим завданням є формування соціально відповідальної корпоративної культури. Така культура має відображати набір правил і норм, які задекларовані в організації як пріоритетні та спрямовані на забезпечення

<sup>39</sup> Семикіна, М. В. Діагностика впливу корпоративної культури на стан соціально-трудовах відносин / М. В. Семикіна, Т. О. Беляк // Соціально-трудовах відносини: теорія та практика: зб. наук. пр. – 2015. – № 2 (10). – С.54-63. – Режим доступу : [http://stvua.com/?wpfb\\_dl=23](http://stvua.com/?wpfb_dl=23;);

Семикіна, М. В. Розвиток корпоративної культури як передумова накопичення соціального капіталу / М. Семикіна, Т. Беляк, Г. Волчкова // Economics and Management: Challenges and Perspectives: Collection of scientific articles. – "East West" Association For Advanced Studies and Higher Education GmbH, Vienna, Austria, 2015. – С.98-103.;

Семикіна, М. В. Феномен корпоративної культури в системі соціальних важелів якісного розвитку трудового потенціалу / М. В. Семикіна // Управління економікою: теорія та практика. Другі Чумаченківські читання: зб. наук. пр. / НАН України, Ін-т економіки пром.-сті; редкол. : О.І. Амоша (голов. ред.), В. І. Ляшенко (відп. ред.), Л. Г. Червова та ін. – Донецьк, 2013. – С. 343-353.;

Семикіна, М. В. Корпоративна культура та якість людського капіталу: особливості взаємовпливу / М. В. Семикіна, Т. О. Беляк // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2015. – Вип. 28. – С. 68-75.

<sup>40</sup> Семикіна, М. В. Корпоративна культура та якість людського капіталу: особливості взаємовпливу / М. В. Семикіна, Т. О. Беляк // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2015. – Вип. 28. – С. 68-75. (С. 71-72).

<sup>41</sup> Петрова, І. Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудовах відносин / І. Л. Петрова // Вчені записки, Вип. 40. – К., 2015. – С.139-145. (С. 145).

відповідального ведення бізнесу, впровадження соціальних та екологічних норм як основи будь-якої діяльності<sup>42</sup>.

Для побудови такої культури, наголошує І. Петрова, слід дотримуватись таких принципів:

- єдність інтересів та узгодженість дій менеджерів, співробітників та інших стейкхолдерів;
- відповідальне ставлення менеджерів до внутрішніх і зовнішніх загроз і своєчасне реагування на них;
- сприяння керівництва поліпшенню соціально-психологічного клімату і стабілізації колективу;
- прозорість і справедливість розподілу винагород і посад; відповідальне рішення щодо набору, відбору, просування по службі і звільнення;
- виховання любові та гордості за свою компанію, поваги до її історії та ритуалів;
- створення децентралізованої системи комунікацій у компанії<sup>43</sup>.

Розмірковуючи в цьому ж сенсі, І. Кузнецов<sup>44</sup>, В. Спивак<sup>45</sup> та інші науковці виокремлюють принципи системності, керованості, комплексності, науковості, ефективності, стратегічності, відкритості. Узагальнюючи наукову думку, проілюструємо базові принципи корпоративної культури у вигляді схеми (рис. 1.1).

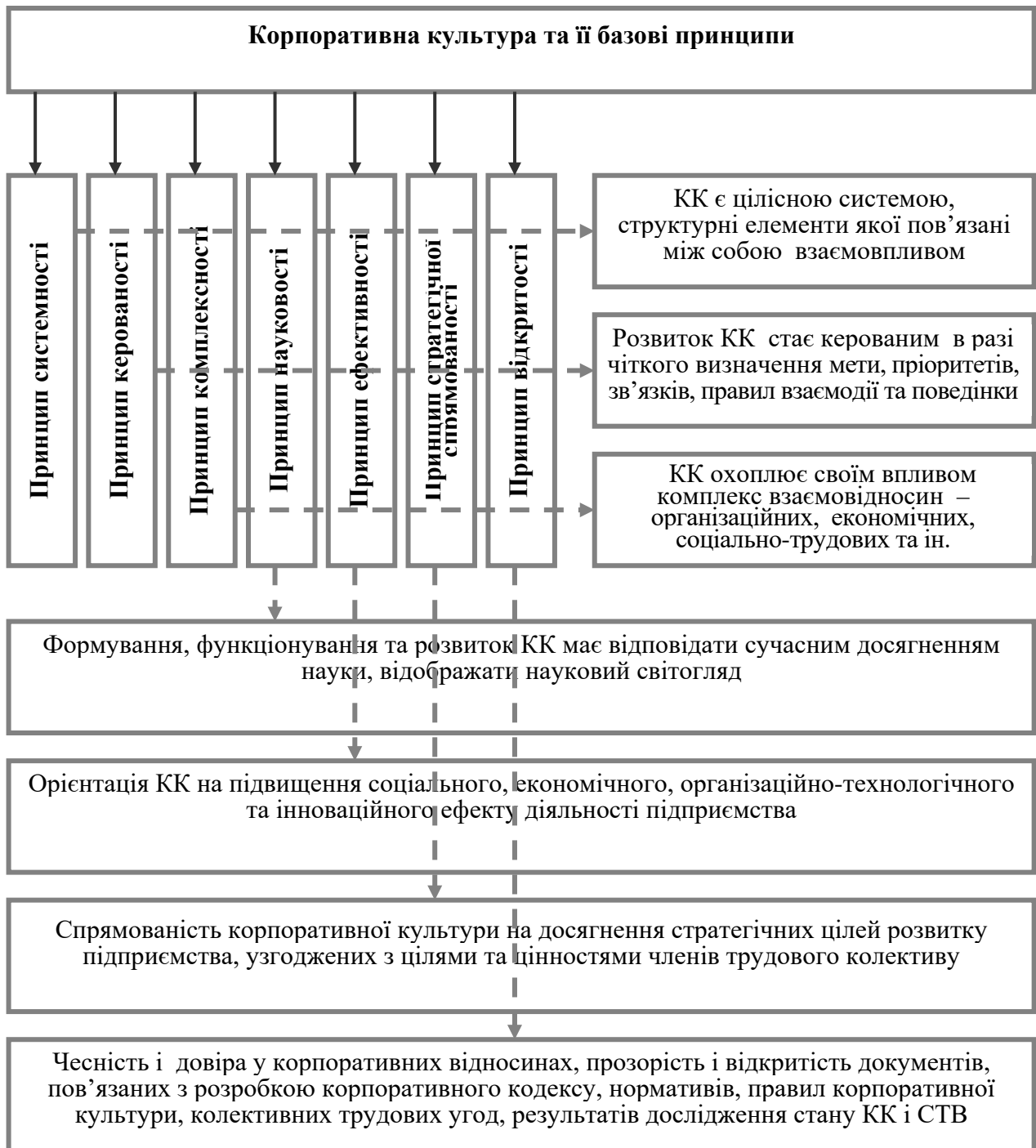
---

<sup>42</sup> Соціальна відповідальність: навч. посіб. / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.]; за заг ред. А. М. Колота. – К. : КНЕУ, 2015. – 519 с. (С. 226).

<sup>43</sup> Соціальна відповідальність: навч. посіб. / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.]; за заг ред. А. М. Колота. – К. : КНЕУ, 2015. – 519 с. (С. 245).

<sup>44</sup> Кузнецов, И. Ю. Корпоративная культура / И. Ю. Кузнецов. – М.: Книжный дом, 2006. – 304 с.

<sup>45</sup> Спивак, В. А. Корпоративная культура / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 2001. – 416 с.



**Рис. 1.1. Базові принципи формування, функціонування та розвитку корпоративної культури**

*Джерело: розробка авторська.*

Відповідно до принципу системності, КК набуває рис множини взаємопов'язаних елементів. Принцип керованості дозволяє здійснювати регулювання розвитку КК. Принцип комплексності дозволяє враховувати багатоаспектність КК залежно від підходу до її аналізу з тих чи інших позицій – економічних, соціальних, правових, організаційних, психологічних тощо. Принцип науковості передбачає

використання на етапах формування та розвитку корпоративних культур наукових досягнень, методів аналізу та синтезу, застосування інформаційних технологій відповідно світових стандартів (зміст інших принципів відображено схемою на рис. 1.1).

При цьому вплив КК на СТВ прямо і опосередковано здійснюється через вибір прийнятних моделей корпоративної культури. Такі моделі можуть бути різноманітними. Це засвідчують, зокрема, моделі Г. Хаєта, Г. Джонсона, Е. Шейна та інші (систематизація моделей КК – у Додатку Е, таблиці Е.2-Е.3). Такі моделі є, зокрема, орієнтованими на: спільні морально-етичні цінності, технологічні пріоритети, прояв інноваційної активності, партнерство тощо. Вибір прийнятної моделі залежить від обраної місії, рівня розвитку цінностей та традицій організації, обраних базових принципів.

Так, модель Харрісона, передбачаючи орієнтування КК на завдання, людину, владу, зображується Х-вікном, яке демонструє динаміку переходів: на стадії зародження переважає культура влади, на стадії зростання – культура ролі, на стадії розвитку – культура завдання та культура особистості. Вважаємо таку модель надто поверхневою, адже зміна типу культури відповідно ланок «зародження» – «зростання» – «розвиток» не зобов'язана бути саме такою<sup>46</sup>.

Модель Т. Парсона (AGIL) орієнтована на адаптивні функції КК, що допомагає організації адаптуватися, досягти цілей, об'єднатися, виявити свою корисність. Така КК позитивно впливатиме на досягнення успіху<sup>47</sup>.

Модель Р. Хофстеде, передбачаючи урахування спільного та відмінностей культур за критеріями «прагнення уникати невизначеності» (а), «чоловічість – жіночість» (б), «індивідуалізм – колективізм» (в), «дистанція між людьми з різним статусом» (г), використовує систему параметрів, яким притаманна абстрагованість від реалій, що ускладнює їх практичне застосування<sup>48</sup>.

<sup>46</sup> Харрісон Л., Хантингтон С. Культура имеет значение. Каким образом ценности способствуют общественному прогрессу / Л. Харрісон, С. Хантингтон. – М. : МШПИ, 2002. – 315 с.

<sup>47</sup> An analytical approach to the theory of social stratification // Parsons T. *Essays in Sociological Theory*. Revised Edition. Free Press, Macmillan. N.Y. (London), 1964, p. 69-88.

<sup>48</sup> Hofstede Geert *Culture's Consequencer: International Differences in Work Related Values* [Text]. London: Sage Publications, 1980. – 55 p.



Модель Е. Шейна<sup>49</sup>, розкривається метафорою «дерева»: «крона» (артефакти) – перший, поверхневий рівень культури зі складовими у якості інтер'єра, зразків поведінки співробітників, мови, традицій, обрядів, ритуалів; «стовбур» (засвоєні цінності) – другий, більш глибокий рівень культури у представництві цінностей, норм, принципів, правил, стратегій, цілей; «коріння» (базові припущення) – третій, глибинний рівень культури, який стосується базових уявлень про характер навколишнього світу, реальності, часу, простору, людської природи, людської активності, людських взаємин.

Узагальнюючи погляди Хофстеде і Шейна, пропонуємо нижче інтегровану модель корпоративної культури (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Інтегрована модель корпоративної культури Хофстеде-Шейна

Рівні	Дистанція влади	Неприйняття невизначеності	Мужність	Колективізм	Довгострокова орієнтація
Поведінковий рівень	Дотримання ритуалів поваги	Уміння і бажання планувати і дотримуватися планів	Прийняття і участь в змаганнях з дотриманням довіри до оточуючих	Обговорення ситуацій і прийняття колегіальних рішень	Використання стратегічних планів
Рівень цінностей і норм	Цінності і норми кар'єрного зростання	Відношення до плану і регламенту як до цінності	Цінність індивідуального успіху на протигагу стосункам з оточуючими	Приналежність до групи як цінність	Відношення до довгострокового планування
Рівень світогляду	Відношення до структури суспільства	Сприйняття світу	Відношення до індивідуального успіху	Колективізм і патріотизм	Відчуття свого місця в історії

Джерело: розроблено на основі узагальнення джерел<sup>50</sup>.

Наведена модель передбачає вибудову культурної парадигми, проте для оцінювання впливу КК на СТВ не досить опису структури,

<sup>49</sup> Shein, E.H. Organizational Culture / E. H. Shein // American psychologist. – 1990. – Vol. 45(1). – P. 109-119.

<sup>50</sup> Hofstede Geert Culture's Consequencer: International Differences in Work Related Values [Text]. London: Sage Publications, 1980. – 55 p.;

Shein, E. H. Organizational Culture / E. H. Shein // American psychologist. – 1990. – Vol. 45(1). – P. 109-119.

комунікацій, норм і цінностей. Цінним є те, що модель КК враховує рівні прояву, кожному з яких притаманні характеристики, співставні з моделлю Р. Хофстеде, а саме: «дистанція влади», «неприйняття невизначеності», «чоловічість», «колективізм», «довгострокова орієнтація».

Модель Ф. Харріса та Р. Морана<sup>51</sup> охоплює десять характеристик КК – взаємини між людьми, трудову етику і мотивування, усвідомлення себе і свого місця в організації, усвідомлення часового виміру, світогляд, звички і традиції, самореалізацію, комунікаційну систему з мовою спілкування, подання себе через зовнішній вигляд, цінності та норми поведінки.

Модель В. А. Співака<sup>52</sup> охоплює п'ять груп елементів: 1) «культура праці», що включає характеристики і показники санітарно-гігієнічних, психофізіологічних, соціально-психологічних, естетичних умов праці; 2) «культура засобів праці і трудового процесу» – характеристики засобів автоматизації і механізації, устаткування, рівня матеріально-технічного забезпечення, якості продукції, що випускається, використання передових методів праці, методів оцінки результатів; 3) «культура міжособистісних стосунків» із елементами, що створюють соціально-психологічний клімат в трудовому колективі, відчуття колективізму, взаємодопомоги, комунікації з довкіллям; 4) «культура управління» з методами і стилем керівництва, індивідуальним підходом, професіоналізмом управлінців, методами мотивації, створенням умов для задоволеністю працею; 5) «культура працівника» із включенням етичної культури (поведінки, знань етикету, ціннісних орієнтацій, культури відчуттів) і культури праці.

Модель Г. Хаєта<sup>53</sup>. КК виступає як багаторівневе утворення: перший рівень – мораль як надперсональна і надкооперативна категорія з підрівнями «сенс життя і діяльності», «цінності», «переконання», «вірування», «установки»; другий рівень – місія та принципи; третій рівень – зовнішні прояви КК (стиль, ритуали, символіка).

---

<sup>51</sup> Harris P. R., Morgan R. T. *Managing Cultural Differences*. Gulf Publishing Company, 1991.

<sup>52</sup> Співак, В. А. *Корпоративная культура* / В. А. Співак. – СПб. : Питер, 2001. – 416 с.

<sup>53</sup> Хаєт, Г. Л. *Корпоративна культура* / Г. Л. Хаєт, Л. Г. Хаєт, С. В. Ковалевський, О. А. Медведева, В. І. Кулшчук. – Київ : Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.

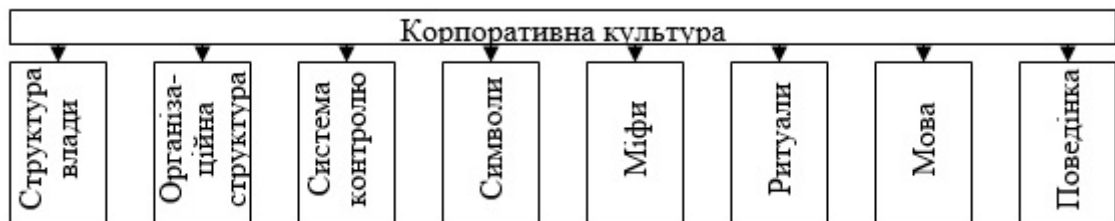
Інші моделі (модель Ч. Хенді, Г. Джонсона, Д. Денісона, К. Камерона і Р. Куїнна, Т. Діла і А. Кенеді) наведено в Додатку Е.

Детальна систематизація поглядів вчених на структуризацію елементів КК та авторська позиція з цього приводу викладені у Додатку Е.

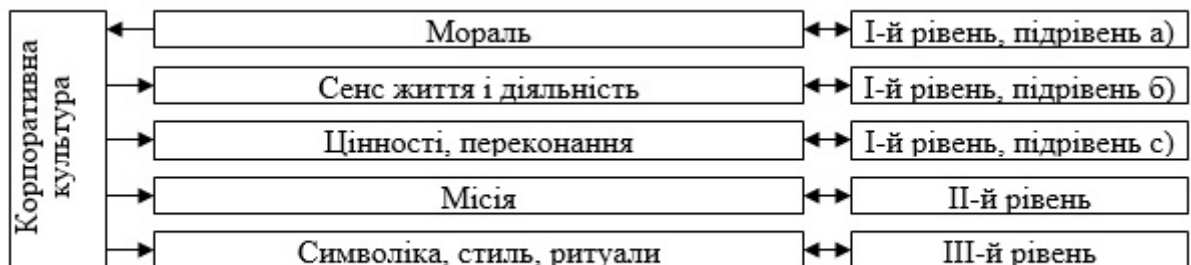
Узагальнюючи уявлення про моделі корпоративної культури, проілюструємо найбільш відомі з них рисунком 1.2.



а) Модель корпоративної культури Е. Шейна



б) Модель корпоративної культури Г. Джонсона



в) Модель корпоративної культури Г. Хаєта



г) Модель корпоративної культури «Цибулина»



д) Модель корпоративної культури У. Оучі

### Рис. 1.2. Типові моделі корпоративних культур

Джерело: побудовано О.Беляк на основі систематизації даних з джерел<sup>54</sup>.

Наведена на рис. 1.2 систематизація моделей КК ілюструє наявність в них елементів згаданих вище моделей Т. Парсона, Харрісона, Хофстеде тощо. Сама по собі корпоративна культура за ознаками типізації у такому разі, при зміщенні акцентів на ту чи іншу її особливість, виділену запропонованим її означенням, підпадає, відповідно, під одну із названих вище типологій Дж. Зоннерфельда, К. Камерона та Р. Куінна, Геерта Хофстеде, Манфреда Кетс де Вріеса та інших. Це означає, що наведеним вище розумінням корпоративної культури маємо сенс керуватися у даному дослідженні як таким, що дозволяє ідентифікувати об'єкт дослідження певною мірою однозначно.

Аналізуючи вітчизняні наукові джерела, можна помітити схильність багатьох авторів (А. Воронкова, М. Баб'як, Е. Коренєв, І. Мажура та ін.) до ототожнення моделей організаційної і корпоративної культур. Останнє пояснюємо тим, що в Україні на феномен КК звернули увагу на початку 90-х років ХХ ст. Вважаємо, що моделі КК мають формуватися і розвиватися одночасно з

<sup>54</sup> Антология исследований культуры. Интерпретация культуры. Санкт-Петербург. – Университетская книга, 1997. – Т. 1. – 728 с.;

Типологии корпоративной культуры. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.refmanagement.ru/item-6666-3.html>;  
Мозгова, О. О. Сучасні моделі корпоративної культури / О .О. Мозгова // Економічні науки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/23\\_WP\\_2011/Economics/10\\_91230.doc.htm](http://www.rusnauka.com/23_WP_2011/Economics/10_91230.doc.htm).

організаційною культурою, оскільки їх об'єднує: по-перше, певна ієрархія цінностей, що домінує серед керівників та персоналу підприємства; по-друге, – сукупність способів їх реалізації, які переважають на певному етапі розвитку підприємства<sup>55</sup>.

Водночас не можна не враховувати результати досліджень, які засвідчують, що вагомий відбиток на моделі формування корпоративної культури залишають специфічні особливості трудового менталітету<sup>56</sup>.

Саме тому, говорячи загалом про можливості динамічного розвитку КК, слід враховувати специфічні історичні та культурні чинники розвитку країн. На етапах історичних змін, революцій, зміни ідеологічних цінностей, форм власності можна очікувати, що формування позитивної КК вимагатиме більш тривалого періоду, аніж зміна методів управління, й до того ж вимагатиме окремих цілеспрямованих зусиль соціальних партнерів та інших стейкхолдерів.

Зазначене дозволяє ще глибше зрозуміти, чому не може бути автоматично перенесена на «український ґрунт» японська або американська модель КК, чому загальноприйняті правила і цінності корпоративної поведінки західних корпорацій не завжди «спрацьовують» в разі їх впровадження в Україні.

У такому сенсі КК видається можливим визнати синонімом цілісної системи «сигналів», якими відображено взаємовідносини між найманими працівниками і роботодавцями, між керівниками і підлеглими, між колегами у колективі працівників, що проявляються

<sup>55</sup> Семикіна, М. В. Діагностика впливу корпоративної культури на стан соціально-трудових відносин / М. В. Семикіна, Т. О. Беляк // Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. пр. – 2015. – № 2 (10). – С. 54-63. – Режим доступу : [http://stvua.com/?wpfb\\_dl=23](http://stvua.com/?wpfb_dl=23).

<sup>56</sup> 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. (С. 550);

Семикіна, М. В. Діагностика впливу корпоративної культури на стан соціально-трудових відносин / М. В. Семикіна, Т. О. Беляк // Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. пр. – 2015. – № 2 (10). – С. 54-63. – Режим доступу : [http://stvua.com/?wpfb\\_dl=23](http://stvua.com/?wpfb_dl=23). (С. 55-62);

Семикіна, М. В. Напруженість соціально-трудових відносин як гальмо економічного зростання регіону // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету / Збірник наук. праць. – Кіровоград : КНТУ, 2012. – Вип. 22. – Част.І. – С. 96-104. (С. 98)

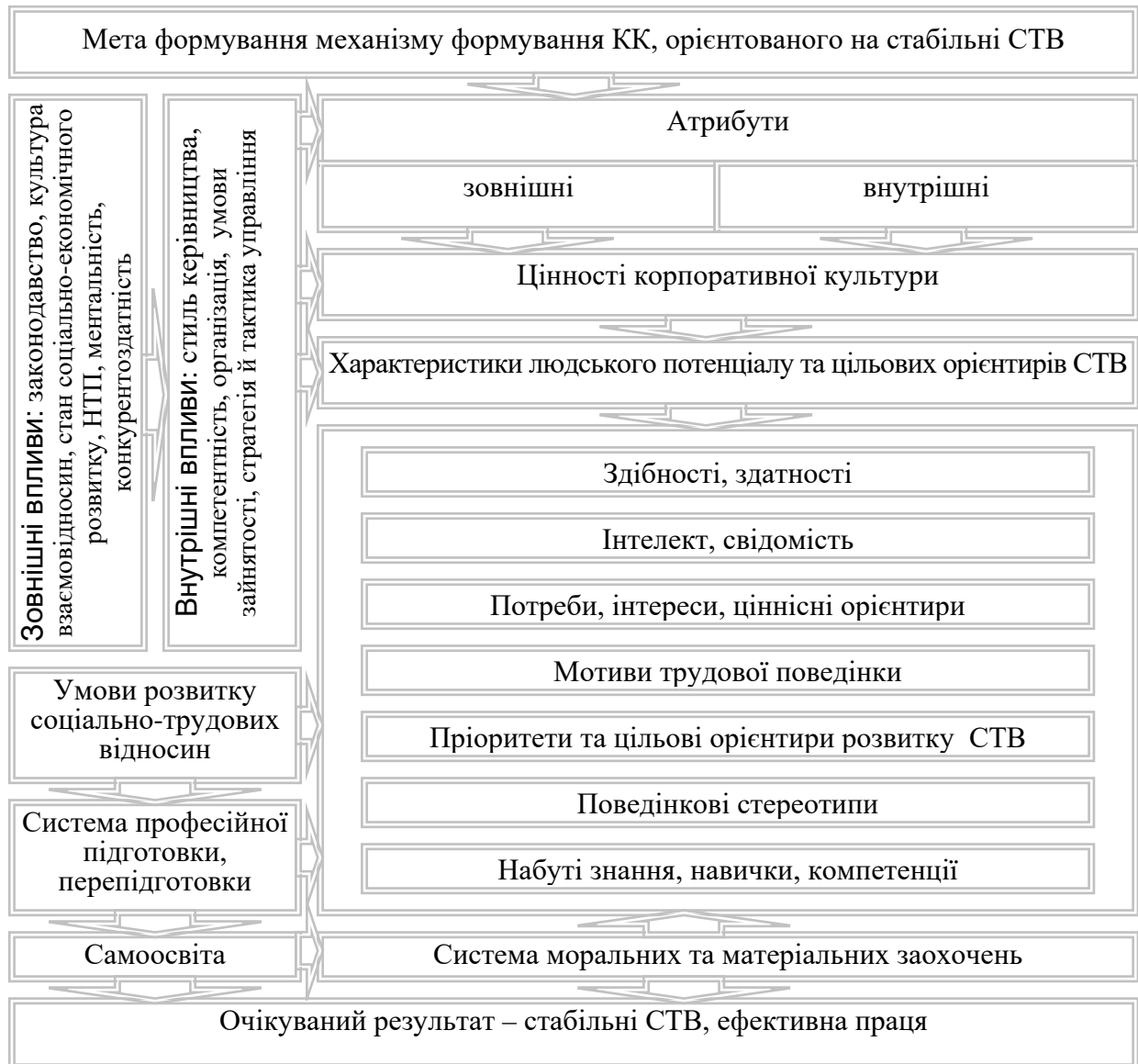
через їх поведінку, зовнішній вигляд, манеру мислення, ставлення до праці, функціональні обов'язки, споживачів та клієнтів, передаючись засобами комунікації та інтерпретуючись у відповідності з прийнятою більшістю членів колективу (спільною) системою цінностей.

В цілому здійснений теоретичний аналіз наводить на думку, що настав час більш складних і «тонких» методів управління СТВ на засадах корпоративної культури. Засобами управління має бути охоплена сфера думок, настроїв, ціннісних орієнтирів, мотивацій освіченого, кваліфікованого, інформованого персоналу. Актуалізується потреба створення єдиної для колективу системи цінностей, норм, правил, усього, що складає основу корпоративної культури задля досягнення ефекту від участі його членів у суспільно-корисній діяльності.

Корпоративна культура як об'єкт дослідження займає чільне місце серед об'єктів наукового аналізу, вимагаючи подальшого удосконалення науково-методичної бази щодо її формування, підтримки та розвитку як феномену ефективної організації трудової діяльності.

Теоретичний аналіз засвідчив, що в сучасній літературі бракує науково-практичних рекомендацій щодо механізмів формування корпоративної культури, орієнтованих на стабільні соціально-трудові відносини.

Авторське уявлення про концептуальні засади механізму формування КК, орієнтованого на стабільні СТВ, представлено у вигляді схеми на рисунку 1.3.



**Рис. 1.3. Схема концептуальних засад механізму формування корпоративної культури підприємства, орієнтованого на стабільні соціально-трудо­ві відносини**

*Джерело: розробка авторська.*

З огляду схеми на рис. 1.3, варто підкреслити, що насамперед визначенню підлягає мета діяльності колективу як єдиного цілісного організму. Колектив має дійти до переконання, на що націлитися – на продуктивність праці, чи на створення прийнятних умов праці, на оптимізацію витрат на функціонування, підвищення якості трудового життя, чи на щось інше, що визначено стратегією підприємства.

Відповідно до зовнішніх умов функціонування та внутрішніх особливостей організації підприємства, мають визначатися атрибутика, цінності, пріоритетні характеристики людського

потенціалу, який повинен бути залученим у якості працівників, фахівців, керівного складу (здібності, здатності, інтелект, свідомість, потреби, мотиви, цільові орієнтири тощо).

З нашої точки зору, механізмом формування корпоративної культури підприємства, орієнтованого на стабільні СТВ, мають передбачатися умови розвитку та використання людського потенціалу підприємства, потреба у самоосвіті, необхідність безперервного навчання (професійної підготовки та перепідготовки персоналу), система матеріальних та моральних заохочень, що впливають на кількість та якість кінцевих результатів. У такій концепції функціонування механізм здатен формувати, підтримувати та розвивати прогресивну КК, відповідаючи її призначенню.

Науковцями визнано, що основою прогресивної КК, умовою успішної діяльності людей і плідної соціальної взаємодії є позитивні корпоративні цінності (такої думки дотримуються І. Ансофф, П. Друкер, М. Мескон, У. Оучі, Р. Уотерман, О. Грішнова, О. Новікова, А. Колот, І. Петрова, Л. Щетініна та багато інших).

У ширшому розумінні вони є соціальним феноменом, яким позначаються предмети, речі, властивості і відношення в реальному світі, ідеї, норми, цілі й ідеали, явища природи і суспільні явища як такі, що створені людиною, так і не створені нею, й використовуються та спрямовуються на соціальний прогрес і розвиток людської особистості. У такому їх розумінні вони – центральна максима особистості, феномен людської поведінки, зміст її психологічної культури, інтегрована частина духовних загальнолюдських принципів. Щодо ціннісних орієнтацій, то їх визнають психологічним механізмом диференціації особою об'єктів оточуючої дійсності та вибору серед них індивідуально значимих відповідно до рівня сформованості загальнолюдських цінностей. Як і цінності, ціннісні орієнтації являються елементами внутрішньої структури особистості людини. Вони закріплені в її життєвому досвіді суб'єктно за допомогою інтересу, оцінки і самооцінки та культурного оточення, в якому (якою) живе особа. Вони впливають на вирішення конфліктів у сфері мотивації, визначають якісну



специфіку здібностей. Від них залежить зміст пам'яті та мислення людини, вибір провідних життєвих стратегій. Виконуючи селекційну функцію особистості, вони суттєво впливають на цілепокладання, прогнозування, планування, самоорганізацію, контроль, корекцію, комунікацію, регулюючи і детермінуючи мотивацію, визначаючи поведінку людини у соціально-трудовах відносинах.

Поряд із впливом спадковості, головним джерелом становлення культури та формування культурних цінностей є соціальне оточення людини, колективне несвідоме, результати інтелектуального, морального, емоційного та соціального розвитку, інтерес, рівень зрілості, рівень сформованості особистих ціннісних орієнтацій.

Згадані соціальні ситуації, природно, виявляють себе у багатовимірному просторі фізично, психологічно, соціокультурно, то ж суб'єкти, які з ними зіштовхуються, видаються передусім соціокультурними агентами – акторами, з притаманними їм цілями. У центрі такого простору – людина з її динамічними спонуканнями, відносинами, ставленнями, почуттями, феноменальною залежністю і практичною свободою. Саме ним (таким простором) обумовлені як особистісні, так і групові цінності, ціннісні орієнтації, причому настільки різноманітні, що намір їх охопити викликає певні сумніви. Все ж, покладаючись на досвід науковців (додатково до згаданих, Е. Браун, П. Вейлл, К. Голд, О. Віханський, О. Наумов, А. Зеньковський та ін.), спробуємо виокремити найбільш вагомі серед них, віднесені до корпоративних цінностей.

За результатами селекційного відбору автором виокремлено такі складові (елементи) КК: ритуали і церемонії, звичаї, традиції; психологічний клімат у колективі; зовнішній вигляд, стиль одягу (уніформа, діловий стиль, косметика, зачіска); міфи і легенди, герої; манера спілкування, взаємовідносини; застосована технологія виробництва; цінності і вірування, переконання і погляди; стратегії і філософія, проголошені цілі; менталітет; ініціатива; особливості сприйняття навколишнього світу; взаємопідтримка; готовність ризикувати; здійснення контролю, самоконтролю; чіткість поставлених цілей; лояльність співробітників; узгодження дій; діюча

система винагороди; усвідомлення себе і свого місця в організації; діюча комунікаційна система; мова спілкування (усна, письмова, невербальна, жаргони, жести); віра; трудова етика і мотивування; бачення напрямів і шляхів розвитку; наявність механізму стимулювання і професійного вдосконалення співробітників, розвинена система соціального захисту співробітників; гнучкі форми індивідуальної, командної і колективної роботи; ставлення до прийняття рішень; соціальна відповідальність; знання, професіоналізм; готовність до інновацій, ділова активність; компетентність; дотримання стандартів якості, якість і швидкість надання послуг; умови праці; забезпечення робочих місць (матеріально-технічне, правове, інформаційне). Більш докладно зазначене вище викладено у Додатку Ж.

## **1.2. Теоретичні підходи до визначення впливу корпоративної культури на розвиток соціально-трудова відносин**

Сучасна наукова думка розглядає СТВ як комплекс правових, соціальних, економічних, організаційних та психологічних відносин, що виникають між роботодавцем та найманими працівниками у сфері праці й регулюються трудовим законодавством<sup>57</sup>.

Зауважимо, що відносини між працівниками і роботодавцями у своєму становленні та розвитку пройшли довготривалу еволюцію. Проблема регулювання таких відносин виникла з появою товарного виробництва, капіталістичних відносин, коли власники на засоби виробництва і наймані працівники стали суб'єктами трудових відносин. Розбіжності їх інтересів в питаннях розподілу доходів, умов праці упродовж історії ставали причиною трудових конфліктів і підставою для пошуку засобів їх подолання в інтересах підвищення ефективності праці. Уявлення про методи регулювання таких відносин збагачувалися завдяки становленню наукового

---

<sup>57</sup> Грішнова, О. А. Особливості регулювання соціально-трудова відносин в процесі санації підприємства / О. А. Грішнова, А. О. Нацевич // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 2. Т. 3. – С. 214-220.; Колот, А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навчальний посібник. / А. М. Колот. – Київ: КНЕУ, 1998. – 224 с.;

Соціально-трудова відносини: проблеми гармонізації: монографія / М. В. Семикіна, З. В. Смутчак, С. Р. Пасека та ін. // За ред. М. В. Семикіної. – Кіровоград: «КОД», 2012. – 300 с.

менеджменту у ХХ ст., засновником якого вважається Ф. Тейлор та його однодумці, здобуткам Е. Мейо, розробникам мотиваційних теорій, які довели, що потреби людини у сфері трудових відносин не обмежуються оплатою та умовами праці, тому методи впливу не можуть зводитися до «батоба» і «пряника». З'ясувалося, що для працюючої людини не менш важливими є цінності спілкування, психологічний клімат, визнання, повага, причетність до головних цілей діяльності трудового колективу, тобто те, що сьогодні ми називаємо цінностями корпоративної культури.

Подальші досягнення наукової думки довели значимість культури взаємодії у сфері праці, соціальних пріоритетів, що стосуються не лише задоволення першочергових економічних потреб, а й потреб освітньо-професійного зростання, потреб солідарності, соціальної взаємодії, соціальної відповідальності, довіри<sup>58</sup>.

Вагому роль у розробці юридичного та методичного забезпечення регулювання СТВ, утвердження солідарності та партнерства відіграла діяльність міжнародної організації праці, створеної в 1919 р. (МОП). В багатьох країнах світу держава, не без участі профспілок та об'єднань роботодавців, взяла на себе функцію гаранта стосовно мінімальних стандартів соціального забезпечення громадян, фіксації переважної більшості соціальних відносин в сфері мінімальної заробітної плати, середньої тривалості робочого тижня, відпусток, розмірів соціальної допомоги тощо. Предметом соціального діалогу між найманими працівниками та роботодавцями стала низка питань справедливої оцінки праці, диференціації оплати праці, умов праці, соціального захисту тощо. Розвитку системи регулювання СТВ сприяв розвиток інститутів громадського суспільства, демократичних процедур прийняття рішень як на рівні суспільства загалом, так і на рівні підприємств. На рівні підприємств

<sup>58</sup> Колот, А. М. Соціальна відповідальність : теорія і практика розвитку : монографія / [А. М. Колот, О. А. Грішнова та ін.] ; за наук. ред. А. М. Колота. – К. : КНЕУ, 2012. – 501 с.;

Колот, А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навчальний посібник./ А. М. Колот. – Київ: КНЕУ, 1998. – 224 с.;

Колядич, О. І. Дослідження соціально-трудої взаємодії з позиції системного підходу / О. І. Колядич, С. Б. Погорелов // Соціально-трудої відносини: теорія та практика. Зб. наук. праць ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». – № 2. – 2011. – С. 91-99.;

Кравченко, Л. І. Соціологія управління / Л. І. Кравченко, І. О. Горіна. – К.: Видавничий дім «Вільямс», 2001. – 608 с.;

Корпоративна культура: вимоги до регламентування та вплив на соціальний діалог / Л. В. Щетініна, С. Г. Рудакова // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2015. – № 5 (21). – С. 204-209.

у розвинених країнах працівники стали сприйматися головним капіталом, якому приділяється особлива увага (йдеться про мотивацію професійного розвитку, соціальний захист, залучення до управління, індивідуалізація оцінки праці, надання компенсаційних пакетів в залежності від трудового внеску тощо). Доцільність цих засобів регулювання СТВ переконливо довів розвиток країн, які збудували соціально-орієнтовану ринкову економіку.

Водночас, історія різних країн (у тому числі й України) довела, що відсутність подібних регуляторів на рівні держави і рівні підприємств (або їх формальний характер, недосконалість) призводить до накопичення протиріч у розвитку соціально-трудова відносин. Останнє загрожує соціальними конфліктами, небезпекою втрат і руйнацій із масштабними наслідками (до уповільнення розвитку країни, руйнації економіки, громадянської війни). Існуючі механізми регулювання СТВ в Україні є неефективними та застарілими, а нові лише формуються. Ситуація ускладнюється багатьма новими ризиками, пов'язаними з економічною та політичною нестабільністю, глобальними загрозами, трансформаціями зайнятості в умовах технологічних змін у світі, зростанням конкуренції на ринку праці, безробіттям тощо. Все це в умовах сьогодення змушує віднаходити нові засоби впливу на СТВ. Уникнення трудових конфліктів, соціального вибуху з непередбачуваними наслідками потребує якісних змін у соціальній взаємодії на культурних засадах держави, роботодавців, профспілок, громадських організацій.

Відома українська дослідниця І. Петрова з цього приводу підкреслює, що існуючі суперечності у розвитку СТВ сьогодні неможливо розв'язати, спираючись на арсенал традиційних методів управління, є необхідним залучення нових соціальних ресурсів, здатних подолати асоціальні тренди у трудовій сфері. Одним з найпотужніших з них, на думку І. Петрової, є інститут корпоративної культури<sup>59</sup>.

Близької позиції дотримуються Е. Капітонов, В. Томілов, В. Співак та інші науковці. Вже сама постановка питання про КК у

---

<sup>59</sup> Петрова, І. Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудова відносин / І. Л. Петрова // Вчені записки, Вип. 40. – К., 2015. – С.139-145. (С. 145; С. 140);

Петрова, І. Л. М'які фактори управління змінами у сфері соціально-трудова відносин / І. Л. Петрова // Соціально-трудова відносини: теорія та практика, 2014. – №1. – С. 89-95. (С. 90).

співставленні з системою соціально-трудоких відносин видається новаційною, адже КК є вагомим регулятором життєдіяльності організацій, підприємств, установ, а дотримання певних корпоративних цінностей створює відповідну спрямованість взаємовідносин, соціальної взаємодії.

Цю думку підтверджуємо посиленням на спостереження Томаса Дж. Пітерса і Роберта Х. Уотермена (узагальнені за результатами аналізу досягнень успішних фірм США), а також на спостереження вітчизняних соціологів:

- а) дані щодо ставлення до КК в діяльності успішних фірм США:
  - 88% з таких фірм мають спеціалізовані підрозділи, які відповідають за формування КК, за впровадження моральних цінностей;
  - 65% фірм практикують програми поєднання процесу впровадження культурних цінностей із заходами щодо підвищення рентабельності;
  - 58% фірм розробили і використовують спеціальні програми щодо формування корпоративної поведінки і впровадження КК [257];
- б) дані щодо ставлення до КК на підприємствах України:
  - 55% сучасних українських керівників підприємств вважають, що КК загалом повинна бути, але в ідеалі;
  - 40% вітчизняних підприємців намагаються сформувати КК, обираючи орієнтиром західні технології, копіюючи певну модель КК;
  - 35 % керівників вітчизняних підприємств, розділяючи теоретично потребу у КК, на практиці не знаходять для неї ані часу, ані ресурсів;
  - 25% керівного складу вітчизняних підприємств вважають КК взагалі непотрібною<sup>60</sup>.

<sup>60</sup> Катков, В. Формирование организационной культуры на промышленном предприятии / В. Катков // Управление персоналом. – 2000. – № 2. – С. 66-70.;

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.;

Комаров Е. Организационные и дезорганизационные методы управления как составляющие организационной и дезорганизационной культуры предприятия / Е. Комаров // Управление персоналом. – 2000. – № 11. – С.28-34.

Отже, різниця у сприйнятті КК і її цінностей є очевидною. Між тим, відомий теоретик менеджменту Р. Хасімото зазначав: «Орудувати кувалдою можна змусити силою, але думати силою не примусиш, причому думати так, щоб це було корисно виробництву і фірмі. Якщо ми визнаємо, що головна продуктивна сила – працівник, то виходить, що треба створювати умови, які б спонукували цю головну продуктивну силу бути високопродуктивною. Необхідно, щоб саме умови, а не керівники, спонукали працівників ефективно трудитися»<sup>61</sup>. Саме до таких умов й відносимо КК.

Завдання нашого дослідження бачимо не лише в тому, щоб обґрунтувати доцільність впровадження позитивної КК, а й довести її вагомий вплив на подальший розвиток СТВ. Українські дослідники (О. Грішнова<sup>62</sup>; А. Колот<sup>63</sup>, І. Петрова<sup>64</sup>, та ін.<sup>65</sup>) соціально-трудова відносини розглядають в якості комплексу взаємовідносин між найманими працівниками і роботодавцями за участі держави, що пов'язані з наймом працівників, використанням та оплатою їхньої праці, відтворенням робочої сили й спрямовані на забезпечення соціальної злагоди, високого рівня та якості життя працівників, ефективної роботи підприємств.

Узагальнюючи наукову думку, взаємозв'язок та взаємовплив соціально-трудова відносин і корпоративної культури проілюструємо за допомогою схеми (рис. 1.4).

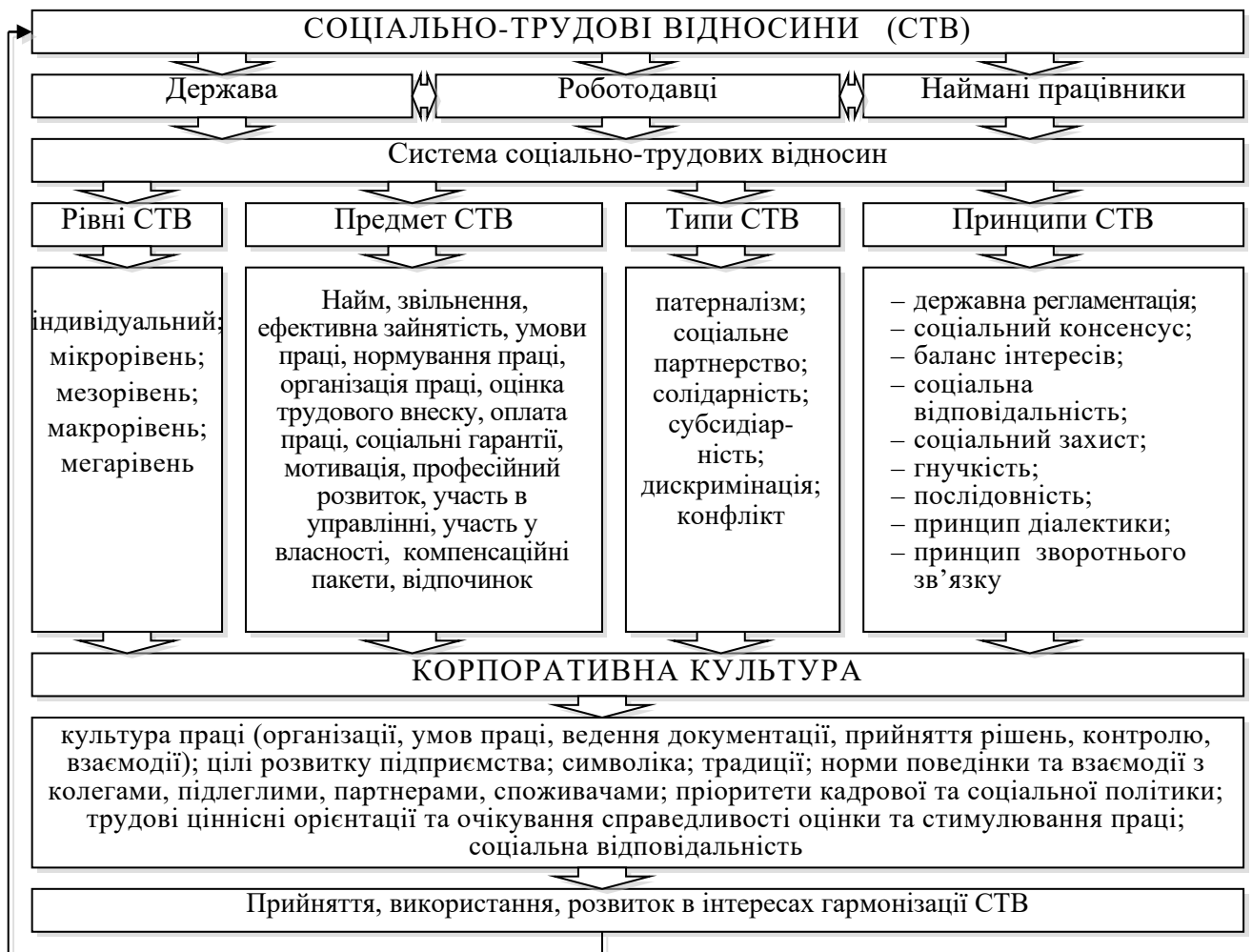
<sup>61</sup> Фільштейн, Л. М. Фінансово-економічні проблеми тіньової економіки в Україні та шляхи її легалізації [Електронний ресурс] / Л. М. Фільштейн // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2012. – Вип. 22(2). – С. 190-192. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Npkntu\\_e\\_2012\\_22\(2\)\\_33.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Npkntu_e_2012_22(2)_33.pdf). (С. 11-12).

<sup>62</sup> Грішнова, О. А. Особливості регулювання соціально-трудова відносин в процесі санації підприємства / О. А. Грішнова, А. О. Нацевич // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 2. Т. 3. – С. 214-220.

<sup>63</sup> Колот, А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навчальний посібник./ А. М. Колот. – Київ: КНЕУ, 1998. – 224 с.

<sup>64</sup> Петрова, І. Л. М'які фактори управління змінами у сфері соціально-трудова відносин / І. Л. Петрова // Соціально-трудова відносини: теорія та практика, 2014. – №1. – С. 89-95.

<sup>65</sup> Соціально-трудова відносини: проблеми гармонізації: монографія / М. В. Семикіна, З. В. Смутчак, С. Р. Пасека та ін. // За ред. М. В. Семикіної. – Кіровоград: «КОД», 2012. – 300 с.



**Рис. 1.4. Взаємовплив корпоративної культури і соціально-трудових відносин**

*Джерело: побудовано О.Беляк на основі узагальнення наукової думки<sup>66</sup>.*

З огляду схеми на рис. 1.4, характер впливу СТВ на формування КК залежить від обраного типу СТВ, дотримуваних принципів взаємодії, що впливає на вирішення комплексу питань, які охоплює предмет таких відносин (найм, звільнення, ефективна зайнятість, умови праці, нормування праці, організація праці, оцінка трудового внеску, оплата праці, соціальні гарантії, мотивація, професійний

<sup>66</sup> Грішнова, О. А. Особливості регулювання соціально-трудових відносин в процесі санації підприємства / О. А. Грішнова, А. О. Нацевич // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 2. Т. 3. – С. 214–220.; Катков, В. Формирование организационной культуры на промышленном предприятии / В. Катков // Управление персоналом. – 2000. – № 2. – С. 66-70.;

Колот, А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навчальний посібник./ А. М. Колот. – Київ: КНЕУ, 1998. – 224 с.;

Петрова, І. Л. М'які фактори управління змінами у сфері соціально-трудових відносин / І. Л. Петрова // Соціально-трудова відносини: теорія та практика, 2014. – №1. – С. 89-95.;

Соціально-трудова відносини: проблеми гармонізації: монографія / М. В. Семикіна, З. В. Смутчак, С. Р. Пасєка та ін. // За ред. М. В. Семикіної. – Кіровоград: «КОД», 2012. – 300 с.

розвиток, участь в управлінні, участь у власності, формування компенсаційних пакетів, соціальна справедливість тощо). Як наслідок, формується певних набір цінностей КК: певна культура праці (організації, умов праці, ведення документації, прийняття рішень, контролю, взаємодії); певні цілі розвитку підприємства; певні символи, традиції, норми поведінки та взаємодії з колегами, підлеглими, партнерами, споживачами; пріоритети кадрової та соціальної політики; трудові ціннісні орієнтації та очікування справедливості оцінки та стимулювання праці.

У свою чергу, прийняття, використання, розвиток позитивних цінностей КК поліпшує психологічний клімат, сприяє підвищенню мотивації праці, формує прагнення до трудових досягнень, згуртованості колективу, сприяє зменшенню конфліктності, узгодженості стратегічних цілей колективу і підприємства, кращому забезпеченню потреб, задоволеності праці, отже, більш гармонічному розвитку СТВ.

Прогресивний розвиток СТВ під впливом КК ми розуміємо загалом як позитивні зміни, що мають відбуватися у змісті і характері праці, її оцінці та стимулюванні, умовах трудової діяльності, можливостях професійного розвитку, які відображають гармонійний розвиток відносин соціальних партнерів, регулювання та розв'язання проблемних питань з позицій соціального діалогу, соціальної справедливості.

Можливості посилення впливу КК на розвиток СТВ суттєво залежить, на нашу думку, від її структурно-функціональної побудови, зокрема, від структурних елементів КК, дотримання базових принципів її формування, розвитку та функціонування, які визначено у п. 1.1, урахування нею впливових чинників – історико-культурних, економічних, політичних, правових, специфіки ментальності, особливостей розвитку підприємства у певний період часу, різноманітних впливів зовнішнього середовища.

Погоджуємось з думкою С. Степаненко, що в цих питаннях важливо не забувати, що люди є не лише носіями робочої сили, але й «свідомими учасниками економічних процесів, що володіють різними



професійними компетенціями, особливими цілями, світоглядністю тощо»<sup>67</sup>. Гармонійний розвиток СТВ потребує повноцінного комплексу умов для розвитку людини, включаючи охорону здоров'я, належне виховання, освіту, професійне навчання, соціальне забезпечення, культурні зв'язки, координовані взаємодією суб'єктів СТВ.

Р. Акоффом, Т. Дилом, Дж. Коттером та іншими дослідниками окремо підкреслено роль корпоративного духу як «об'єднуючої сили» навколо зрозумілої для більшості загальної мети (усвідомлене однострумство), що робить працю більш продуктивною та творчою. Власне СТВ формуються під впливом корпоративної концепції, що об'єднує внутрішню структуру і зовнішнє позиціонування організації (установи, підприємства) – місії і філософії, корпоративного іміджу, фірмового стилю, духовних лідерів-новаторів як генераторів активізації успіху у динамічному конкурентному середовищі. Закономірним є виведення на домінуючі позиції так званого «духовного менеджменту» з єдиною системою цінностей, правил поведінки, мотивацій, що трансформують «культурний капітал» (людський ресурс) у критичний фактор економічного успіху, до чого привертають увагу, зокрема, Е. Капітонов, Г. Зінченко<sup>68</sup>. Власне, їм належить теза, яку ми поділяємо, і яку покладено в основу виконаного нами дослідження: прогресивний розвиток СТВ за допомогою КК.

Означений контент зустрічаємо в роботах М. Армстронга, П. Вейла, Р. Куінна, М. Коула, Д. Мацумото, Д. Ньюстрона, Д. Олдхема, Б. Фергана, А. Фурнхама, Е. Шайна, К. Шольца, О. Виханського, М. Виноградського, А. Виноградської, І. Грошевої, Й. Завадського, Е. Короткова, А. Максименко, А. Наумової та інших вчених, які поділяють думку про те, що КК – інструмент впливу на СТВ, що дозволяє підвищити продуктивність праці. При цьому дослідники виділяють «три рівні» впливу КК на підприємстві:

– поверхневий (інша назва – символічний) рівень – все те, що людина здатна побачити й відчути на дотик, зокрема, корпоративна символіка, логотип, фірмові календарі, прапор фірми, гімн фірми,

<sup>67</sup> Степаненко, С. В. Інституційний аналіз економічних систем (проблеми методології): Монографія / С. В. Степаненко. – К. : КНЕУ, 2008. – 312 с.

<sup>68</sup> Зінченко, А. Г. Корпоративна соціальна відповідальність 2005-2010: стан та перспективи розвитку / А. Г. Зінченко, М. А. Саприкіна. – К. : Вид-во «Фарбований лист», 2010. – 56 с.; Капітонов, Э. А. Корпоративная культура: теория и практика / Ю. А. Капитонов. – М. : Альфа-пресс, 2009. – 352с.

архітектура будівлі, міфи, легенди та історії, пов'язані із заснуванням фірми, діяльністю керівників і видатних співробітників. Зазвичай, такі легенди і історії передаються усно. На цьому рівні, речі та явища легко виявити, але не завжди їх можна розшифрувати й інтерпретувати в термінах КК. Головне завдання менеджерів для цього рівня «закріпити» ці елементи в якості базових працівникам підприємств;

2) підповерхневий рівень (змістовний) – об'єднує цінності і норми, свідомо зафіксовані в документах організації й спрямовані на їх дотримання в повсякденній діяльності членів організації. До нього відносяться виражені в словах і діях працівників підприємства загальні цінності та переконання, що свідомо ними поділяються і культивуються. На цьому рівні, вивченню підлягають цінності і вірування, що поділяються членами організації, у відповідності з тим, наскільки ці цінності відображаються в символах і мові. Сприйняття цінностей і вірувань носить свідомий характер і залежить від бажання людей. Дослідники часто обмежуються цим рівнем, як результатом роботи менеджменту на першому рівні, адже на наступному рівні виникають майже непереборні труднощі, що зрозуміло з його характеристики;

3) базовий (глибинний) рівень – базові припущення, що виникають у членів організації на підставі особистих патернів й підкріплюються чи змінюються завдяки успішному досвіду спільних дій і в більшості випадків неусвідомлюваних. На цьому рівні на цінності, які були сформовані і закладені раніше в психологію людей на першому і другому рівнях, просто не звертають уваги, а використовують в свої діях автоматично, підсвідомо. Базові припущення на цьому рівні важко усвідомити навіть самим членам організації без спеціального зосередження уваги. Ці приховані і прийняті на віру припущення спрямовують поведінку людей, допомагаючи їм сприймати атрибути, що, зокрема, й характеризують КК як «повітря», яким «дихають» працівники підприємства<sup>69</sup>.

---

<sup>69</sup> Гэлэгэр, Р. Душа организации. Как создать успешную корпоративную культуру / Р. Гэлэгэр. – М. : Добрая книга, 2006. – С. 18.;

Шейн, Э. Организационная культура и лидерство: Построение. Эволюция. Совершенствование / Э. Шейн – СПб. : Питер, 2002. – 336 с.

Корпоративній культурі притаманні також функції формування корпоративних цінностей, іміджу, культурного «інтер'єру», застосування яких впливає на особистісні характеристики підприємців – цілеспрямованість, ініціативу, комунікабельність, готовність до ризику, до новацій тощо. До таких ми відносимо правильність формулювання проблеми (усвідомлення її сутності, доцільності розв'язання на основі консенсусу), обґрунтованість варіантів дій та відповідальності.

Враховуючи ментальні особливості культур, зарубіжні дослідники виокремлюють зовнішній вплив на макро- та мегарівнях з огляду на поширення глобалізаційних тенденцій, називаючи серед причин:

- переважно централізоване прийняття рішень у сфері зовнішньоекономічних операцій (США);
- прийняття рішень шляхом консенсусу з попередньо проведеними ретельними консультаціями, а також поєднання централізованого і децентралізованого підходів до прийняття рішень (Японія);
- більшість організацій є досить децентралізованими і передають право прийняття рішень вниз (Великобританія);
- використовуються різні підходи, однак останнім часом спостерігається тенденція до централізації (Франція);
- переважно централізація, автократія, ієрархія (Німеччина);
- децентралізація та участь (Скандинавські країни);
- рішення приймаються виключно вищими менеджерами, що не бажають ризикувати (Індія)<sup>70</sup>.

Потребу виявлення впливу КК на СТВ пояснюємо таким:

- усвідомленням тієї обставини, що цілеспрямоване формування КК дає змогу ефективно використовувати людські ресурси підприємства;
- розумінням, що використання КК як стратегічного мотивуючого фактору спрямовує співробітників на досягнення місії та цілей підприємства;
- переконанням, що грамотно побудована оцінка впливу КК призводить не лише до підвищення продуктивності праці, але й до

<sup>70</sup> Савченко, К. В. Міжнародний менеджмент / К. В. Савченко. – Суми : Вид-во СумДУ, 2009. – 154 с.

ефективності управління підприємством в цілому та посилення згуртованості трудового колективу.

Водночас не можемо не погодитися з іншими дослідниками в тім, що існує висока складність виявлення зазначеного впливу, оскільки КК є нематеріальним ресурсом, використання якого має опосередкований вплив на ефективність діяльності організації. Відсутність чіткої межі між суспільним і особистим, економічним і соціальним, матеріальним і духовним, організаційним і культурним разом з відсутністю достатніх обсягів повноцінної інформації з цього приводу, ускладнює пошук вирішення означеної проблеми.

Культура, це «найм'якший матеріал з усіх, що існують»<sup>71</sup>, гармонізує відносини між людьми у їх досить складних переплетіннях, торкаючись як особистісних, так і суспільних (включаючи національні) систем цінностей. Покладаючись на досвід практиків, вітчизняні науковці «типологізують» її виділенням «соціальної культури» (89% респондентів), «екологічну культуру» (10%), «професійну культуру» (5%), «культуру виробництва» (20%), «культуру безпеки виробництва» (15%), «культуру персоналу» (13%), «інноваційну культуру» (14%), «інвестиційну культуру» (15%) [273]. Відмічена «м'якість матеріалу під назвою культура» не дозволяє здійснити типологізацію більш чіткою, «розмиваючи» контури перерахованих типових груп.

З урахуванням виділеної П. Друкером «домінуючої культури», «субкультури» та культури, названої вченим «вірусами організації»<sup>72</sup>, поділу П. Вейллом субкультур на «посилуючу», «тіньову» та «контркультуру»<sup>73</sup>, їх типологізації Харрісоном Трайсоном за ознакою орієнтованості «на владу», «на людей», «на завдання», «на роль» (легітимність, законність, бюрократизм), КК постає складним явищем, що формується самостійно в їх домінантні складові, являючи існуючий системі СТВ та формує під своїм впливом собою ієрархічну систему органічно взаємодіючих факторів.

<sup>71</sup> Петрова, І. Л. М'які фактори управління змінами у сфері соціально-трудових відносин / І. Л. Петрова // Соціально-трудові відносини: теорія та практика, 2014. – №1. – С. 89-95. (С. 90);

Пригожин, А. А. Проблемы синергии организационных культур в русско-американских совместных предприятиях / А. А. Пригожин // Менеджмент. – 1995. – № 1. – С.60-78.

<sup>72</sup> Друкер, П. Новые реальности: в правительстве и политике, в экономике и бизнесе, в обществе и мире / Друкер П. ; [пер. с англ.]. – М. : Брук Чембэр Интернэшнл, 2004. – 380 с.

<sup>73</sup> Вейлл, П. Д. Искусство менеджмента. Новые идеи для света хаотических изменений / П. Д. Вейлл. – М. : Новости, 1993. – 245 с.

З урахуванням сучасних реалій та досліджень А. Колота, О. Грішної, І. Петрової<sup>74</sup> взаємовпливи між системами КК та СТВ можуть бути проілюстровані схемою (рис. 1.5).



**Рис. 1.5. Схема взаємовпливу між системами корпоративної культури і соціально-трудових відносин**

*Джерело:* розробка авторська.

Зауважимо, що формування такої системи – тривалий процес, в якому впливові чинники виявляють себе переважно опосередковано, вимагаючи від учасників глибокої рефлексії з приводу особливостей організації, яку вони представляють. Характерним є відсутність нормативного закріплення процесу формування КК в законодавстві, апеляція переважно до моральних якостей суб'єктів господарювання та їх культурного рівня. Формуючи систему цінностей та іміджеву

<sup>74</sup> Економіка праці та соціально-трудові відносини / А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін. За наук. ред. д-ра наук, проф. А.М. Колота. – К. : КНЕУ, 2009. – 711 с.

атрибутику, КК значуще впливає на розвиток СТВ, особливо щодо соціального партнерства. Її домінантна ідея – так задіяти людський капітал, щоб кожний суб'єкт господарювання у межах організації, яку представляє, виявився зацікавленим у спільній діяльності. Соціальне партнерство, базуючись на ідеях співучасті представників організації в управлінні, набувши широкого використання в провідних західних країнах, проявило себе достатньо ефективно саме за рахунок розвитку потенційних здібностей працівників шляхом створення умов для їх самореалізації, формування позитивного ставлення до організації, стимулювання прагнень працювати максимально ефективно.

За визнанням О. Синицької, такий вплив зумовлений необхідністю реалізації однієї з базових людських потреб – потреби в аффіліації, приналежності до певної групи<sup>75</sup>. Зазначені потреби, за висновками О. Синицької, зумовлюють набуття пріоритетних цінностей респондентів: 77% – надають перевагу цікавості цілей та цільових завдань; 64 % – надають перевагу стимулюванню досягнень; 14% – різноманітності, змінам ініціатив; 47% – визнанню заслуг, індикації життєвих успіхів; 43% – креативності; 49% – самовдосконаленню, саморозвитку; 27% – регламентуванню, наявності та дотриманню чітких вимог, правил; 14% – гнучкості, свободі дій; 45% – взаємовідносинам, спілкуванню з людьми<sup>75</sup>.

Переважають потреби (за рангом пріоритету), властиві соціальному оточенню, інституціоналізації соціальних відносин, обумовлені цікавістю цілей та цільових завдань (в середньому, 77 респондентів із сотні), схильністю відчувати на собі дію системи стимулювання (в середньому, 64 респонденти із сотні), реалізацією можливостей саморозвитку та самовдосконалення (близько половини респондентів), навколо чого, власне, і формується корпоративна культура. Виникнення відчуття причетності до загальної справи сприяє полегшенню процесу формування морально-етичних та інших цінностей, зміцнює стосунки працівників між собою, з керівництвом, з підлеглими, формує відчуття солідарності з приводу норм, традицій, відповідальності. Результат – обумовлені таким впливом зміни в соціально-економічних відносинах, створення певної філософії

---

<sup>75</sup> Синицька, О. І. Корпоративна культура: типологізація, функції та критерії забезпечення у формуванні соціально-трудових відносин на ринку праці України / О. І. Синицька // Науковий вісник Херсонського державного університету. – Вип. 5. – Ч. 3. – 2014. – С. 255-261.

організації з віддзеркаленням у ній суспільного визнання місії та стратегій організації, зв'язок з національними ідеями тощо. Визнання таких змін джерелом власного успіху, у свою чергу, мобілізує працівників на досягнення корпоративних цілей і завдань, сприяючи змінам у складових КК – її динамічних і усталених елементів. Окреслене дозволило побудувати таблицю, що структурує ознаки впливу КК на СТВ та їх складові (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Гнучкість взаємодії КК і елементів СТВ

Ознака впливу КК на СТВ	Динамічна складова СТВ	Усталена складова СТВ
складові	взаємодія, правила, стиль керівництва і контролю, завдання	структура, принципи, стратегія розвитку
інтеграція	координація, узгодження	дотримання цілісності, стабільність
управлінське забезпечення	нові можливості комунікацій, інформаційної підтримки і допомоги	виконання обов'язків, дотримання субординації
підтримка	ситуаційна	постійна
стимулювання	залежність винагороди від результатів роботи	збалансованість, відповідність мотиваційним картам працівників
ідентифікація	відповідно ситуаційних змін	єдність працівника з організацією, єдність організації з працівниками
управління конфліктами	виявлення конфліктів	стабілізація процедур усунення конфліктів
управління ризиками	оцінка ризиків, прогноз ризиків	стабілізація процедур мінімізації ризиків
індивідуальна автономність	урахування особистої підприємницької ініціативи	узгодження особистої ініціативи із завданнями організації

*Джерело: складено авторами.*

Саме інституціалізація соціально-трудових відносин створює підґрунтя для формування КК, яку розглядають як: а) незалежну складову, внесену в організацію ззовні; б) внутрішню компоненту організації; в) складову сутності організації з огляду на властиві їй соціально-трудові відносини<sup>76</sup>. Останні формуються, зокрема, під впливом КК.

Згідно першого підходу, культура, виступаючи у якості уявлень та цінностей, які у людини формуються під впливом трудової діяльності, обумовлює соціальну взаємодію в трудових колективах.

<sup>76</sup> Дагаєва, Е. А. PR-служба как агент формирования единого коммуникационного пространства вуза / Е.А. Дагаєва // Вестник ТИУиЭ. – 2009. – № 2. – С. 71-73.

Другий підхід, акцентуючи увагу на ролі самого підприємства в створенні власної культури за допомогою норм, правил, корпоративних цілей та структури, вказує на притаманну СТВ унікальність, властиву лише даній організації (зокрема, на ритуали, легенди, традиції, церемонії).

Відповідно третього підходу, корпоративна культура як іманентна сутнісна характеристика організації своєю наявністю обумовлює специфіку СТВ у трудових колективах<sup>77</sup>.

Поведінковий, ціннісний та нормативний аспекти розгляду КК, застосовані у дослідження С. Лукова<sup>78</sup> на основі тезаурусного підходу, схиляють до висновку про КК як середовище, необхідне для розвитку сприятливих СТВ.

Так, множиною понять «поведінкового аналізу» характеризується відношення найманих працівників і власників, керівників та підлеглих: поведінка, формальні та неформальні відносини, взаємодія та взаємозв'язок, об'єднання, співпраця, адаптація, прийняття рішень тощо.

Другою групою понять «ціннісного аспекту» (цінності, цілі, переконання, очікування, уявлення, символи, вірування, міфи, установки, знання) виокремлено спрямованість діяльності організації, пріоритети керівництва та персоналу, очікування від взаємодії, чим, власне, й вирізняються СТВ.

Третя група понять «нормативного аспекту» охоплює норми, правила, традиції, інструкції, відтворює, власне СТВ як системну цілісність<sup>79</sup>.

Взаємовпливи КК і СТВ є відображенням взаємодії соціальних партнерів на рівні підприємств або корпорацій, яка має бути передбачена колективними трудовими угодами. Вагоме значення у взаємовпливах КК і СТВ відводимо державі. Це значення проявляється у функціях, які традиційно виконує держава: законотворення; гарантія і захист прав; арбітраж і регулювання;

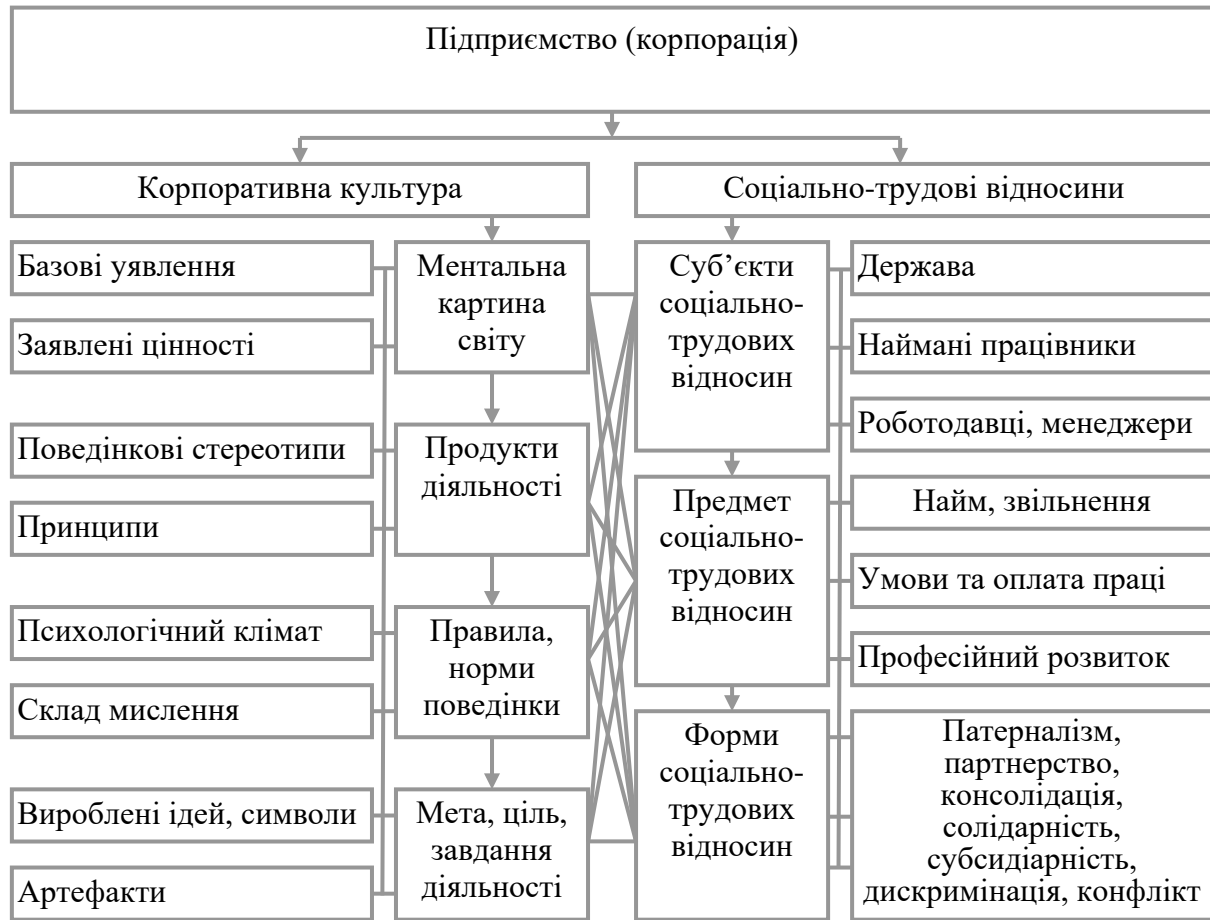
<sup>77</sup> Дрейк, С. Зажигай! Внутренний маркетинг для воодушевления сотрудников и привлечения клиентов / С. Дрейк, М. Галмен, С. Робертс. – М. : Вершина, 2006. – 320 с.

<sup>78</sup> Луков, С. В. Человек в зеркале организационных культур / С.В. Луков // Биоэтика и комплексные исследования человека. – [Электронный ресурс]. 2010. – № 7. – Режим доступа : <http://www.zpu-journal.ru/e-zpu/2010/7/Lukov>.

<sup>79</sup> Дрейк, С. Зажигай! Внутренний маркетинг для воодушевления сотрудников и привлечения клиентов / С. Дрейк, М. Галмен, С. Робертс. – М. : Вершина, 2006. – 320 с.



забезпечення суспільної злагоди, безпеки, соціальної свободи; ефективної самоідентифікації суб'єктів СТВ як активних, відповідальних, рівноправних партнерів (рис. 1.6).



**Рис. 1.6. Схема впливу КК на СТВ (на прикладі корпорацій)**

*Джерело: розробка авторська.*

Через вплив КК створюються умови для гармонійного розвитку СТВ, які стосуються: укладання колективних договорів та їх реалізації в інтересах ефективного використання та якісного відтворення людського потенціалу підприємства; забезпечення ефективної праці, поліпшення її умов та оплати; забезпечення якісного наповнення компенсаційних соціальних пакетів; створення дієвої мотивації до згуртованості персоналу, набуття трудової та інноваційної активності, освітньо-професійного зростання, залучення працівників до участі в управлінні підприємством, розробки ініціатив; налагодження постійного соціального діалогу та створення передумов для довірчих відносин.

### **1.3. Методичне забезпечення вивчення стану корпоративної культури та її впливу на розвиток соціально-трудових відносин**

Серед домінуючих у колі науковців підходів щодо вивчення КК найбільш відомими є два:

- 1) КК можна лише вивчати, враховувати;
- 2) її можна формувати і змінювати.

Вважатимемо, що КК можна формувати, розвивати, оновлювати, закріплювати, змінювати відповідно до стратегічних цілей підприємства і завдань регулювання розвитку СТВ.

Звичайно, потреба у змінах КК має базуватися на розробці методів оцінки КК, визначення типу культури – регресивної або прогресивної.

Доречно підкреслити, що з цього приводу О. Балака виокремлює не два, а навіть три основних типи КК:

- 1) «регресивна», якій властиві бюрократизм, негнучкість, жорстка централізація влади, відчуження працівників від управління та результатів праці (їй відповідають переважно патерналістські СТВ);
- 2) «запозичена», що розвивається у регіональних філіях транснаціональних корпорацій, зберігаючи риси та базові цінності культури материнських компаній (їй притаманні субсидіарні СТВ);
- 3) «прогресивна», за якої українські компанії намагаються будувати власну модель КК на зразках західного менеджменту (їй відповідають відносини соціального партнерства)<sup>80</sup>. Вважаємо за доцільне цей підхід розвивати у нашому дослідженні.

Виходитимемо далі з такого. Підприємства апріорі зацікавлені у забезпеченні ефективності своєї діяльності і стабільності СТВ. Враховуючи світові тенденції, на черзі дня оновлення підходів до регулювання СТВ та пошук шляхів підвищення ефективності використання наявних ресурсів.

---

<sup>80</sup> Балака, О. Г. Культура інноваційної діяльності підприємства / Балака О. Г. // Інноваційні засади та виміри стратегічного розвитку підприємств України: колективна монографія / За наук. ред. проф. Петрової І. Л. – К. : Університет економіки та права «КРОК», 2012. – Т.2. – С. 309-319.

Сьогодні зарубіжні і вітчизняні автори визнають КК і резервом, і соціальним інструментом впливу на ефективне використання трудових ресурсів підприємства та ефективність його діяльності загалом<sup>81</sup>.

Корпоративна культура як резерв ефективності діяльності підприємства досліджувало чимало науковців<sup>82</sup>. Кожен при цьому виділяв (виділяє) свій набір елементів культури, якими повинні володіти працівники успішних, ефективно діючих підприємств. Одні (Д. Коттер і Д. Хескет) дотримуються погляду, що «розвинена організаційна культура підприємства підсилює координацію, контроль і єдність цілей підприємства з цілями працівників», інші (Л. Аргоут) визнають її впливовим чинником на якість, дехто (Д. Руссо) – на прибуток<sup>83</sup>, відомі й інші погляди на КК як об'єкт дослідження (Додаток А).

Подібних поглядів дотримуються Г. Салімова, А. Долгов, М. Богатирьов, Є. Смірнов, В. Стоянова, О. Радченко, Ф. Хміль та багато інших вітчизняних вчених. Точка зору більшості з них

<sup>81</sup> Аверин, А. В. Социально-экономические основания развития современной корпоративной культуры / А.В. Аверин // Социально-экономическая реальность и политическая власть: Сборник статей. Вып. 1. – Москва-Ставрополь : Изд-во «Век книги- 3», 2005. – С. 12-14. (С. 13);

Базылев, И. Анализ влияния составляющих организационной культуры малого предприятия на эффективность его работы / И. Базылев // Управление персоналом. – 2007. – №10. – С.76-80. (С. 79);

Беляк, Т. А. Корпоративная культура как фактор реализации социальных приоритетов работников / Т. А. Беляк, М. В. Семикина // Экономическая теория в XXI веке: поиск эффективных механизмов хозяйствования: матер. междунар. научн.-практ. конф. (23-24 октября 2014 г.). – Полоцк: Полоцкий государственный университет. – 2014. – С. 25-30. (С. 26-30);

Дуб, П. И. Повышение экономической эффективности промышленного предприятия на основе мотивации труда: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Владимир, 2006. – 173 с. (С. 15-18);

Макарченко, М. А. Организационная культура как фактор успеха фирмы / М. А. Макарченко // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2006. – № 4. – С. 70-80. (С. 75-79);

Morgan G. Images of Organization. – Beverly Hills, CA.: Sage, 1986.;

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). — P. 487–516.;

Robbins, Stephens P. Essentials of organizational behaviour [Text]. Prentice-Hall, Inc. New Jersey, 1994.

<sup>82</sup> Вплив культури організації на її діяльність. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.infolibrary.com.ua/books-text-7181.html>.;

Стадник, В. В. Науково-методичні основи моделювання поведінки споживачів у системі ціннісно-орієнтованого управління підприємством / В. В. Стадник, О. В. Замазій // Проблеми економіки. – 2015. – №3. – С.169-174.;

Петрова, І. Л. Зміни корпоративної культури як імператив організаційного розвитку / І. Л. Петрова // Вісник Прикарпатського ун-ту, серія Економіка, 2014. – Вип. 10. – С. 76-79.;

Стойко І., Гецько В. Вплив культури на розвиток корпорацій (на прикладі корпорацій США, Японії, країн Західної Європи) / І. Стойко., В. Гецько // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2010. – Вип. 1 (3). – С. 109–118.

<sup>83</sup> Стадник, В. В. Науково-методичні основи моделювання поведінки споживачів у системі ціннісно-орієнтованого управління підприємством / В. В. Стадник, О. В. Замазій // Проблеми економіки. – 2015. – №3. – С. 169-174.

зводиться до утвердження правомірності розгляду КК як потужного стратегічного інструменту, що дозволяє орієнтувати підрозділи підприємства та окремих осіб на спільні цілі, активізувати ініціативу співробітників, забезпечувати відданість підприємству, полегшувати спілкування між працівниками. Звідси намір теоретиків і практиків створювати власну корпоративну культуру організації, але так, щоб її співробітники вважали таку КК прийнятною з точки зору можливостей реалізації її принципів.

Дедалі більше науковців та менеджерів світового рівня відмічають, що серед тих факторів, які впливають на досягнення підприємствами довгострокового успіху, перше місце відводиться людському фактору – добре підібраним, правильно організованим, націлено мотивованим працівникам, здатним ефективно вибудовувати міжособистісні стосунки і взаємодіяти як між собою так і з усіма зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) – партнерами, постачальниками, споживачами, конкурентами на високому рівні культурної взаємодії. Підприємство, яке досягає довгострокового успіху, визнається носієм знань, навичок, вмінь усіх працівників, що є основою їх ділового спілкування, обміну інформацією.

Індикаторами позитивного впливу корпоративної культури на стан соціально-трудових відносин вважаємо передусім:

- 1) задоволеність працівників працею і соціально-трудовами відносинами на підприємстві;
- 2) реалізацію спільних цілей (керівників і підлеглих);
- 3) залучення і реалізацію усіх потенційних резервів економії суспільної праці, що забезпечує зростання продуктивності праці, доходів підприємств і їх персоналу, створює передумови для підвищення добробуту, інвестування в освітньо-професійний розвиток персоналу та розвиток підприємства. Типізація зазначених резервів наведена на рис. 1.7.



**Рис. 1.7. Типізація резервів ефективного використання ресурсів праці**

*Джерело: побудовано авторами.*

За класифікаційними ознаками, зазначені резерви ефективного використання ресурсів праці розрізнятимемо за ознаками (рис. 1.7):

- за місцем прояву – країна, регіон, підприємство, структурний підрозділ, трудовий колектив, працівник;
- за часом використання – оперативні, перспективні, стратегічні;
- за тривалістю використання – постійні, короткострокові;
- за способом виявлення – поверхневі, внутрішні, глибинні;
- за формою впливу на ефективність виробництва – прямі, побічні;
- за мірою впливу на процес виробництва – інтенсивні, екстенсивні;
- за зв'язком із виробництвом – внутрішньовиробничі, поза виробничі;

– за внесеними капіталовкладеннями – інвестиційні чи капіталоємні, безінвестиційні чи некапіталоємкі<sup>84</sup>.

Дотримуючись підходу М. Богатирьєва<sup>85</sup>, доцільно звернути увагу на роль КК як особливого інструмента управління діяльністю людей. КК сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, володіє здатністю формувати імідж організації, впливати на мотивацію працівників, створювати переваги над конкурентами.

Отже, завдячуючи КК, можна забезпечувати такі переваги, як узгодженість і послідовність дій персоналу, високу мотивацію праці, відданість підприємству, зацікавленість у результатах його діяльності. Спільні цінності, уявлення, переконання, звичаї посилюють внутрішню координацію, сприяють самоусвідомленню спільності, відчуттю особистої необхідності. Залученням до підтримки традицій, звичаїв, ритуалів розвивається відчуття причетності та відповідальності, відданості підприємству, відчуття необхідності дотримання правил, прагнення працювати з трудовою самовіддачею. Посилюється розуміння цінності людського капіталу з особистістю у центрі уваги, її потребами та очікуваннями, довірою, активним залученням її професійних та людських якостей до виробничого процесу. У такому розумінні КК може стати більш ефективним інструментом впливу, ніж формальний контроль.

Ще одна особливість, на якій акцентовано увагу науковцями<sup>86</sup>: чим «сильнішою» є сформована КК, тим вищою є відповідальність персоналу, кращими результати праці і меншою є необхідність жорсткого контролю з боку менеджерів за трудовою дисципліною. Пояснення цього бачимо в тому, що спільні позитивні цінності і норми поведінки стають рушійними силами мотивації відповідального ставлення до праці, формування на цій основі стилю поведінки працівників. Щодо апріорності таких уявлень, то все означене потребує доказовості, що маємо намір здійснити під час вирішення завдань виконуваного нами дослідження.

<sup>84</sup> Вебер, М. Избранные произведения / М. Вебер. – М. : Прогресс, 1990. – 808 с.

<sup>85</sup> Богатырев, М. Организационная культура предприятия / М. Богатырев // Проблемы теории и практики управления. – 2005. – №1. – С. 104-110.

<sup>86</sup> Кошельник, В. М. Сутність та значення організаційної культури у системі управління підприємством в умовах транзитивної економіки / В. М. Кошельник // Менеджмент. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vchtei/2011\\_3/NV-2011-V3\\_47.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchtei/2011_3/NV-2011-V3_47.pdf)

Червоною ниткою в літературі виокремлюється думка про КК як стратегічний важіль розвитку підприємства. В цьому сенсі вагоме значення має цінність для трудового колективу ідеї, місії підприємства, коли спільне сприйняття цілей здатне прискорити співпрацю, націлити її на певні кінцеві результати. Усвідомлення корпоративних цілей сприяє розумінню працівниками завдань підприємства, особливостей його функціонування, призначення на ринку, власної ролі у роботі підприємства.

Різні автори по-різному це коментують, але сходяться на одному: правильно сформована КК у вигляді формулювання спільних цілей, ціннісних орієнтацій, норм корпоративної поведінки людей та їх очікувань – це дійсно стратегічний інструмент, який дає менеджерам усіх рівнів можливість орієнтувати підрозділи підприємства, наявний промислово-виробничий персонал на реалізацію основної місії – реалізації економічної і соціальної ініціативи працівників, забезпечення гідними робочими місцями, адекватною оцінкою праці, соціально справедливим розподілом доходів. Це знімає протиріччя у СТВ, покращує соціально-психологічний клімат, мотивацію.

Як відмічають дослідники – М. Богатирьов<sup>87</sup>, Ф. Хміль<sup>88</sup> – впливом структуроутворюючих чинників КК досягається:

- більш ефективна та раціональна організація праці і діяльності підприємства загалом;
- протидія стереотипам, які обмежують використання потенційних можливостей людини (йдеться про недовіру до інновацій, змін тощо);
  - усвідомлення причетності особистості до колективної діяльності;
  - формування позитивного іміджу підприємства;
  - визначення системи мотивації працівників, яка відповідає умовам діяльності підприємства;
  - визначення місії та цілей організації, формування системи цінностей;
  - усвідомлення корпоративних ознак індивідуальної і колективної поведінки, утвердження корпоративного стилю у трудовій діяльності.

<sup>87</sup> Богатирев, М. Организационная культура предприятия / М. Богатирев // Проблемы теории и практики управления. – 2005. – №1. – С.104-110.

<sup>88</sup> Хміль, Ф. І. Основи менеджменту / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2003. – 608 с.

Щодо матеріальних складових КК як впливових чинників (конструкцій та оформлень споруд, інтер'єру, одягу працівників тощо), то всі вони, справляючи те чи інше враження на працівників, їх партнерів та конкурентів, також сприяють формуванню репутації, іміджу, що важливо як з точки зору підвищення ефективності діяльності підприємства, так і його конкурентоздатності. Окрім всього, КК, сприяючи формуванню згуртованості колективу у досягненні спільних цілей, здатна позитивно впливати на прибутковість підприємства і доход персоналу за рахунок використання як інтелектуального капіталу працівників, так і управлінського таланту керівного складу, що є суттєвим для організації діяльності підприємств за умов інноваційних змін, зростання ролі нових технологій виробництва, загострення конкуренції та викликів глобалізації.

Дотримання вимог до персоналу, що стало практикою західних фірм, згідно з якими працівник має бути розумним (Smart), працелюбним (Work hard), амбітним (Ambitious), також чесним, надійним і приємним (Nice) у соціальних контактах, розширює список згаданих вище чинників, що маємо намір використати при виконанні дослідження дещо пізніше.

Як зауважує Л. Савчук<sup>89</sup>, саме завдячуючи КК підприємства спроможні переформатувати як внутрішню, так і зовнішню політику, ефективно реагуючи на будь-які прояви ринкового середовища, суперечності у розвитку СТВ.

За поглядами В. Семененко, побудову КК як складову системи управління підприємством у значній мірі визначають:

- 1) довгострокова практична діяльність підприємства;
- 2) вольові рішення керівника чи власника;
- 3) штучне формування КК відповідальними за це фахівцями;
- 4) природний відбір (селекція) кращих норм, правил і стандартів<sup>90</sup>.

---

<sup>89</sup> Савчук, Л. Развитие корпоративной культуры в Украине / Л. Савчук, А. Бурлакова // Персонал. – 2005. – № 5. – С. 86-89.

<sup>90</sup> Корпоративна культура: вимоги до регламентування та вплив на соціальний діалог / Л. В. Щетініна, С. Г. Рудакова // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2015. – № 5 (21). – С. 204-209.



Мінімально достатніми, але необхідними і обов'язковими для такої вибудови, окрім передбачених офіційними стандартами та службовими інструкціями, більшість дослідників визнають (наприклад,<sup>91</sup>):

- 1) виконання професійних обов'язків працівниками на вищому рівні компетентності;
- 2) взяття на себе трудових ініціатив, здатність ризикувати при їх реалізації;
- 3) уміння адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі;
- 4) здатність приймати рішення;
- 5) здатність співпрацювати в команді;
- 6) «відкритість» для інформації, знань, новин з приводу наявних проблем та способів їх вирішення;
- 7) здатність довіряти партнерам та бути гідним їх довіри;
- 8) повага, авторитет серед колег, партнерів, постачальників, споживачів, до самого себе;
- 9) відповідальність за свої вчинки, її особисте сприйняття;
- 10) здатність застосовувати критичний підхід і прислухатися до критики на свою адресу, сприймати винагороди і нагороджувати.

Перші позиції стосуються трудових цінностей, найбільш важливих для трудової діяльності, виконуваної роботи, способів і технологій її виконання, останні – загальнолюдських чеснот, необхідних для життя і плідної роботи у організованому суспільстві<sup>92</sup>. Навіть у своєму мінімально достатньому представленні, їх наявність або нестача спричиняє вплив на виробничі і трудові процеси на підприємстві, пов'язані, зокрема, із спілкуванням між працівниками з приводу виконання трудових завдань, реалізацією певної схеми трудової поведінки, досягнення певних результатів трудової діяльності кожного працівника і колективу загалом, отже, визначаються в кінцевому рахунку результати діяльності й підприємства в цілому.

Заслуговує на увагу запропонована Д. Ковальовим систематизація пріоритетних умов та чинників, які зумовлюють

<sup>91</sup> Смирнов, Г. Н. Этика деловых отношений / Г. Н. Смирнов. – М. : Проспект, 2008. – 414 с.

<sup>92</sup> Полозова, Т. В. Сутність організаційно-економічного механізму функціонування підприємств промисловості / Т. В. Полозова, Ю. В. Овсяченко. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://librar.org.ua/sections\\_load.php?s=business\\_economic\\_science&id=6558](http://librar.org.ua/sections_load.php?s=business_economic_science&id=6558).

успішний розвиток КК та її позитивний вплив на трудове життя працівників:

- 1) індивідуальну автономність, якою «уособлено» відповідальність, незалежність працівників;
- 2) можливість самовиразу, самореалізації;
- 3) структуру взаємодії працівників, правил, керівництва, контролю;
- 4) напрями розвитку через формування цілей, бачення перспектив;
- 5) координованість діяльності; комунікаційні зв'язки;
- 6) систему оцінювання винагороди за результати діяльності;
- 7) ідентифікованість (ототожнення працівників з підприємством);
- 8) систему управління конфліктами та ризиками<sup>93</sup>.

Узагальнюючи викладене, зв'язок КК з діяльністю підприємства і притаманними СТВ пояснюємо наданням працівникам можливостей через існування певних цінностей та вимог спрогнозувати розвиток подій (ситуації), відповідно до яких необхідно вибудовувати певні моделі своєї поведінки та адаптуватись до існуючого корпоративного кодексу (формального або неформального). Подальшою своєю діяльністю працівники свідомо (і підсвідомо) підсилюють ті чи інші тенденції, створюючи у такий спосіб найбільш прийнятні їм ситуації, очікуючи моральної та матеріальної винагороди, задоволення від співпраці, результатів спільної трудової діяльності. Окреслена функція КК, як елемент системи управління підприємством, надихає працівників багатьох компаній на досягнення інтегрованого позитивного ефекту, на що вказують праці вітчизняних і зарубіжних теоретиків і практиків, зокрема Е. Старбінського<sup>94</sup>, І. Стойко, В. Гецько<sup>95</sup>, В. Стоянова<sup>96</sup>.

На нашу думку, ефект впливу КК може виявлятися і в економічній, і в соціальній, і в організаційній, і в технологічній, і в інноваційній площині. Зосередимо увагу на аспектах економічної та соціальної ефективності КК. При цьому важливо розрізнати

<sup>93</sup> Ковальов, Д. Переоценення синергія / Д. Ковальов // Журнал "&Стратегія". №9, 2008. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [praktikaconsulting.com](http://praktikaconsulting.com).

<sup>94</sup> Стадник, В. В. Науково-методичні основи моделювання поведінки споживачів у системі ціннісно-орієнтованого управління підприємством / В. В. Стадник, О. В. Замазій // Проблеми економіки. – 2015. – №3. – С. 169-174. (С. 36).

<sup>95</sup> Стойко І., Гецько В. Вплив культури на розвиток корпорацій (на прикладі корпорацій США, Японії, країн Західної Європи / І. Стойко., В. Гецько // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2010. – Вип. 1 (3). – С. 109-118. (С. 110-115).

<sup>96</sup> Стоянова, В. А. Оценка влияния организационной культуры предприятия на эффективность производственной деятельности / Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – №1. – С. 3-9. (С. 4-8).

«ефективність» і «ефект» як два важливих різних поняття, як того дотримується, наприклад, К. Салига<sup>97</sup>: ефект є відображенням результату діяльності, тобто стану, до якого має прагнути економічний об'єкт, ефективність – співвідношення результату (ефекту) з витратами, що викликали цей ефект<sup>98</sup>.

Щодо понять «ефект» і «результат», то вважаємо можливим сприймати їх тотожними категоріями, маючи на увазі аналіз діяльності підприємства з позиції притаманної йому корпоративної культури. Тож «ефективність», на відміну від «ефекту», враховує не тільки результат діяльності (прогнозований, планований, досягнутий чи бажаний), а й розглядає умови, за яких він (результат) досягнутий. У такому розумінні застосоване нами поняття «ефективність» видається можливим вважати порівняльною оцінкою результату діяльності підприємства.

Зрозуміло, що у такому разі, ефективність впливу КК може бути представлена, загалом, показником, що характеризує відношення результату, отриманого підприємством із наявною КК, до витрат у вигляді виробничих ресурсів, що викликали цей результат.

Виходячи з цього, для оцінки ефективності впливу КК необхідно оцінювати ефективність діяльності підприємства до і після впровадження заходів корпоративної культури.

В цілому, економічну ефективність діяльності підприємства, оцінювану за відношенням «прибуток/доходи», аналізують за низкою показників, серед яких: прибуток, норма прибутку, рентабельність, показники використання трудових ресурсів (продуктивність праці), основних виробничих фондів (фондовіддача, фондомісткість), матеріальних ресурсів (матеріаломісткість, матеріаловіддача) тощо. Серед них:

– показники економічної ефективності виробництва, такі як: рівень задоволення потреб ринку, виробництво продукції на одиницю витрат ресурсів, витрати на одиницю товарної продукції, прибуток на

---

<sup>97</sup> Салига, К. С. Ефективність господарської діяльності підприємства: Монографія. / К. С. Салига. – Запоріжжя : ЗЦНТІ, 2005. – 180 с.

<sup>98</sup> Журавлева, Е. А. Корпоративная культура как фактор повышения эффективности деятельности предприятия: дис.... на соискание ученой степени к.э.н. Спец. 08.00.05. – М., 2010. – 165 с.

одиницю загальних витрат, рентабельність виробництва, народногосподарський ефект від використання одиниці продукції;

– показники ефективності використання живої праці, до яких відноситься: трудомісткість одиниці продукції, економія робочого часу (відносно вивільнення працівників за рахунок автоматизації, механізації), темпи зростання продуктивності праці, частка приросту продукції за рахунок зростання продуктивності праці, коефіцієнт ефективності використання робочого часу, економія фонду оплати праці, випуск продукції на одиницю фонду оплати праці;

– показники ефективності використання основних виробничих фондів, такі як: фондівіддача основних фондів, фондомісткість продукції, рентабельність основних фондів, фондівіддача активної частини основних фондів;

– показники ефективності використання матеріальних ресурсів, зокрема, матеріаломісткість продукції, матеріаловіддача, коефіцієнт використання найважливіших видів сировини і матеріалів, витрати палива і енергії на одиницю чистої продукції, економія матеріальних витрат, коефіцієнт вилучення корисних компонентів із сировини;

– показники ефективності використання фінансових коштів, серед яких коефіцієнт оборотності оборотних коштів, тривалість одного обороту нормованих оборотних коштів, відносно вивільнення оборотних коштів, питомі капіталовкладення, капіталовкладення на одиницю введених потужностей, рентабельність інвестицій, строк окупності інвестицій;

– показники якості продукції – економічний ефект від поліпшення якості продукції, частка продукції, яка відповідає кращим світовим і вітчизняним зразкам тощо.

Окрім того, економічна ефективність підприємства може бути оцінена за допомогою:

– показника ліквідності, яким характеризується здатність фірми виконувати свої поточні (короткострокові) зобов'язання за рахунок поточних активів;

– показника платоспроможності підприємства – здатності виконувати свої короткострокові та довгострокові зобов'язання за рахунок власних активів;

– показників прибутковості, таких як прибуток (являє собою частину доходу, що залишається підприємству після відшкодування усіх витрат, пов'язаних з виробництвом, реалізацією продукції та іншими видами діяльності), зокрема, прибуток від реалізації (різниця між виручкою від реалізації продукції без врахування податку на додану вартість і акцизного податку та повною собівартістю продукції), прибуток від продажу майна (різниця між ціною продажу та залишковою вартістю об'єкта, який продається), прибуток від позареалізаційних операцій (проценти по реалізації акцій, облігацій та інших цінних паперів, штрафи, що сплачуються іншими підприємствами за порушення договірних зобов'язань, доходи від володіння борговими зобов'язаннями), рентабельність (відносний показник, що характеризує рівень ефективності роботи підприємства);

– показників ефективності використання активів, якими характеризується оборотність фіксованих активів, а саме – фондівдача, оборотність всіх активів, оборотність матеріальних ресурсів.

Соціальну ефективність впливу корпоративної культури можливо, на наш погляд, оцінити, користуючись розрахунком показників, які можна об'єднати у групи стимуляторів і дестимуляторів соціальної ефективності КК.

Йдеться про такі запропоновані нами групи показників соціальної ефективності корпоративної культури:

- а) показники-стимулятори соціальної ефективності КК:
- частка працівників, які підвищили кваліфікацію, %;
  - середньомісячна заробітна плата, грн.;
  - соціальний пакет (соціальні пільги, встановлені умовами колективного договору), грн.;
  - частка працівників, охоплених заходами відпочинку та оздоровлення, %;
  - частка працівників, залучених до управління підприємством, %;
  - частка працівників-членів профспілки, %;
  - частка працівників, які стали переможцями різноманітних творчих конкурсів на підприємстві та за його межами, %;

– частка працівників, які стали виконавцями інноваційних проектів, % тощо.

б) показники-дестимулятори соціальної ефективності КК:

- частка працівників, переведених на неповний робочий час, %;
- частка працівників, яким вчасно не виплачено заробітну плату, %;
- частка працівників, що працюють у несприятливих умовах, %;
- частка працівників із зарплатою на рівні мінімальної, %;
- частка працівників, які були на лікарняному понад 3 дні на рік, %;
- наявність соціально-трудова конфліктів, скарг, страйків тощо.

Щодо оцінки власне корпоративної культури, то серед відомих в науковій літературі слід виокремити підходи, описані Л. Українською<sup>99</sup>, А. Філлером<sup>100</sup>, О. Баликою<sup>101</sup> та ін. (більш детально такі підходи систематизовано і викладено у Додатку Е).

Серед відомих в літературі підходів до оцінювання КК виокремлюємо такі:

1) Етнографічний підхід. Підхід реалізується глибинним вивченням однієї культури, яке зазвичай передбачає «занурення» дослідника в неї протягом тривалого часу.

2) Клінічний (холістичний) підхід. Являє собою низку контактів і спільних досліджень членами організації, які втілюють ті або інші аспекти її культури та мають в своєму розпорядженні необхідну інформацію. Передбачає пізнання безпосереднім «зануренням» дослідника в культуру у якості носія культури, яку досліджує.

3) Кількісний підхід. Передбачає, що дослідник використовує опитувальники і проводить співбесіди для оцінки конкретних проявів культури.

<sup>99</sup> Українська, Л. О. Методи оцінки рівня розвитку корпоративної культури на підприємствах машинобудівного комплексу / Л. О. Українська, К. О. Знак // Ефективна економіка. – 2012. – №12. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1483>.

<sup>100</sup> Филлер, А. Диагностика организационной культуры: «то, что можно измерить, можно изменить» / А. Филлер // Управление персоналом-Украина. – 2009. – №7. – С. 37-40.

<sup>101</sup> Балика, О. Г. Культура інноваційної діяльності підприємства / Балика О. Г. // Інноваційні засади та виміри стратегічного розвитку підприємств України: колективна монографія / За наук. ред. проф. Петрової І.Л. – К. : Університет економіки та права «КРОК», 2012. – Т.2. – С. 309-319.

4) Якісний підхід. Реалізується дослідником через інтерв'ю, спостереження, ознайомлення з правилами, традиціями, практиками управління, аналіз документів.

Інтерв'ю, як якісний метод оцінки, використовується зазвичай встановленням контакту з персоналом організації і збором якісної інформації, яку практично неможливо отримати з документів анкетуванням. Передбачає ознайомлення з думками працівників щодо корпоративної культури з позиції стану її використання, наявних ресурсів, рівня мотивації, бачень шляхів удосконалення, зняття конфліктів.

Спостереження, як якісний метод оцінки, спрямований на вивчення історій питань, подій, що відбулися, розповідей, дізнань про особу – носія культури, її цінності, очікування.

Вивчення правил, традицій, церемоній, як якісний метод оцінки, стосується взаємовідносин між колегами, між підлеглими і керівниками, між працівниками і оточенням, манери одягатися, професійного жаргону, підтримки певного рівня продуктивності, норм і цінностей, церемоній, процедур, ритуалів, яких дотримуються на підприємстві.

Вивчення практики управління, як якісний метод оцінки, стосується практики прийняття рішень (вузьким колом осіб чи широкою участю працівників), системи планування та контролю, обізнаності про справи на підприємстві.

Аналіз документів, як якісний метод оцінки, полягає в ознайомленні з даними, що знайшли відображення в документах, якими визначено діяльність підприємства. Серед документів: рекламні проспекти, інтегровані показники діяльності, політика та стратегія розвитку, звіти про діяльність, протоколи засідань, організаційні діаграми, посадові інструкції, програми підготовки та перепідготовки персоналу, умови праці та відпочинку, плани, бюджети, корпоративні видання, результати досліджень, трудові договори, системи стимулювання тощо.

Відвідування підрозділів, як якісний метод оцінки, стосується виявлення індикаторів «зовнішності» споруд, оточення, дотримання

правил входу на територію та виходу з неї, супроводу працівників та відвідувачів, ритуалу, внутрішнього порядку, атмосфери в трудових колективах, трудової поведінки працівників, оснащеності робочих місць, наявних комунікацій.

Вивчення організації засідань, як якісний метод оцінки, передбачає ідентифікацію сутності питань, які обговорюються, символічного менеджменту, поведінки і дій учасників, прийняття рішень.

Соціологічні, економіко-статистичні методи оцінки передбачають отримання кількісно вираженої інформації засобами анкетування, тестування, рольових ігор, тренінгів. Зокрема, для діагностики стосунків з позиції соціально-психологічної сумісності співробітників окремих підрозділів, поведінки співробітників, застосовується соціометрія. Серед економіко-статистичних методів – групування, розрахунок середніх значень, аналіз рядів динаміки, індексний аналіз, кореляційний аналіз, факторний аналіз, прогнозування, які застосовуються з метою об'єктивізації даних щодо ідентифікації стану корпоративної культури як об'єкту дослідження та трендів щодо напрямів її формування, використання, розвитку.

Методи, засновані на моделюванні корпоративної культури як явища, передбачають використання розроблених з цією метою моделей, до яких відносяться моделі під авторством Г. Хофштеде, Э. Шейна, Ч. Хенді, Д. Денісона, К. Камерона, Р. Куїнна, Т. Діла, А. Кенеді, тощо (про моделі КК йшлося у підрозділі 1.1 та Додатку Д).

Узагальнення зазначених підходів дозволяє зосередити увагу на їх систематизації з поділом на формалізовані та неформалізовані методи дослідження корпоративної культури та вивчення її впливу на соціально-трудова відносини (табл. 1.3).



Таблиця 1.3

### Систематизація методів дослідження корпоративної культури та вивчення її впливу на соціально-трудові відносини

№	Методи оцінки
<b>1. Неформалізовані (інтерпретативні, ідеографічні)</b>	
1.1	інтерв'ю
1.2	спостереження
1.3	вивчення правил, традицій, церемоній
1.4	вивчення практики управління
1.5	аналіз документів
1.6	відвідування підрозділів
1.7	вивчення організації засідань
<b>2. Формалізовані (кількісні)</b>	
2.1	соціологічні, економіко-статистичні
2.2	засновані на моделюванні із застосуванням моделей Г. Хосттеде, Э. Шейна, Ч. Хенді, Д. Денісона, К. Камерона, Р. Куїнна, Т. Діла, А. Кенеді, інших.

*Джерело складено на основі узагальнення та систематизації підходів<sup>102</sup>*

Зазначений перелік застосовуваних показників та методів оцінок нами висвітлено не стільки заради екскурсу в теорію економічного аналізу, скільки заради того, щоб відзначити складність поставленого завдання оцінювання як КК, так і ефективності діяльності

<sup>102</sup> Балака, О. Г. Культура інноваційної діяльності підприємства / Балака О. Г. // Інноваційні засади та виміри стратегічного розвитку підприємств України: колективна монографія / За наук. ред. проф. Петрової І. Л. – К. : Університет економіки та права «КРОК», 2012. – Т.2. – С. 309-319.;

Вплив культури організації на її діяльність. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.info-library.com.ua/books-text-7181.html>.;

Журавлева, Е. А. Корпоративная культура как фактор повышения эффективности деятельности предприятия: дис... на соискание ученой степени к.э.н. Спец. 08.00.05. – М., 2010. – 165 с.

Мозгова, О. О. Сучасні моделі корпоративної культури / О. О. Мозгова // Економічні науки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/23\\_WP\\_2011/Economics/10\\_91230.doc.htm](http://www.rusnauka.com/23_WP_2011/Economics/10_91230.doc.htm).;

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.;

Сайченко, О. А. Корпоративная культура как эффективный механизм управления человеческими ресурсами предприятий / О. А. Сайченко // Дис. ... канд. эконом. наук. – СПб., 2002. – 196 с.;

Салига, К. С. Эффективность господарської діяльності підприємства: Монографія. / К. С. Салига. – Запоріжжя : ЗЦНТІ, 2005. – 180 с.;

Семикіна, М. В. Діагностика впливу корпоративної культури на стан соціально-трудових відносин / М. В. Семикіна, Т. О. Беляк // Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. пр. – 2015. – № 2 (10). – С.54-63. – Режим доступу : [http://stvua.com/?wpfb\\_dl=23](http://stvua.com/?wpfb_dl=23).;

Семикіна, М. В. Напруженість соціально-трудових відносин як гальмо економічного зростання регіону // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету / Збірник наук. праць. – Кіровоград : КНТУ, 2012. – Вип. 22. – Част.І. – С. 96-104.;

Хаєт, Г. Л. Корпоративна культура / Хаєт Г. Л., Л. Г. Хаєт, С. В. Ковалевський, О. А. Медведева, В. І. Кулшчук. – Київ : Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.

підприємства під її впливом, відомого науковцям з практики розробки методичних основ подібного оцінювання. До цього ж додаємо й наявне під час прояву феномену КК сутнісне його розрізнення як об'єкту інтересів багатьох зацікавлених сторін – «стейкхолдерів», тобто населення, найманих працівників, менеджерів, спеціалістів, акціонерів, споживачів, постачальників, партнерів, конкурентів.

Стейкхолдер – фізична особа (групи осіб) або організація, що має право, частку, інтереси, вимоги відносно системи чи її властивостей, які задовольняють їх потреби та очікування.

Стосовно проблеми урахування інтересів стейкхолдерів А. Зінченко та М. Саприкіна<sup>103</sup> відмічають таке: на досліджених 404 українських підприємствах інтереси органів державної влади враховано в 57 випадках із кожних ста (57%), недержавних організацій – 12,3%, профспілок – 27,9%, споживачів – 81,8%, науково-дослідних організацій – 16,7%. Ініціювання інтересів здійснюється переважно самостійно (на підприємствах) (77,4% випадків). Ініціюють зазначені інтереси також органи місцевої влади (29,6%), бізнес-партнери (8,0%), засоби масової інформації (5,9%). Для кожної з названих сторін прояв КК сприймається по-різному, що додатково ускладнює оцінку впливу корпоративної культури.

Отже, існує потреба у розробці окремої методики для вивчення багатоаспектного впливу КК на взаємодію з стейкхолдерами.

З урахуванням теорії зацікавлених сторін (стейкхолдерів), розвитку поглядів Д. Ліфінцева<sup>104</sup>, автором запропоновано методичний підхід до оцінки впливу КК на взаємодію з стейкхолдерами, який реалізовано далі в аналітичному розділі роботи.

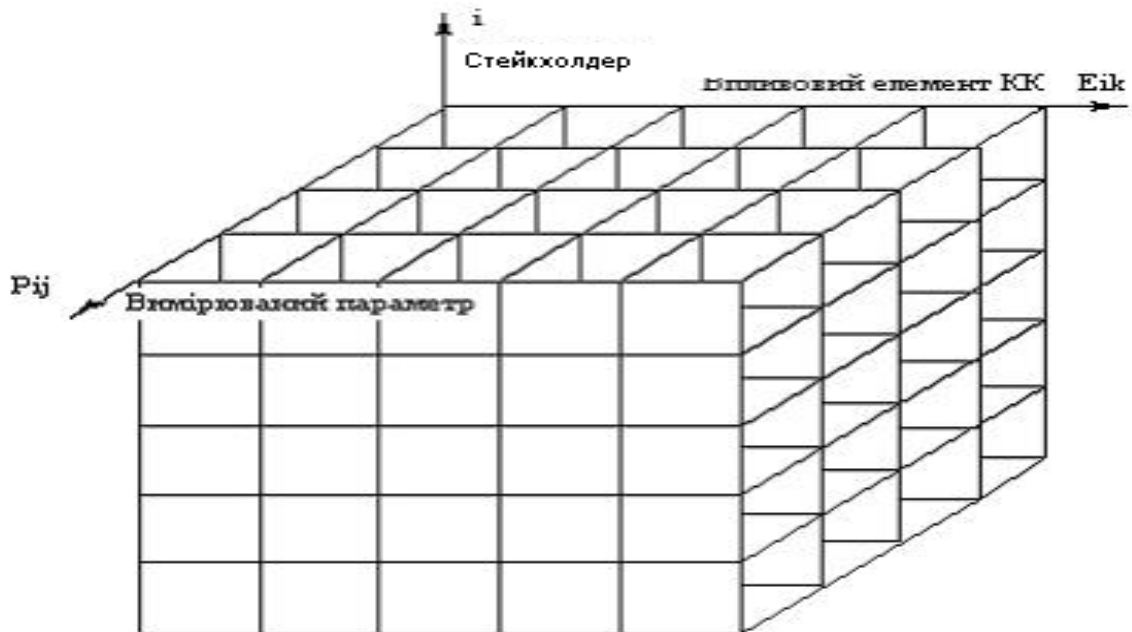
Ідея підходу полягає в тому, що КК (з множиною своїх структурних елементів) охоплює своїм впливом різноманітні інтереси стейкхолдерів (виходячи за межі суто СТВ), від урахування яких значною мірою залежить стабільний розвиток підприємства загалом і соціально-трудова відносин зокрема.

---

<sup>103</sup> Зінченко, А. Г. Корпоративна соціальна відповідальність 2005-2010: стан та перспективи розвитку / А. Г. Зінченко, М. А. Саприкіна. – К. : Вид-во «Фарбований лист», 2010. – 56 с.

<sup>104</sup> Ліфінцев, Д. С. Корпоративна культура як інструмент формування іміджу організації / Д. С. Ліфінцев // Стратегія економічного розвитку України. – 2009. – № 24-25. – 190 с.

Ілюстрацію запропонованого методичного підходу подано на рисунку 1.8.



**Рис. 1.8. Ілюстрація методичного підходу до вивчення впливу КК на взаємодію з стейкхолдерами\***

\*Примітка: КК представлена моделлю куба; враховано: дискретні позиції для нанесення впливових елементів корпоративної культури ( $E_{ik}$ ),  $k = 1, 2, \dots, K$  для кожного стейкхолдера; дискретні позиції для нанесення вимірюваних параметрів  $P_{ij}$ ,  $j = 1, 2, \dots, J$  для кожного стейкхолдера по кожному елементу корпоративної культури; дискретні позиції, що ідентифікують власне стейкхолдерів  $i = 1, 2, \dots, I$ .

*Джерело: розроблено авторами.*

На рисунку 1.8 можна побачити таке: вісь абсцис утримує дискретними позиції для нанесення впливових елементів корпоративної культури ( $E_{ik}$ ),  $k = 1, 2, \dots, K$  для кожного стейкхолдера; вісь ординат утримує дискретними позиції для нанесення вимірюваних параметрів  $P_{ij}$ ,  $j = 1, 2, \dots, J$  для кожного стейкхолдера  $i = 1, 2, \dots, I$  по кожному елементу корпоративної культури; вісь аплікату уведена для ідентифікації дискретними позиціями власне стейкхолдерів  $i = 1, 2, \dots, I$ .

Загалом, залежно від завдання, яке необхідно вирішити, стейкхолдер « $i$ » визначається одним із елементів списку: «споживачі» ( $i=1$ ), «наймані працівники» ( $i=2$ ), «менеджери» ( $i=3$ ), «власники підприємства» ( $i=4$ ), «акціонери» ( $i=5$ ), «клієнти» ( $i=6$ ), «постачальники» ( $i=7$ ), «партнери» ( $i=8$ ), «конкуренти» ( $i=9$ ),

«держава» ( $i=10$ ) тощо. Щодо вимірюваного показника ( $P_{ij}$ ,  $j = 1, 2, \dots, J$ ), то в якості такого вважаємо можливим застосувати будь-який показник ефективності, як із числа відомих з економічної літератури, так і нових, уведення яких вважається доцільним для вирішуваного завдання. Важливо, щоб ним відображувалися інтереси, потреби чи очікування стейкхолдера. Наприклад, для стейкхолдера «наймані працівники» у якості вимірюваних показників можна обрати такі (список не повний): «заробітна плата», «продуктивність праці», «задоволеність умовами праці» тощо.

Для використання запропонованого методичного підходу важливо визначитися із впливовими структурними елементами КК. Зауважимо, що систематизація наукових підходів щодо виокремлення структурних елементів КК та власне авторська позиція більш детально відображена у Додатку Ж.

Для нашої методики в якості найбільш впливових елементів КК ( $E_{ik}$ ) використовуємо:

1. Мову, жести, міміку, систему усної, письмової та невербальної комунікації. Об'єднуємо ці складові у групу під назвою «комунікації», позначивши її символом  $E_{i1}$ .

2. Усвідомлення своєї ролі в організації з позиції приховування та прояву намірів, співпраці чи індивідуального самовираження: група під назвою «роль», позначення  $E_{i2}$ .

3. Зовнішній вигляд працівників: охайність, наявність спецодягу, уніформи: група під назвою «вигляд», позначення  $E_{i3}$ .

4. Трудова дисципліна, розпорядок дня, їх дотримання: група під назвою «розпорядок», позначення  $E_{i4}$ .

5. Організація харчування: тривалість та періодичність харчування, наявність їдальні, доступність харчування: група під назвою «харчування», позначення  $E_{i5}$ .

6. Відносини соціально-трудова та економічні (з діловими партнерами, споживачами); група «відносини», позначення  $E_{i6}$ .

7. Норми та цінності організації, їх прийняття та дотримання працівниками: група під назвою «норми», позначення  $E_{i7}$ .

8. Трудова етика, мотивування: відповідальність за виконану роботу, якість виконання роботи, оцінка роботи, винагорода за результати: група під назвою «етика», позначення  $Ei8$ .

9. Віра: віра в успіх, допомогу, підтримку, справедливість, власні сили: група під назвою «віра», позначення  $Ei9$ .

10. Символіка: ритуали, лозунги, організаційні табу: група під назвою «символіка», позначення  $Ei10$ .

Зважаючи на принципову складність кількісного виміру значень означених елементів, проблему кількісної ідентифікації пропонуємо вирішувати із залученням експертів та застосування ними бальної шкали від 0 до 100. В такому разі для кожного стейкхолдера в межах кожного впливового елемента КК отримуємо можливість ідентифікувати значення показника ефективності його впливу як вимірюваного параметру експертною оцінкою у балах. Далі залишається робота з матрицями інцидентій окремо для кожного «і». Оцінка ефективності діяльності підприємства як реакції на вплив КК здійснюється, власне, за інформацією  $(1;1) \dots (J; M)$  з означених матриць інцидентій. Схематичний приклад матриці наведено нижче (табл. 1.4).

*Таблиця 1.4*

**Матриця інцидентій для визначення по кожному стейкхолдеру впливу елементів корпоративної культури ( $Ei_k$ ) на вимірювані показники  $Pi_j$**

	$Ei1$	$Ei2$	$Ei3$	...	$EiM$
$Pi1$	(1;1)	(1;2)	(1;3)		(1;M)
$Pi2$	(2;1)	(2;2)	(2;3)		(2;M)
...	...	...	...		...
$PiJ$	(J;1)	(J;2)	(J;3)		(J;M)

*Джерело: розроблено авторами.*

Запропонований методичний підхід щодо оцінки впливу КК на взаємодію з стейкхолдерами реалізовано далі в аналітичному розділі роботи на основі залучення оцінок експертів за бальною шкалою ( від 0 до 100).

Застосування методичного підходу дає змогу підвищувати позитивний вплив КК на відносини з усіма стейкхолдерами,

враховуючи різні аспекти та напрями таких відносин. Вплив КК зокрема на СТВ пояснюємо наступним:

– по-перше, КК надає працівникам корпоративної ідентичності, формує причетність до цілей діяльності підприємства, відповідальне ставлення до свого робочого місця, власної праці, відчуття соціальної згуртованості, стабільності, соціальної захищеності;

– по-друге, КК сприяє усвідомленню цінностей, норм і правил, сформованих на підприємстві, допомагає працівникам інтерпретувати події, відповідно, адекватно визначити свою трудову поведінку в інтересах визнання себе та своєї праці керівництвом та колективом;

– по-третє, КК своєю наявністю стимулює самосвідомість і соціальну відповідальність працівника за результати власної праці, за формування стабільних відносин з колегами, керівництвом, споживачами та клієнтами.

## РОЗДІЛ 2

# АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ВІДНОСИНИ

### 2.1. Особливості корпоративної культури вітчизняних підприємств в умовах трансформації соціально-трудова відносин

Аналіз корпоративної культури та її впливу на СТВ передбачає зосередження уваги у другому розділі на таких завданнях: 1) з'ясуванні суті змін у розвитку СТВ у світі й в Україні зокрема, та наслідків таких змін для КК; 2) визначенні специфічних особливостей КК на вітчизняних підприємствах; 3) вивченні зарубіжної і вітчизняної практики формування позитивних корпоративних цінностей, визначенні перешкод у формуванні таких цінностей на українських підприємствах; 4) оцінці впливу КК на розвиток соціально-трудова відносин на мікроекономічному рівні.

Аналітичну роботу здійснено автором на основі залучення даних експериментальних досліджень та висновків зарубіжних і вітчизняних авторів, присвячених КК, регулюванню СТВ на засадах соціальної відповідальності, даних Державної служби статистики України, звітних матеріалів підприємств, результатів експертних оцінок, а також результатів соціологічних досліджень автора на прикладі 12 підприємств різних галузей Кіровоградської, Київської та Дніпропетровської областей (опитано 744 працівника), а також у відокремлених підрозділах Державного підприємства «Національна енергетична компанія «Укренерго» (опитано 4465 працівників, Додаток Д).

В процесі аналізу з'ясовано, що корпоративна культура підприємств набуває логічних змін одночасно з реформуванням економіки, трансформаціями соціально-трудова відносин. В Україні і в світі КК змінюється одночасно з відносинами у сфері праці під впливом глобалізації та інформатизації світового розвитку, системи економічних, політичних, культурних, техніко-технологічних, інноваційних, конкурентних чинників, що позначається на змісті

праці, соціальній взаємодії, потребах освітньо-професійного зростання та соціальній згуртованості у досягненні цілей.

Сучасний розвиток компаній Південної Кореї, США, Японії та інших розвинених країн переконує в тому, що навіть на тлі світових фінансових криз підприємства забезпечують стійкість завдяки адаптації КК до різноманітних змін, формуванню корпоративної відповідальності у реалізації соціальних, економічних, маркетингових та інноваційних цілей<sup>105</sup>. Аналізуючи такі тенденції, дослідники роблять важливий висновок, з яким не можна не погодитися: вплив КК проявляється в соціалізації індивідуумів, яка, по суті, є керованим процесом засвоєння базових цінностей організації, розуміння її місії та завдань, структури, системи, принципів дії соціально-трудова відносин; з іншого боку, соціалізація працівників має зворотний економічний ефект, зумовлюючи позитивне ставлення до праці, скорочення часу на узгодження завдань, розуміння своїх ролей та обов'язків, посилюючи зацікавленість у здобутках організації<sup>106</sup>.

Водночас на прикладі менш розвинених країн, зокрема України, видно, що досягти такого рівня розвитку КК навряд чи можна без оптимізації відносин між працею і капіталом, створення гідних умов праці, життя і розвитку для людини. Такі завдання, як показують результати досліджень А. Колота, І. Гнибіденка, О. Герасименко, С. Бандура, Л. Лісогор, І. Петрової, В. Петюха, Л. Щетініної, та ін., на початку нового тисячоліття залишаються найскладнішими для більшості країн світу<sup>107</sup>.

<sup>105</sup> 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>;

Дил, Т. И. Новые корпоративные культуры / Т. И. Дил, А. А. Кеннеди. [Электронный ресурс]. Режим доступа : <http://cofculture.ru/content/literatura-po-korporativnoi-kulture>;

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](http://www.pgzeao.ru/.../nov_tenden.pdf.html);

Петрова, І. Л. Зміни корпоративної культури як імператив організаційного розвитку / І. Л. Петрова // Вісник Прикарпатського ун-ту, серія Економіка, 2014. – Вип. 10. – С. 76-79.

<sup>106</sup> Петрова, І. Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудова відносин / І. Л. Петрова // Вчені записки, Вип. 40. – К., 2015. – С.139-145. (С. 143);

Балика, О. Г. Культура інноваційної діяльності підприємства / Балика О. Г. // Інноваційні засади та виміри стратегічного розвитку підприємств України: колективна монографія / За наук. ред. проф. Петрової І. Л. – К. : Університет економіки та права «КРОК», 2012. – Т.2. – С. 309-319. (С. 86).

<sup>107</sup> Соціально-трудова відносини зайнятості: сучасні тенденції, виклики, шляхи розвитку: монографія / [А. М. Колот, І. Ф. Гнибіденко, О. О. Герасименко, Л. В. Щетініна та ін.]; за наук. ред. А. М. Колота, І. Ф. Гнибіденка. – К.: КНЕУ, 2015. – 325 с. (С. 3);

Соціально-трудова відносини: проблеми гармонізації: монографія / М. В. Семикіна, З. В. Смутчак, С. Р. Пасека та ін. // За ред. М. В. Семикіної. – Кіровоград: «КОД», 2012. – 300 с. (С. 125).



Між тим вважаємо, що вплив корпоративної культури у сенсі «соціалізації індивідуумів» в Україні поки-що реалізується частково, оскільки формування КК має свою специфіку, що пов'язано з модернізацією соціально-трудових відносин і українського суспільства загалом. Така модернізація відбувається досить суперечливо і складно, під впливом становлення ринкової системи господарювання, заснованої на багатоманітності форм власності, процесів формування нових інститутів влади. З одного боку, завдяки змінам, зросла міжнародна трудова мобільність українських працівників, можливості трудового вибору, заробітків за кордоном. Проте з іншого боку, на стані СТВ на українських підприємствах не могли не позначитися зміни у соціально-економічній структурі суспільства, помилки у впровадженні соціально-економічних реформ упродовж останніх 25 років. Складність і напруженість СТВ зросли внаслідок поглиблення розшарування населення за рівнем доходів, зростання безробіття, явищ прихованого безробіття, неповної зайнятості, посилення інтенсивності праці, деформацій в її оцінці та стимулюванні, поширення бідності серед працюючих, слабкості соціального захисту працівників.

Слід підкреслити, що нині розвиток соціально-трудових відносин в Україні набуває особливо проблемного характеру на тлі системної кризи, озброєного конфлікту на сході країни, міграцій вимушених переселенців. За даними Державної служби статистики України, у 2015 р. рівень зайнятості становив лише 56,9%, зокрема у міських поселеннях – 57,6%, у сільській місцевості – 55,5%; серед чоловіків цей показник був вище, ніж серед жінок, відповідно 62,5% та 51,9%; найвищий рівень зайнятості у 2015 р. спостерігався лише у м. Києві (62,3%) та Дніпропетровській обл. (61,1%), а найнижчий – у Донецькій (50,6%) та Тернопільській (52,1%) обл. Незважаючи на те, що скорочення попиту на робочу силу у 2015 р. порівняно з 2014 р. дещо уповільнилося, обсяги та рівень офіційного безробіття залишаються значними: чисельність безробітних – 1,6 млн. осіб, серед яких кожен п'ятий перебуває у стані незайнятості більш як 12 місяців; рівень безробіття, за методологією МОП, сягає 9,0%;

найвищий рівень безробіття є традиційно характерним для наймолодших вікових груп: 15-24 роки – 21,8%, 25–29 років – 10,8 %. Серед міських мешканців рівень безробіття становив 8,9%, серед сільських – 9,2%; серед чоловіків – 9,9%, а серед жінок – 8,0%. Порівняльний аналіз рівня офіційного безробіття в країнах ЄС і в Україні свідчить, що ситуація з рівнем офіційного безробіття у нас не є найгіршою в Європі (наприклад, рівень безробіття у Словаччині – 13,2%, у Португалії – 14,1%, в Іспанії – 24,5%, у Греції – 26,5%,<sup>108</sup>), хоча сам факт наближення рівня безробіття до 10% вважається ризиком соціальних потрясінь, конфліктності та поширення бідності.

Недовикористання праці в легальному секторі економіки зумовлює переміщення частини робочої сили у неформальний сектор економіки. Кількість неформально зайнятих в Україні нині досягла 4,4 млн. або 26,5% від загальної кількості зайнятого населення<sup>109</sup>. Зауважимо, що за оцінками багатьох експертів, дані Державної служби статистики України є суттєво заниженими, цей відсоток в реальності може бути удвічі вищим. За оцінками експертів, а також розрахунками Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, рівень тінізації економіки України в залежності від методу розрахунку становить від 42 до 58%<sup>109</sup>. Така ситуація зумовлює неконтрольованість багатьох процесів у соціально-трудої сфері, хоча слугує засобом виживання тисяч сімей. Найбільший рівень неформальної зайнятості спостерігається в Івано-Франківській, Чернівецькій, Закарпатській, Рівненській областях; серед видів економічної діяльності найбільш поширеною є неформальна зайнятість у сільському, лісовому та рибному господарствах, в оптовій та роздрібній торгівлі, сфері послуг, ремонті автотранспортних засобів, а також у будівництві.

Масова тінізація соціально-трудоїх відносин, бідність, притаманна українським працівникам (середній дохід менше 200 доларів в місяць), нерозвинена соціальна відповідальність держави та бізнесу, слабкість профспілок, – це ті чинники, які, які на наш погляд,

<sup>108</sup> Економічна активність населення України 2014: Стат. збірник /Державна служба статистики України. – К, 2015. – 207 с.

<sup>109</sup> Тенденції тіньової економіки в Україні у 2015 р. Міністерство економічного розвитку і торгівлі – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.slideshare.net/apizniuk/ss-51625703>.

вирішальною мірою гальмують гармонійний розвиток СТВ в Україні і не сприяють становленню КК у західному розумінні її суті.

Для об'єктивного оцінювання особливостей КК вітчизняних підприємств в умовах трансформації соціально-трудових відносин важливо зрозуміти, що у радянські часи не існувало корпоративної культури, орієнтованої на успіх підприємства на ринку в силу відсутності ринкового середовища. Тому доцільніше згадувати про так звану організаційну культуру підприємств, оскільки мали місце лише окремі паростки корпоративної культури у сучасному розумінні цього терміну. Слід зазначити, що організаційна культура тих часів з деяким запізненням реагувала на зміни матеріальних чинників виробництва, більше того, певний час зберігала колишній зміст в якісно нових умовах діяльності, поступово накопичуючи конфліктний потенціал у соціально-трудовах відносинах (відносинах роботодавців і найманих працівників з приводу змісту праці, її умов, оплати, організації, безпеки тощо). Так, в умовах колишнього Союзу РСР, організаційна структура підприємств будувалася переважно за функціональними ознаками, у відповідності з видами діяльності (робіт), які закріплювалися за окремими підрозділами підприємств. В умовах планової централізованої економіки та панування комуністичної ідеології організаційна культура мала свої яскраві особливості, свої переваги і недоліки. До переваг організаційної культури підприємств в радянські часи слід віднести її спрямування на створення єдиних об'єднуючих цінностей – колективізму, почуття гордості за своє підприємство, готовності присвятити йому все своє свідоме трудове життя, свої знання, досвід, до недоліків – поширений формалізм, традиційно занижену оцінку праці<sup>110</sup>.

Важливо визнати, що здобуття Україною незалежності та перехід до ринкової економіки привнесли чимало змін в організаційну культуру підприємств та паростки її підсистеми – корпоративної культури. Формування ринкових відносин, приватизаційні процеси, свобода трудового вибору та працевлаштування, конкуренція між

---

<sup>110</sup> Беляк, Т. О. Корпоративна культура як соціальний ресурс розвитку людського капіталу / Т. О. Беляк, М. В. Семикіна // Туризм і гостинність в Україні: стан, проблеми, тенденції, перспективи розвитку: матер. Міжнар. наук.-практ. конф. (16-17 жовтня 2014 р). – Черкаси: ЧНУ ім. Б. Хмельницького. – 2014. – С. 146-151.

роботодавцями з одного боку, між працівниками або особами, які шукають роботу, з іншого, – все це вплинуло на цінності, поведінку та взаємовідносини керівників і підлеглих. Відійшли в минуле централізоване планування витрат на оплату праці, гарантоване забезпечення усіма видами ресурсів з боку держави, зокрема централізований розподіл випускників навчальних закладів згідно дефіцитних потреб підприємств. Стало зрозумілим, що інтереси керівників підприємств і персоналу стали залежними від ринкового попиту на результати їх спільної праці (продукцію, послуги). Ускладнення управлінських завдань зумовило необхідність жорсткої самоорганізації, нагальних змін в організаційній культурі вітчизняних підприємств, потребу у прискореному розвитку в її складі культури корпоративної. Однак при цьому, як доводить український досвід, еволюція організаційної культури старого типу та формування КК, адекватної вимогам часу, все ще відбувається вкрай повільно<sup>111</sup>. Експертні оцінки і результати наших досліджень<sup>112</sup> довели, що для більшості українських підприємств сформована КК увійшла в протиріччя із завданнями адаптації до вимог конкурентного середовища (детальніше у Додатку Д).

Зауважимо, що для вивчення особливостей КК в роботі розроблено та реалізовано підхід до діагностики КК та її впливу на СТВ (рис. 2.1).

<sup>111</sup> Беляк, Т. О. Корпоративна культура як соціальний ресурс розвитку людського капіталу / Т. О. Беляк, М. В. Семикіна // Туризм і гостинність в Україні: стан, проблеми, тенденції, перспективи розвитку: матер. Міжнар. наук.-практ. конф. (16-17 жовтня 2014 р). – Черкаси: ЧНУ ім. Б. Хмельницького. – 2014. – С. 146-151.; Семикіна, М. В. Діагностика впливу корпоративної культури на стан соціально-трудових відносин / М. В. Семикіна, Т. О. Беляк // Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. пр. – 2015. – № 2 (10). – С. 54-63. – Режим доступу : [http://stvua.com/?wpfb\\_dl=23.](http://stvua.com/?wpfb_dl=23;);

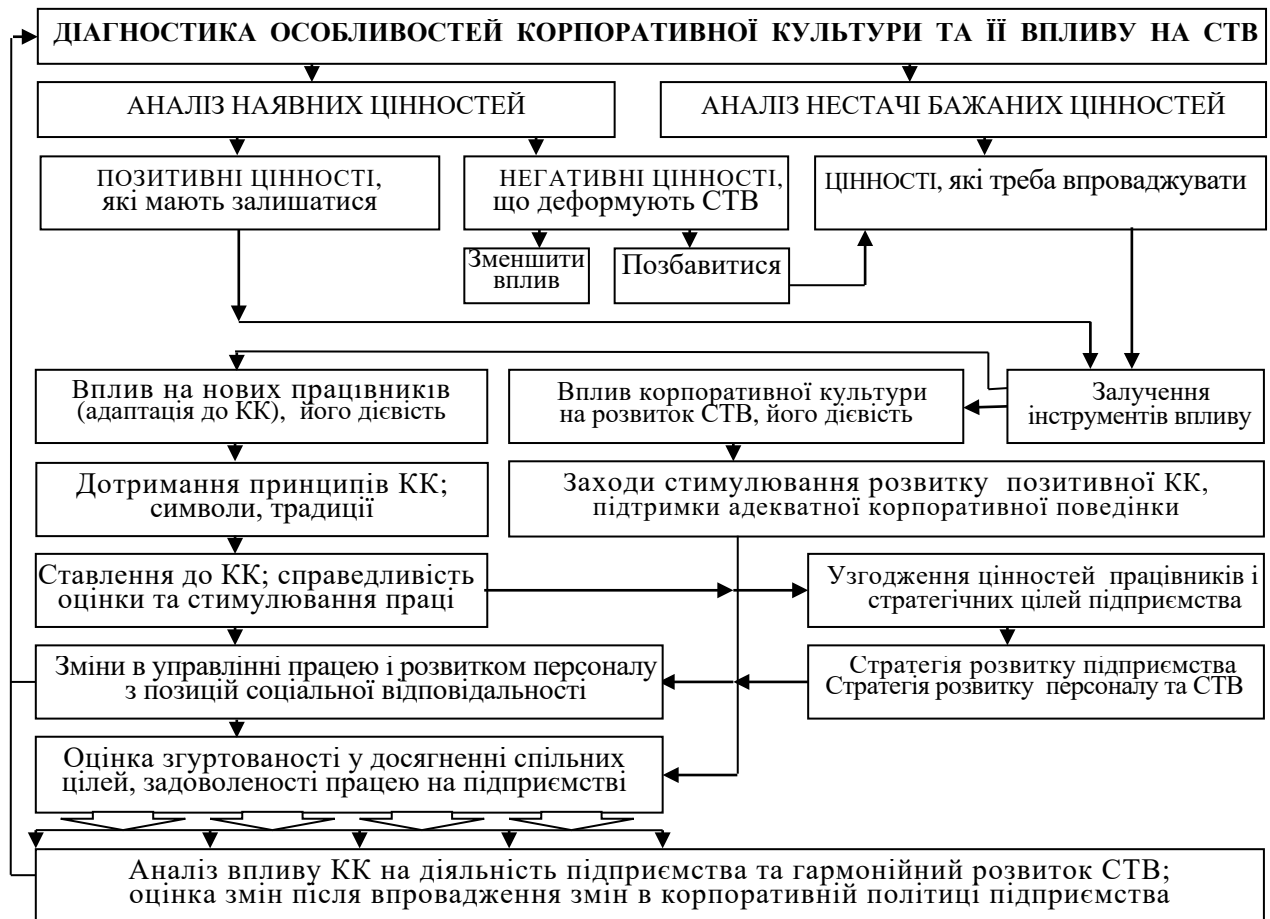
Семикіна, М. В. Феномен корпоративної культури в системі соціальних важелів якісного розвитку трудового потенціалу / М. В. Семикіна // Управління економікою: теорія та практика. Другі Чумаченківські читання: зб. наук. пр. / НАН України, Ін-т економіки пром.-сті; редкол.: О. І. Амоша (голов. ред.), В. І. Ляшенко (відп. ред.), Л. Г. Червова та ін. – Донецьк, 2013. – С. 343-353.

<sup>112</sup> Беляк, Т. А. Корпоративная культура в системе мотивации инновационной и трудовой активности работников / Т. О. Беляк // Съвременни проблеми на регионалното развитие: Събрани статии. Т. 2. – Академично издателство на Аграрния университет Пловдив/ – България. – 2014. – С. 266-270.;

Беляк, Т. А. Корпоративная культура в условиях трансформаций социально-трудовых отношений в Украине / Т. О. Беляк // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2014. – № 3. – С. 10-12.;

Семикіна, М. В. Діагностика впливу корпоративної культури на стан соціально-трудових відносин / М. В. Семикіна, Т. О. Беляк // Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. пр. – 2015. – № 2 (10). – С. 54-63. – Режим доступу : [http://stvua.com/?wpfb\\_dl=23.](http://stvua.com/?wpfb_dl=23;);

Семикіна, М. В. Феномен корпоративної культури в системі соціальних важелів якісного розвитку трудового потенціалу / М. В. Семикіна // Управління економікою: теорія та практика. Другі Чумаченківські читання: зб. наук. пр. / НАН України, Ін-т економіки пром.-сті; редкол.: О. І. Амоша (голов. ред.), В. І. Ляшенко (відп. ред.), Л. Г. Червова та ін. – Донецьк, 2013. – С. 343-353.



**Рис. 2.1. Схема діагностики стану корпоративної культури підприємства в контексті розвитку соціально-трудових відносин**  
*Джерело: розроблено авторами.*

На основі застосування такої діагностики (рис. 2.1) необхідно з'ясувати головне – яких цінностей потрібно позбавитися або пом'якшити їх негативний вплив, а які корпоративні цінності потрібно впроваджувати, а далі, залучаючи інструменти мотиваційного впливу (матеріального і нематеріального), досягати узгодження стратегічних цілей персоналу і підприємства, адаптації нових працівників до позитивних корпоративних цінностей, і через впровадження прозорості і справедливої оцінки трудових зусиль забезпечувати згуртованість трудового колективу у реалізації стратегії підприємства. Слід мати на увазі, що відмова від негативних корпоративних цінностей не може бути здійснена за наказом керівництва, оскільки зміни КК, як і менталітету<sup>113</sup>, є процесом довготривалим. Водночас оновлення, зміни КК можливі під впливом системних корпоративних заходів, через задоволення пріоритетних соціальних потреб і цілей.

<sup>113</sup> Семикіна, М. В. Феномен корпоративної культури в системі соціальних важелів якісного розвитку трудового потенціалу / М. В. Семикіна // Управління економікою: теорія та практика. Другі Чумаченківські читання: зб. наук. пр. / НАН України, Ін-т економіки пром.-сті; редкол.: О. І. Амоша (голов. ред.), В. І. Ляшенко (відп. ред.), Л. Г. Червова та ін. – Донецьк, 2013. – С. 343-353.

Зауважимо, що зазначена діагностика має проводитися періодично для того, щоб здійснювати оцінку змін, що відбулися в діяльності підприємства після впровадження змін в корпоративній політиці, а також з'ясовувати вплив КК на гармонійний розвиток СТВ.

В процесі діагностики доречно враховувати такі структурні елементи КК:

філософію бізнесу	обряди, ритуали, церемонії, звичаї, традиції
уявлення і пропозиції працівників підприємства	будівлі і дизайн
символіку підприємства	героїку колективу, підприємства
ціннісні орієнтації працівників	технології та обладнання
моральні норми керування і поведінки вірування працівників	культуру працівників апарату управління
економічні норми, правила очікування працівників	культуру процесу управління
організаційні норми	культуру умов праці
відношення між працівниками	культуру документації
технічні норми	комунікаційну систему
соціальні норми	процедури прийняття рішень
естетичні норми і вимоги	методи і способи управління
міфологію (міфи, легенди, історії)	кадрову і соціальну політику
організаційну структуру управління	трудова етику, мотивацію
	фірмовий одяг, нагороди.

Результати зазначеної діагностики, здійсненої із залученням думки експертів на прикладі НЕК «УКРЕНЕРГО», подані у формі узагальненої характеристики специфічних особливостей КК (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

### Узагальнена характеристика особливостей КК вітчизняних підприємств

Класифікаційна характеристика ділових відносин	Підприємницька поведінка	Оціночна характеристика дуальності корпоративних цінностей	
		позитивні сторони	негативні сторони
1	2	3	4
Відповідність нормам чинного законодавства	Правилом є обходження норм законів, які суперечать інтересам підприємців	Наміри дотримуватись законів	Відсутність звички дотримуватись закону
Значення неформальних відносин	Переобтяження «рольових» відносин неформального характеру	Надання переваги особистим діловим зв'язкам і стосункам	Частина ділової діяльності виявляється поза сферою роботи
Відповідність нормам чинного законодавства	Правилом є обходження норм законів, які суперечать інтересам підприємців	Наміри дотримуватись законів	Відсутність звички дотримуватись закону

## Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4
Вибірковість ділових відносин	Пристосовництво залежно від сторони ділових відносин	Етичні норми формуються вибірково і локально	Кодекс корпоративної культури для працівника підприємства не склався
Використання примусових методів, зловживань	Широке застосування механізмів примусу	Засудження корупції та зловживань	Терпимість до корупції та зловживань
Незалежність від політики	Відсторонення від політики, відчуження від влади	Пріоритет бізнесу з посеред професійних занять	Використання в органах управління особистих намірів
Створення соціальних груп і централізація управлінських функцій	Широке залучення до справи друзів, родичів, знайомих, використання механізму рекомендацій	Створення команд єдиного корпоративного духу	Використання службового становища в корисливих цілях
Технократизм і патерналізм керівництва	Переважає технократичний підхід над соціальним	Декларація готовності до діалогу	Авторитарні методи управління, патерналізм
Відданість праці	Трудовий ентузіазм	Надмірні трудові зусилля працівників	Імітація трудової активності
Підвищена схильність до ризику і диверсифікованість діяльності	Необхідність підвищеного ризику як закономірний процес трудової діяльності	Можливість прояву самостійності, творчості, сміливості у своїй діяльності	Прагнення виживання ціною стримання ініціативи, трудова апатія
Високий ступінь адаптивності і швидкість реакції	Здатність до прийняття ситуативних рішень	Прагнення до творчості, винахідливості, здатність до конкуренції	Нетерпимість до змін та ініціаторів нового
Ставлення до добродійності	Стриманість у добродійних справах	Спрямованість на потреби, пов'язані із збереженням життя і здоров'я	Орієнтування на благодійність, акції, відмежування від важливих програм
Значення рівня освіти	Високий рівень кваліфікації	Ставлення до освіти як до цінності	Небажання постійно інвестувати у саморозвиток

*Джерело: складено О.Беляк за результатами діагностики, здійсненої із залученням думки експертів на прикладі НЕК «УКРЕНЕРГО».*

Здійснена оцінка (табл. 2.1) довела дуальність корпоративних цінностей, що поєднують як позитивні, так і негативні елементи. Так,

наміри дотримуватись законів поєднуються з відсутністю звички їх особисто дотримуватися, засудження корупції та зловживань поєднуються з терпимістю до цих явищ, трудовий ентузіазм – з імітацією трудової активності, прагнення до творчості, винахідливості – з нетерпимістю до змін та ініціаторів нового; прояв готовності до діалогу – з авторитарними методами управління, патерналізмом роботодавців у СТВ та ін. Формуванню позитивних корпоративних цінностей та їх позитивному впливу на СТВ суттєво перешкоджають як історично сформовані особливості трудового менталітету, так і дія деструктивних чинників СТВ (соціальних, економічних, організаційних, політичних). Як наслідок, виникає протиріччя між трудовими очікуваннями, задекларованими корпоративними цінностями і їх реальною реалізацією. Якщо в сучасному світі моделі КК особливо швидко трансформуються під впливом глобалізації інноваційних процесів і відображають багатоаспектну мотивацію до прояву творчості та ініціативи, то в Україні в цьому сенсі більше спрацьовують «демотиватори».

Останнє підтверджується результатами соціального моніторингу у відокремлених підрозділах Державного підприємства «Національна енергетична компанія «Укренерго», яким у 2015 р. було охоплено 4465 працівників, що складає 46,0% від загальної кількості працюючих на підприємствах шести регіональних енергосистем (ЕС) (без урахування Донбаської енергосистеми). Аналіз відповідей в анкетах (Додаток Д) засвідчує поширеність формального характеру колективних договорів, соціальних програм, недостатність уваги до потреб працівників у гідних робочих місцях, відсутність адекватного заохочення трудової активності, що разом з іншими недоліками (див. п. 2.3) є ознаками регресивного типу КК, зумовлює напругу у соціально-трудовах відносинах, не сприяючи їх гармонійному розвитку.

Аналізуючи особливості КК, не можна не звернути увагу на таке: 1) КК вітчизняних підприємств загалом майже не притаманні риси інноваційності, самоорганізації та синергії, хоча, безумовно, винятком є українські представництва міжнародних компаній;



2) сучасними дослідженнями недостатньо враховано значимість для КК інноваційності, самоорганізації та синергії. Останнє у якості потенційного резерву є особливо цінним, завдячуючи можливостям досягати ефекту не за рахунок технічних та технологічних переобтяжливо витратних модернізацій, а й за рахунок менш витратних «м'яких впливів» – узгодження цілей, впровадження інноваційних методів управління персоналом – оптимізації вимог, правил корпоративної етики та поведінки, підтримка ініціатив щодо впровадження корпоративного кодексу, формування привабливого іміджу підприємства, заохочення саморозвитку, індивідуалізація оцінки трудового внеску тощо.

Уявлення про згадані засади інноваційності базується на ідеї системного поєднання мети підприємства та його підсистем, а також кожної особистості, зайнятої трудовою діяльністю, на принципах вдосконалення бізнес-процесів заради досягнення спільних стратегічних цілей. Система управління в цілому та її підсистеми зобов'язані враховувати інтеграцію цілей, ресурсів, процедур менеджменту, знань та мотивів діяльності персоналу, формуючи та розвиваючи творчий потенціал працівників як кожного окремого, так і в складі колективу. Працівники підприємств та організацій з притаманним їм рівнем професіоналізму та знань стають найважливішою цінністю підприємств, забезпечуючи їх інноваційний та економічний розвиток.

Втім, не відхиляючись від теми дослідження і напряму даного підрозділу, вважаємо більш прийнятним застосування дещо іншого акценту у підходах до аналізу, за яким люди є «не активами і не ресурсами, а цінностями, які треба охороняти» (Е. Демінг<sup>114</sup>). Спробуємо розглянути резерви позитивних змін КК з позицій капіталовкладень у розвиток населення. Зміщення акценту спостерігаємо за допомогою даних про видатки державного та місцевих бюджетів у розвиток населення (видатки на освіту, охорону здоров'я, духовний та фізичний розвиток), які збільшилися з 2005-го

---

<sup>114</sup> Діагностика стану та перспектив розвитку соціальної відповідальності в Україні (експертні оцінки): монографія / О. Ф. Новікова, М. С. Дейч, О. В. Паньковатаін.; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2013. – 296 с.

по 2014-й рік з державного бюджету від 2,88 раза (освіта) до 3,85 раза (духовний та фізичний розвиток), з місцевих бюджетів – від 3,89 раза (охорона здоров'я) до 4,23 раза (освіта) проти 2,43 раза обсягів інвестицій у нематеріальні активи (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Видатки бюджетів на розвиток населення**

Державний бюджет України, млн. грн.	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2014 р. до 2005 р., рази
Видатки загалом державного бюджету	89614,9	225822,5	238584,3	271221,9	287607,7	299616,8	3,34
Видатки на освіту	9932,8	28807,5	27232,7	30243,2	30943,1	28677,9	2,88
Видатки на охорону здоров'я	3508,1	8759	10223,9	11358,5	12897,3	10580,8	3,02
Видатки на духовний та фізичний розвиток	1273,7	5165,5	3830,4	5488,5	5111,9	4872,4	3,82
Місцеві бюджети України, млн. грн.	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2014 р. до 2005 р., рази
Видатки загалом місцевих бюджетів	52083,9	152020,3	178269,1	221232,8	218236,3	223508,8	4,29
Видатки на освіту	16869	51018,5	59020,8	71317,7	74595,6	71431,7	4,23
Видатки на охорону здоров'я	11968,4	35986,3	38737,8	43095,4	48689,4	46569,3	3,89
Видатки на духовний та фізичний розвиток	2176,1	6359,8	6924,4	8151,2	8543,3	8985,3	4,13
Інвестиції в нематеріальні активи, млн. грн.							
Обсяг інвестицій	3040	6985	9431	8546	10584	7385	2,43

*Джерело: побудовано за даними Державної служби статистики України<sup>115</sup>*

Вважаємо, що інвестування держави і місцевих органів влади у розвиток населення є також непрямим капіталовкладенням і в розвиток КК, утвердження позитивних культурних цінностей, від чого залежить забезпеченість актуальних соціальних потреб. Виходячи з такого підходу, уявлення про джерела інвестування у розвиток корпоративної культури підприємств, виходять за межі традиційних. Наше уявлення про джерела такого інвестування ілюструємо рисунком 2.2.

<sup>115</sup> Government service of statistics of Ukraine – [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://ukrstat.gov.ua/>



**Рис. 2.2. Інвестування у формування та розвиток корпоративної культури**

*Джерело: побудовано авторами.*

Забезпечення економічного зростання на засадах інноваційного розвитку більшість науковців і ми в тому числі, відносять до безальтернативного напрямку соціально-економічного розвитку, розрахованого на очікування від капіталізації досягнень національних пріоритетів щодо освіти, духовного та фізичного розвитку громадян через портфель соціальних проектів з управління культурою, зокрема, корпоративною.

Нагадаємо, що серед факторів впливу на формування інноваційної за змістом КК підприємства виділяють: фінансові ресурси, якість людських ресурсів, соціокультурний механізм, запити оточення, конкуренцію, кон'юнктуру ринку, методи стимулювання інноваційної діяльності<sup>116</sup>.

<sup>116</sup> Шипуліна, Ю. С. Механізми формування інноваційно-сприятливого середовища на промисловому підприємстві // Інноваційна економіка. – 2013. – № 8(46). – С. 77-83.

За своїм змістом, формами і методами КК, з притаманною їй усталеністю, є досить динамічним феноменом. Постійно реагуючи на нові цивілізаційні виклики та суспільні реалії, вона враховує тенденції, перспективи людського розвитку, національного буття народу, формуючи не лише внутрішній стан працівників, але й його діяльність у зовнішньому оточенні, проявлену через продуктивність праці, ефективність зайнятості. Якість культури особистості переходить до якості культури формування новітніх культурних компонентів, через неї до якості інноваційного використання культурних компонентів, далі – до якості інноваційного виробництва, новітньої якості життя, через неї знову повертається, але вже у новій якості, до культури особистості, безперервно оновлюючи цей ланцюг «якостей культур» (рис. 2.3).



**Рис. 2.3. Ланцюг новітніх якостей культури у вимірі ресурсу часу**

*Джерело: розроблено авторами.*

У часовому вимірі у якості ресурсу часу динаміка оновлення ланцюга описується інтервалами часу від  $t_1$  до  $t_{10}$ , займаючи одним циклом час тривалістю  $T_{\text{іннов}} = t_1 + t_2 + \dots + t_{10}$ , чим підкреслюємо особливість інноваційних оновлень культури – їх довготривалість порівняно з тривалістю окремих етапів, пояснюючи цим змістовність відомого дослідникам принципу усталеності, а саме – якісно культура

змінюється на тривалому проміжку часу, являючись стабілізованою на локальних періодах свого розвитку. Звідси стратегічна «заточеність» оновлень, яка полягає у баченні перспектив за рахунок культурної компоненти у процесі виробництва, підвищення ролі людського фактору засобами трудової поведінки, мотивації до інновацій, вміння вирішувати інноваційні проблеми, посилення інтересу колективу до інновацій, підвищення рівня креативності інноваційних ідей. На зміну минулим загально визнаним цінностям на кшталт «влада», «ієрархія», «слухняність», «дисципліна» сьогодні прийшли новітні цінності – «самовизначення», «розкриття особистості», «креативність» тощо. Процес, як це проглядається з рис. 2.3., неодмінно продовжуватиметься.

На потенціальну спроможність суб'єкта господарювання за рахунок корпоративної культури забезпечувати економічне зростання, додаткові можливості розвитку, навіть за умов мінливого зовнішнього і внутрішнього середовища звертали увагу практично всі дослідники цього феномену.

Для підтвердження цієї тези, проведено аналіз на прикладі даних звітності державного підприємства НЕК «Укренерго», з урахуванням того, що такі показники ефективності як витрати, прибуток є результатом використання низки ресурсів, зокрема матеріальних, інтелектуальних, що ускладнює можливість деталізації впливу кожного з них.

З нашої точки зору, ефективність корпоративної культури в цілому проявляється мультиплікативно. Завдячуючи інвестуванню у розвиток КК, підтримку та реалізацію її мотиваційних функцій, реалізацію соціальних програм, дієвих мотиваційних систем та компенсаційної політики, накопичуються позитивні корпоративні цінності, засвоюються бажані норми корпоративної поведінки. Через них корпоративна культура сприяє дієвому мотивуванню персоналу, створенню сприятливого клімату, робочої атмосфери, згуртованості колективу у досягненні спільних цілей, підвищенню продуктивності праці. У результаті, завдання і проблеми вирішуються швидше, робота виконується своєчасно та якісно. У кінцевому рахунку,

інвестування у позитивну КК сприяє поліпшенню показників діяльності підприємства, зокрема, трудових, фінансових, соціально-економічних. Переведемо ці міркування у формалізований вигляд:

Інвестування у розвиток КК ( $W_{kk}$ , у грошовому еквіваленті) у широкому сенсі стосуються:

частки фонду оплати праці пропорційно витратам часу на формування корпоративної культури, уявлення про яке дає рис. 2.2 –  $W_{kk1}$ ;

створення уявлень у працівників про призначення, місію, образ підприємства –  $W_{kk2}$ ;

реалізації соціальних функцій, зокрема, соціальної підтримки працівників –  $W_{kk3}$ ;

програм розвитку мотивації співробітників –  $W_{kk4}$ ;

створення та підтримки системи стимулювання ініціатив та їх досягнень –  $W_{kk5}$ ;

комунікацій, розповсюдження інформації, придбання спеціалізованої літератури –  $W_{kk6}$ ;

організації спеціалізованих конференцій, семінарів –  $W_{kk7}$ ;

залучення консультантів та експертів з підвищення ефективності управління корпоративною культурою –  $W_{kk8}$ ;

розробки положень, посадових інструкцій –  $W_{kk9}$ ;

придбання та використання спеціалізованого програмного забезпечення –  $W_{kk10}$ ;

проведення корпоративних заходів –  $W_{kk11}$ ;

розвитку професійних знань працівників, підвищення кваліфікації –  $W_{kk12}$ ;

здійснення анкетування працівників задля оцінки рівня їх професійних знань, емоційно-психологічних характеристик, соціально-психологічного клімату –  $W_{kk13}$ ;

організації та реалізації діяльності щодо набору, відбору нових працівників, їх навчання корпоративній культурі підприємства –  $W_{kk14}$ ;

розробки та впровадження корпоративних етичних кодексів –  $W_{kk15}$ ;

інших видатків –  $W_{kk16}$ .

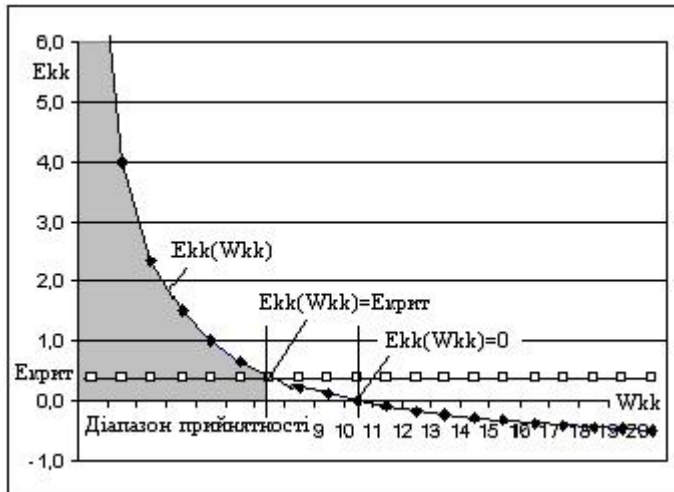
Зважаючи на те, що

$$W_{kk} = W_{kk1} + W_{kk2} + \dots + W_{kk16} \quad (2.1)$$

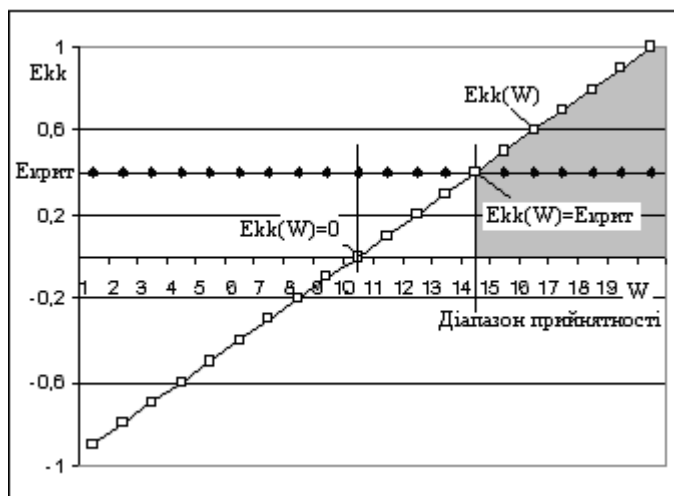
при наявності прибутку, оціненого за результатами діяльності підприємства обсягом  $W$ , ефективність за рахунок витрат на розвиток та підтримку корпоративної культури визначається відношенням

$$E_{kk} = (W - W_{kk}) / W_{kk} . \quad (2.2)$$

Аналізуючи його залежно від акценту – а) як функцію від інвестиційних витрат; б) як функцію від прибутку підприємства – отримуємо якісно різні результати (рис. 2.4).



а)  $E_{kk} = (W - W_{kk}) / W_{kk}$  як функція  $W_{kk}$  з діапазоном прийнятності значень  $W_{kk}$  до досягнення критичного рівня  $E_{kk}(W_{kk})=E_{\text{крит}}$ . Подальше збільшення  $W_{kk}$  до рівня  $E_{kk}(W_{kk})=0$  допустиме, але не прийнятне. При ще більших значеннях  $W_{kk}$  показник «ефективність КК» набуває від'ємних значень.



б)  $E_{kk} = (W - W_{kk}) / W_{kk}$  як функція  $W$  з діапазоном прийнятності значень  $W$  після досягнення критичного рівня  $E_{kk}(W)=E_{\text{крит}}$ . Зменшення значень  $W$  до рівня  $E_{kk}(W)=0$  допустиме, але не прийнятне. При ще менших значеннях  $W$  показник «ефективність КК» набуває від'ємних значень

**Рис. 2.4. Динаміка зміни показника ефективності КК відносно витрат на її формування та розвиток (варіант а) та прибутку підприємства (варіант б)**

*Джерело: розробка авторська на основі моделювання.*

У варіанті а) чітко виділено три діапазони – діапазон прийнятності витрат на формування і розвиток корпоративної культури (до досягнення ефекту критичного значення); діапазон

прийнятності витрат, але поза межею критичного значення ефекту; діапазон неприйнятності витрат як таких, що знижують показник ефективності нижче нульового рівня.

У варіанті б) подібних діапазонів також три: діапазон неприйнятності прибутку від діяльності підприємства як такого, що не виправдовує інвестиційні витрати на формування і розвиток корпоративної культури на підприємстві; діапазон прийнятності, але недостатності прибутку; діапазон прийнятності прибутку.

Загалом, керуючись умовою  $E_{kk} > E_{\text{крит}}$ , отримуємо критерій ефективності у вигляді співвідношення:

$$W / W_{kk} > E_{\text{крит}}, \quad (2.3)$$

тобто, інвестування у формування та розвиток корпоративної культури ефективно, якщо прибуток перевищує витрати на інвестування у  $E_{\text{крит}}$  разів.

Урахування підходів І. Грибик, Н. Смолінської, А. Гирило<sup>117</sup> щодо урахування ролі самопорозуміння, саморегульованості, самомотивації в управлінні персоналом переконує нас в необхідності вважати самоорганізацію пріоритетним елементом КК, до формування якого необхідно прагнути. Недооцінка такої особливості КК як самоорганізація позбавляє керівництва підприємства можливостей бачити можливості ефективної колективної діяльності у досягненні конкурентних переваг підприємства. Йдеться про створення особливого соціально-економічного середовища, що забезпечує найвищу продуктивність, задоволеність працею, прихильність персоналу до організації, підвищення іміджу компанії.

Переходячи до засад синергії, зауважимо, що до них відносимо те, що стосується прояву зв'язків між елементами КК та результатами діяльності підприємства, загалом, нелінійних, які не досягаються іншим способом. Зокрема, до них відносимо специфічні режими еволюції складових елементів підприємства, включаючи КК, за рахунок чого досягається позитивний ефект від його діяльності, неможливий без цього. Один з характерних прикладів – ключова роль

<sup>117</sup> Грибик, І. І. Особливості розвитку корпоративної культури на засадах самоорганізації та синергії / І. І. Грибик, Н. В. Смолінська, А.М. Гирило // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. – 2008. – № 611. – С. 142-147.



у фінансовому результаті діяльності підприємства настрою керівника. Поділяємо висновки М. Галмена, за яким, керівник через своїх підлеглих передає свій настрій усій організації, створюючи так звану ланцюгову реакцію емоцій, яка зумовлює атмосферу довіри і оптимізму, коли плани здійснюються а цілі досягаються, або атмосферу постійної напруженості і недовіри, коли результати діяльності компанії з часом погіршуються (постійний страх паралізує творчість і бажання працювати краще)<sup>118</sup>. Результати проведеного нами аналізу на основі даних Ю. Белікової<sup>119</sup> підтверджують висловлену нею тезу про переваги емоційних здібностей порівняно з інтелектуальними:

		мінімум	середнє значення	максимум
Рівень інтелекту IQ:	Аутсайтери	64	104	140
	Лідери	98	123	144
	Діапазон	1,53	1,18	1,03
Рівень емоційного інтелекту EQ:	Аутсайтери	-4	4	11
	Лідери	-3	21	32
	Діапазон	0,75	5,25	2,91
Розбіжність діапазонів EQ відносно IQ:		0,49	4,44	2,83

Так, при середніх та вищих від середніх (максимальних) значеннях показників інтелектуального та емоційного розвитку розбіжність наступних (EQ) порівняно з першими (IQ), в діапазонах їх зміни від аутсайдерів до лідерів в 4,44 та 2,83 раза більша, що з урахуванням розуміння емоційного інтелекту в концепції Д. Гоулмана<sup>120</sup> як інтегрованої сукупності семи здібностей, а саме, самоусвідомлення, самомотивування, стійкості до фрустрації, контролю за імпульсами, регуляції настрою, емпатії, оптимізму з позиції корпоративної культури, засвідчує переваги емоційної складової інтелекту порівняно з інтелектуальною: якщо IQ є предиктором академічної успішності, то рівень EQ дозволяє говорити про ймовірність життєвого успіху в системі соціально-трудова відносин. Виявлене безпосередньо засвідчує позитивність емоційного

<sup>118</sup> Дружилов, С. А. Психологический террор в условиях реформирования высшей школы / С. А. Дружилов // Вестник высшей школы. – 2011. – № 9. – С. 42-46.

<sup>119</sup> Белікова, Ю. В. Становлення та переваги емоційного лідерства / Ю. В. Белікова // Український соціум. – 2012. – № 2 (41). – С. 7-16.

<sup>120</sup> Гоулман, Д. Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. Макки. – М. : Альбина Бизнес Букс, 2008. – 302 с.

лідерства в контексті прояву синергії, яке, межуючи з високим рівнем самодисципліни і самоменеджменту, забезпечує передачу позитивної енергії усій організації. Певні якості (у даному разі, емоційність) для успішності особистості виявляються більш важливими, ніж високі показники IQ та відмінні оцінки. Практичний досвід свідчить, що високий рівень EQ для особистостей, зайнятих у сфері організації виробництва, корпоративного управління, коучингу надає більше шансів для успіху.

Закон синергії виявляє себе тим, що сума властивостей (потенціалів, енергій, якостей) організованого цілого, перевищує арифметичну суму властивостей, які є у кожного елемента, що входить до складу цілого<sup>121</sup>. Власне, приростом додаткової енергії обумовлено одну з причин об'єднання зусиль працівників в організації: синергія перемагає над окремими людськими очікуваннями. Для підприємств як соціальних організацій з притаманною КК така перемога забезпечується характерними для них адміністративними зв'язками (приналежності, підкорення), технологічними зв'язками (за виробничою необхідністю), зв'язками спілкування (соціально-психологічним, професійними, діловими). Практика доводить, що це досягається на основі таких умов:

- дотримання для кожного працівника оптимального обсягу навантаження роботою: як надто великий, так і надто малий обсяг роботи демобілізує працівника;
- узгодження виконуваних дій з індивідуально притаманними працівникам особливостями процесів мислення;
- збільшення обсягу професійних знань задля можливості досягнення найбільшої віддачі від результатів трудової діяльності;
- достатня для виконання завдань предметна інформованість з предмету зайнятості: як відсутність інформації, так і переобтяжливість інформацією заважають досягненню оптимальної продуктивності;
- різноманітність форм і способів сприйняття, обробки, трансформування інформації;

---

<sup>121</sup> Ходаківський, Є. І. Методологія наукових досліджень у парадигмі синергетики : монографія / Є. І. Ходаківський, В. К. Данилко, Ю. С. Цаль-Цалко // Вісник ЖДТУ: зб. наук. праць. – Житомир : Вид-во "Рута", 2009. – 332 с.

– якісне виконання більшого обсягу робіт при одних і тих потужностях, чисельності працівників, тій же системі управління<sup>122</sup>.

Варто відмітити, що серед синергетичних ефектів можна виокремлювати багато різновидів, які багатоаспектно впливають на особливості КК (синергізм торговий, операційний, інвестиційний, управлінський тощо<sup>123</sup>). Такий підхід дозволяє аналізувати прояв інвестиційного синергетичного ефекту на макроекономічному рівні. Обґрунтуємо відмічене, апелюючи до динаміки заробітної плати та заборгованості в її виплатах населенню з позицій їх синергетичного впливу на значення ВВП (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Ілюстрація синергетичного ефекту на прикладі впливу  
на ВВП номінальної заробітної плати та заборгованості  
в її виплатах населенню**

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
NZP, номінальна заробітна плата, грн.	1906	2239	2633	3026	3265	3480
ВВПО на одну особу, грн.	19832	24429	29519	32992	33473	36435
ВВПО, розрахунок за моделлю	19878	24536	29161	32814	34568	35843
Похибка, %	0,23	0,44	-1,21	-0,54	3,27	-1,62
Модель ВВПО=ВВПО(NZP)	ВВПО = -0,0031×NZP <sup>2</sup> +26,84×NZP-20017,7					
ZN, заборгованість населенню, млн. грн.	1821	1508	1240	993	911	822
ВВП, млн. грн.	913300	1120600	1349200	1459100	1522700	1566700
ВВП, розрахунок за моделлю	906299	1141805	1322744	1472586	1518743	1566817
Похибка, %	-0,77	1,89	-1,96	0,92	-0,26	0,01
Модель ВВП=ВВП(ZN)	ВВП = -0,133×ZN <sup>2</sup> -309,66×ZN+1911223					

*Джерело: побудовано авторами за даними Державної служби статистики України<sup>124</sup>*

З позиції впливу на валовий внутрішній продукт на одну особу (ВВПО) величини номінальної заробітної плати (NZP) синергетичний ефект проявляє себе доданком  $(-0,0031 \cdot NZP^2)$ , який свідчить про наявність оптимуму типу «максимум»: до досягнення значення  $26,84 / (2 \cdot (-0,0031)) \approx 4329$  (точка максимуму параболи) значення ВВП у розрахунку на одну особу збільшується, після – зменшується.

<sup>122</sup> Монастирський, Г. Л. Теорія організації / Г. Л. Монастирський. – К.: Знання, 2008. – 319 с.

<sup>123</sup> Ковальов, Д. Переоціненна синергія / Д. Ковальов // Журнал «&Стратегія». №9, 2008. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [praktikaconsulting.com](http://praktikaconsulting.com).

<sup>124</sup> Government service of statistics of Ukraine – [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://ukrstat.gov.ua/>

Принагідно, відмітимо, що відповідно даних табл. 2.3 цю точку ще не пройдено, тобто подальшим збільшенням величини номінальної заробітної плати в нашій країні (до 4329 грн.), відповідно означеного синергетичного ефекту, ВВП на одну особу очікується зростаючим. Стосовно впливу на ВВП величини заборгованості населенню (ZN) синергетичний ефект проявляє себе доданком  $(-0,133 \cdot ZN^2)$ , який свідчить про наявність подібного оптимуму (типу «максимум»): до досягнення значення  $-(-309,66)/(2 \cdot (-0,133)) \approx -1164$  (точка максимуму параболи) значення валового внутрішнього продукту збільшується, після – зменшується. Цю точку пройдено, тобто подальше збільшення заборгованості спричинятиме (за моделлю) зменшення значень ВВП.

Зауважимо, що оплата праці, яка наближена до потреб є тією цінністю, що впливає як на стабілізацію СТВ, так і на підтримку певної корпоративної культури (існує, безумовно, і обернений вплив). Такий зв'язок не можна не враховувати. Проілюструємо це на прикладі результатів проведеного нами соціального моніторингу на прикладі Державного підприємства «Національна енергетична компанія «Укренерго». Опитані працівники вважали б для себе прийнятною заробітну плату у такому розмірі:

працівники Апарату управління: п'ята частина – до 4000 грн., третя частина – 4500 грн., більше половини – від 4500 грн. до 10000 грн.;

працівники Західної ЕС: 25,6% – до 4000 грн., 29,1% – 4500 грн., решта – від 4500 грн. до 10000 грн.;

працівники Південної ЕС: біля третини – до 4000 грн., скільки ж – 4500 грн., п'ята частина – від 4500 грн. до 10000 грн., решта (22,5%) – більше 10000 грн. (Додаток Д).

З урахуванням зниження рівня життя, інфляції, переважна більшість працівників НЕК «УКРЕНЕРГО» визнають прийнятною для себе заробітну плату від 4500 грн. до 10000 грн. (більш детально це викладено у Додатку Д), що відстає від реалій. Ця невідповідність несе ризики напруги у соціально-трудових відносинах, адже для більшості працюючих загострюється проблема отримання гідного доходу, матеріального виживання сімей, їх соціальної захищеності. Без адекватного корегування КК взаємозв'язок між складовими КК і функціями підприємства (рис. 2.5) може бути порушений.



**Рис. 2.5. Охоплення впливом корпоративної культури трудової діяльності та функцій підприємства**

*Джерело: побудовано з використанням даних А.Занковського<sup>125</sup>.*

<sup>125</sup> Занковський, А. Н. Организационная культура. Организационная психология [Текст] / А. Н. Занковський. – М. : Флинта, 2003. – 647 с.

Взаємозв'язок, проілюстрований рис. 2.5, відображено на основі узагальнення практичних засад організації КК на вітчизняних і зарубіжних підприємствах<sup>126</sup>. Схема ілюструє вплив КК на: а) діяльність підприємства з позиції виробничих процесів, соціально-трудова процесів, конкурентоспроможності, інноваційного клімату та ділової активності; б) спілкування (формального, неформального, «горизонтального», «вертикального»); в) прийняття рішень (стратегічних, тактичних, оперативних); г) управління персоналом (розвитку, вдосконалення); д) відношення до праці з позиції культури виробництва, технологічної культури, кооперування, спеціалізації.

Відповідно зазначеного на рис. 2.5, КК впливає на процеси розвитку СТВ, трудову поведінку та взаємодію керівників і підлеглих, формування стратегії розвитку підприємства, формування стратегії розвитку СТВ, які, проявляючись на підприємстві, спричинюють обернений вплив на корпоративну культуру. Подібне явище характерно для спілкування між працівниками (по горизонталі, по вертикалі, формального, неформального), управління персоналом, прийняття рішень, відношень до праці тощо. Корпоративна культура, впливаючи на виконання означених функцій, у якості оберненого зв'язку отримує вплив, закріплюючись у трудовій поведінці, розвиваючись відповідно до особливостей виробництва. Завдяки проведенню діагностики особливостей КК мають бути передбачені заходи як з корпоративного виховання, так і з підтримки та стимулювання розвитку власне КК. Йдеться як про збереження та розвиток кращих зразків ритуалів, традицій, мови спілкування, символіки, так і про формування політики та стратегії розвитку підприємства.

<sup>126</sup> Баринов, В. А. Корпоративная культура организации в России / В. А. Баринов, Л. В. Макаров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 2. – С. 110-121.;

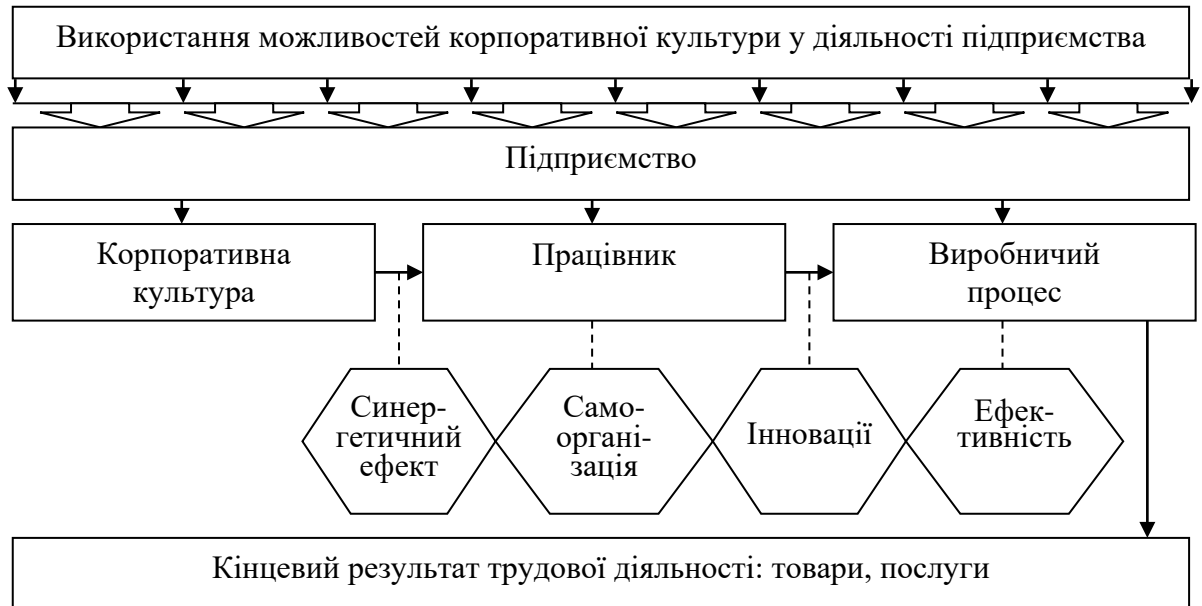
Власова, Н. «Способы формирования позитивного духа организации» / Н. Власова // Корпоративная культура. – 2006. – № 2. – С. 24-27.;

Даулинг, Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности / Г. Даулинг; пер. с англ. – М. : Консалтинговая группа «ИМИДЖ-Контакт»: ИНФРА-М, 2003. – 368 с.;

Дил, Т. И. Новые корпоративные культуры / Т. И. Дил, А. А. Кеннеди. [Электронный ресурс]. Режим доступа : <http://cofculture.ru/content/literatura-po-korporativnoi-kulture.>;

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>.

Торкаючись питань трансформації КК підприємства, головну увагу концентруємо на необхідності стимулювання прояву таких її позитивних особливостей, як ефективність, інноваційність, самоорганізація та синергія (рис. 2.6).



**Рис. 2.6. Трансформація корпоративної культури підприємства на засадах інноваційності, ефективності самоорганізації, синергії**

*Джерело: розроблено авторами.*

Отже, в результаті аналізу особливостей КК на вітчизняних підприємствах визначено, що корпоративній культурі притаманні як позитивні якості, так і системні недоліки, що ускладнює її використання в якості соціального ресурсу прогресивних змін у стані СТВ. Нагальним питанням є поступова трансформація КК на засадах інноваційності, ефективності самоорганізації, синергії.

## **2.2. Оцінка перешкод у формуванні позитивних цінностей корпоративної культури: зарубіжний і вітчизняний досвід**

Корпоративна культура у своєму розвитку формується під впливом певних цінностей та ціннісних орієнтацій окремих людей та їх об'єднань, трудових колективів, відображаючи особливості ментальності, світогляду поколінь, звичок, що формувалися

довготривалий період, передаючись від батьків дітям, від вчителів – учням, від працівників старшого віку – молоді. Зміни в економіці, виробничих відносинах, технічному озброєнні праці завжди відбуваються швидше, ніж оновлення культурних цінностей, зокрема корпоративних. І тоді певні застарілі (або неприйнятні) цінності стають гальмом розвитку підприємств і гармонічного розвитку соціально-трудових відносин. Уникнення негативних наслідків таких протиріч потребує своєчасної оцінки перешкод у формуванні позитивних цінностей корпоративної культури.

Становлення цінностей, за переконанням визнаних науковців (серед них, зокрема, А. Акофф, С. Дейвс, Т. Діл, Дж. Тернер, М. Хаммер та багато інших) являє собою діалектичний процес, який здійснюється в межах біполярності «привласнення» – «відчуження». Обираючи з навколишнього середовища одні суб'єктивні репрезентації та, у межах особистісної мотивації, відмежовуючись від інших, людина «привласнює» те, що від початку було зовнішнім відносно внутрішніх потреб, та «відчужує» те, що суперечить мотивації, повторюючи цей процес впродовж усього життя. Джерелом такого процесу є соціально-культурне середовище з виробленими у ньому цінностями, які не завжди і не в усьому узгоджені між собою. Привласнення цінностей соціального середовища здійснюється узгоджено з внутрішніми орієнтаціями, що характерні особистій культурній основі. У такий спосіб цінності середовища стають внутрішніми особистісними цінностями людей, чим, власне, й зумовлені передумови формування корпоративної культури.

Зрозуміло, що особливості соціокультурного середовища є надто різними для різних країн, регіонів, різних підприємств. Корпоративна культура стає певним конгломератом різноманітних впливів на різних економічних рівнях (географічних, соціокультурних, економічних, політичних, історичних, технологічних, інноваційних тощо) та певної специфіки діяльності підприємства з притаманними стратегічними цілями, ресурсами та можливостями. Все це, тим не менше, спонукає до пошуку закономірностей, властивих корпоративним культурам сучасних підприємств, незалежно від місця розташування



підприємства, часу існування і досвіду впровадження позитивних корпоративних цінностей КК, які сприяють економічному зростанню та інноваційному розвитку підприємства, добробуту його працівників.

За оцінками Л. Савчук, А. Булгакової, стабільна КК функціонує сьогодні у кожній (в середньому) із десяти компаній Великобританії, кожній із п'яти компаній – США, кожній другій компанії Японії<sup>127</sup>. Зосередимо увагу на цінностях КК з урахуванням світового і вітчизняного досвіду.

а) *Світовий досвід.*

*Японія.* Корпоративній культурі компаній властива розвинута філософія корпорацій, через яку закріплюються уявлення щодо цінностей довготермінового планування, довічного найму, колективної гармонії.

*США.* Характерними особливостями КК є американський стиль управління з його діловитістю, орієнтацією на організаторські здібності, на компетентність персоналу, розвиненість індустрії вдосконалень менеджменту: вигідною вважається будь-яка справа, яка сприяє грошовому виграшу та виграшу часу й пов'язана з отриманням задоволення.

*Великобританія.* Особливістю КК є стриманість у прояві емоцій, перевага діловому спілкуванню та самоконтролю, консервативність щодо ритуалів, відчуження незвичних форм та норм спілкування.

*Китай.* За оцінками Ю. Петрушенко<sup>128</sup>, на КК та методику ведення бізнесу впливає конфуціанська етико-філософська традиція у якості національної ідеології з її крайнім консерватизмом, дотриманням традицій предків, ритуалів, церемоній, культу сім'ї. Подібні якості взаємної довіри переносять сімейні стосунки на відносини у трудових колективах, створюючи підґрунтя для формування атмосфери товариства, колективної відповідальності. Одна з цікавих конкурентних особливостей КК – підтримка філософії корпорації, застосування медитативних практик.

*Країни арабсько-мусульманського світу.* Для корпоративної культури цих країн характерним є сильний вплив релігії на всі сфери

<sup>127</sup> Савчук, Л. Развитие корпоративной культуры в Украине / Л. Савчук, А. Булгакова // Персонал. – 2005. – № 5. – С. 86-89.

<sup>128</sup> Петрушенко, Ю. Вплив національних особливостей корпоративної культури на розвиток економічних відносин / Ю. Петрушенко, Т. Голець // Вісник СумДУ. Серія «Економіка». – 2007. – №3 – С. 75-84.

життя, включаючи ділові відносини. Дієвими при формуванні цінностей корпоративної культури виявляються заборони, які стосуються купівлі-продажу всього «нечистого» – свинини, алкоголю, тютюну, предметів, що не є власністю продавця. КК засуджує маклерство, укладання угод у часі між молитвою і сходом сонця, прагнення купити річ, випереджуючи іншого покупця.

*Країни африканського континенту.* Населенню цих країн притаманна двоїстість, обумовлена довготривалою колоніальною залежністю з орієнтуванням на європейську та американську культури: з одного боку, має місце зберігання традицій, з іншого – домінування особливостей культур інших країн. Характерними для КК є повага до авторитетів, небов'язковість дотримання домовленостей.

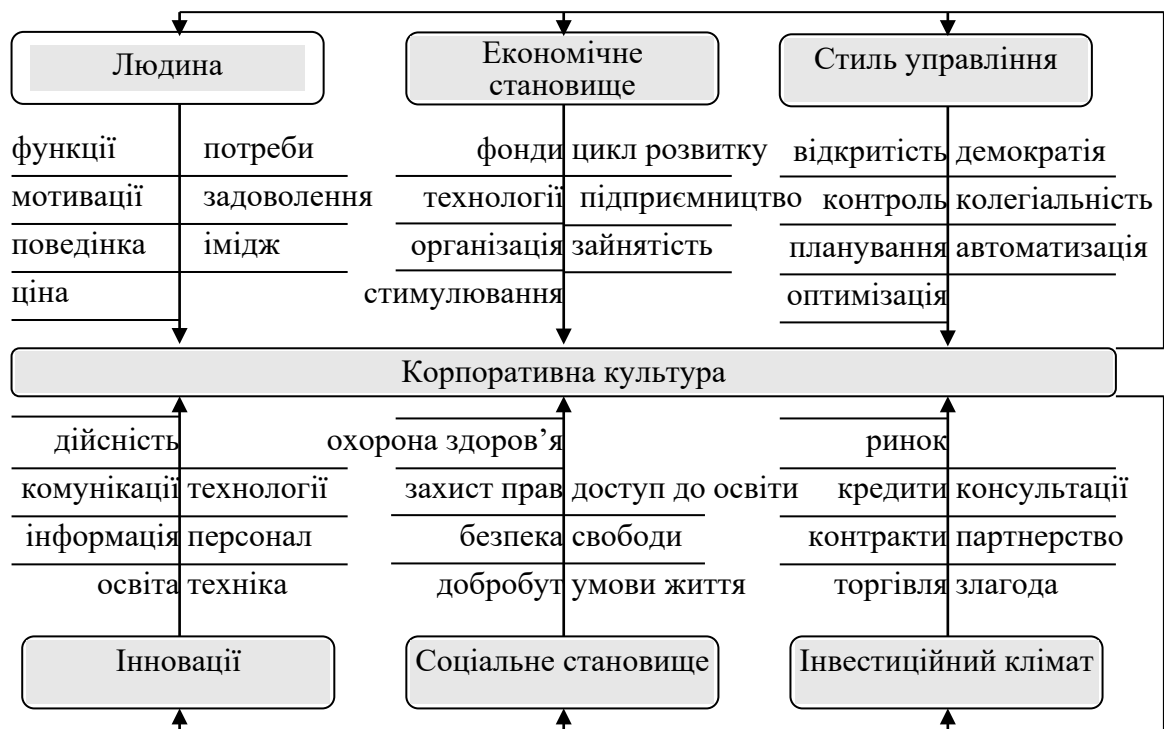
Спеціалісти, які досліджували фактори, що привели до успіху знані в світі компанії, зокрема, «Microsoft», «Honda», «Motorolla», «Wal-Mart», «Hewlett-Packard», «McDonald's», «DHL», «General Electric», визнають (наприклад, Є. Первакова<sup>129</sup>), що основним секретом створення вдалого корпоративного середовища є поєднання духу творчості, гнучкої філософії управління, опору на командну роботу. Створення такого середовища орієнтовано на культуру взаємодії учасників бізнес-процесу, зокрема, на культуру міжособистісного спілкування. Успіх досягається цінностями (на противагу ринковим силам), заповідями особистої якості (на противагу завоюванням позицій у конкурентній боротьбі), турботою про розуміння ситуації (на противагу ресурсним перевагам). У центрі уваги людина як головна цінність компанії.

На зазначених підприємствах широко практикується заохочення особистості, створення умов для її самовдосконалення та саморозвитку із напрацюванням «почуття причетності» до всіх справ компанії. Ступінь колективної невизначеності в них зменшується за рахунок дотримання громадського порядку, почуття корпоративної ідентичності та відданості загальній справі.

---

<sup>129</sup> Первакова, Е. Е. О механизмах воздействия корпоративной культуры на эффективность и производительность труда / Е. Е. Первакова // Управление корпоративной культурой. – 2012. – № 3. – С. 194-205.

Безсумнівним для спеціалістів, що зайняті аналізом стану КК на підприємствах із світовим брендом, є переконання щодо наявності стійкого зв'язку між успішною діяльністю підприємств і ступенем розвиненості в них культури. Саме завдячуючи високому рівню культури, підприємства здатні динамічно розвиватися. Проблеми, які виникають і шляхи вирішення яких ще не знайдено, зводяться до формування КК. Взаємозв'язок чинників та засобів підвищення рівня КК проілюстровано нижче рисунком 2.7, з виділенням на ньому підсистем «людина», «економічне становище», «стиль управління», «інновації» тощо.



**Рис. 2.7. Взаємозв'язок чинників та засобів підвищення рівня дієвості КК**

*Джерело: розробка авторська на основі узагальнення підходів<sup>130</sup>.*

Концептуальне бачення шляхів вирішення проблем, пов'язаних з розвитком КК, зводиться до дотримання умов: зрозумілість і сприйняття працівниками цілей діяльності підприємства; співпадіння особистих інтересів з цілями діяльності підприємства; бачення працівниками перспектив трудової діяльності; узгодження особистих

<sup>130</sup> Актуальні питання сучасної економічної науки: матер. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Дніпропетровськ, 16-17 листопада 2012 р.): у двох частинах. – Дніпропетровськ : НО «Перспектива», 2012. – Ч.2. – 124 с.

дій з кінцевими результатами діяльності підприємства; наявність можливості працівникам впливати на формування і трансформацію цілей діяльності підприємства.

За оцінкою, здійсненою А. Панченко та І. Тихомировим<sup>131</sup>, відповідно класифікації Г. Хофштеде, серед факторів розвитку корпоративної культури «дистанція влади» для підприємств США, Голландії, Німеччини позиціонується приблизно однаково – з бальною оцінкою 35-40 балів, за фактором «індивідуалізм» найвищий показник для підприємств США (91 бал), нижчий для підприємств Голландії (80 балів), найнижчий – Німеччини (67 балів), за фактором «мужність» підприємства США та Німеччини на близькому рівні – 62 та 66 балів, для підприємств Голландії показник значно нижчий – 14 балів, за фактором «уникнення невизначеності» першу позицію займають підприємства Німеччини (65 балів), дещо нижчу (53 бали) – підприємства Голландії, нижчу (46 балів) – підприємства США. Зазначене, в чергове підтверджує наявність відмінностей у формуванні КК при безумовній орієнтованості на урахування цінностей, поведінкової орієнтованості, узгодженості стратегії розвитку підприємств із потребами працівників.

#### б) *Вітчизняний досвід.*

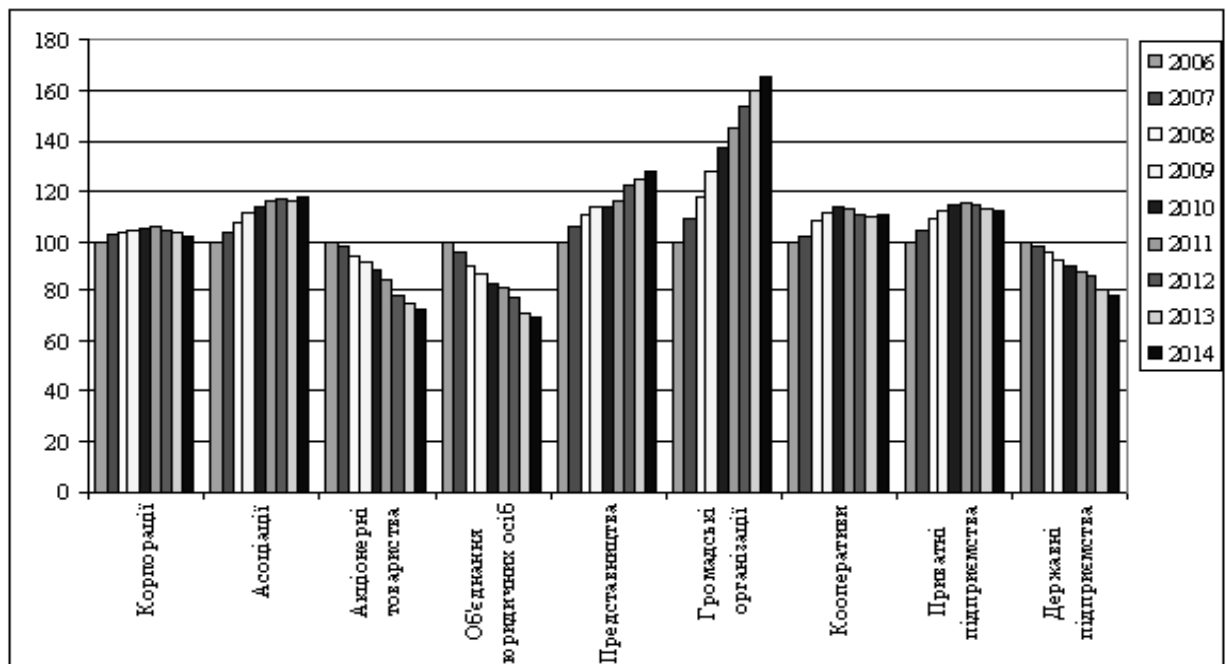
Реалії сьогодення свідчать про етап реформування національної моделі соціально-економічного розвитку, що відображається на становленні та розвитку українських підприємств, їх об'єднань на основі різних форм власності, оновленні підходів до стратегічного менеджменту, формуванні корпоративних цінностей. Зазначене пов'язано з національними особливостями, які стосуються як національної культури загалом, так і корпоративної культури зокрема. Певні особливості корпоративних цінностей обумовлені українською ментальністю, низка рис якої ускладнюють «вписування» працівників у норми КК. Серед негативних корпоративних цінностей – правовий нігілізм, позапублічність життя, небажання брати відповідальність, індивідуалізм, який переважає над

---

<sup>131</sup> Панченко, А. Україна в системі культурних оординат бізнеса [Текст] / А. Панченко, І. Тихомирова // Менеджмент и менеджер. – 2002. – № 8. – С. 185-189.

колективізмом; неповага до законів, загальноприйнятих правил та стандартів, невміння будувати стійкі та довготривалі «команди», формувати та утримувати владу, поширена недовіра до людей тощо. Проте зазначене не позбавляє корпоративну культуру розвитку. Знання й урахування відтінків менталітету, особливо регіонального, у практиці господарювання здатне спричинювати бажаний ефект, в чому переконані і що визнають переважна більшість (55%) керівників вітчизняних підприємств<sup>132</sup>. У керівників вітчизняних підприємств зростає переконання, що нині не лише соціальні, а й ділові партнері виступають у ролі стейкхолдерів – суб'єктів, більшою чи меншою мірою зацікавлених у формуванні прогресивної КК та гармонійному розвитку СТВ<sup>133</sup>.

До факторів, що засвідчують наявність новітніх тенденцій, відносимо становлення корпоративного сектору економіки (рис. 2.8).



**Рис. 2.8. Динаміка розвитку корпоративного сектору України**

*Джерело: побудовано за даними Державної служби статистики України<sup>134</sup>.*

<sup>132</sup> Скуратівський, А. Правова культура в контексті особливостей розвитку соціального буття українського суспільства та національного характеру українців / А. Скуратівський // Вісн. Укр. акад. держ. упр. – 2002. – № 1. – С. 255-261.

<sup>133</sup> Семикіна, М. В. Діагностика впливу корпоративної культури на стан соціально-трудових відносин / М. В. Семикіна, Т. О. Беяк // Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. пр. – 2015. – № 2 (10). – С.54-63. – Режим доступу : [http://stvua.com/?wpfb\\_dl=23](http://stvua.com/?wpfb_dl=23). (С. 63).

<sup>134</sup> Government service of statistics of Ukraine – [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://ukrstat.gov.ua/>

Так, корпоративний сектор, представлений органічно з посеред суб'єктів ЄДРПОУ корпораціями, асоціаціями, громадськими організаціями тощо, демонструє неухильне збільшення у 1,18 рази (з 2007 р. до 2014 р.) кількості асоціацій, у 1,27 рази – представництв, у 1,66 рази – громадських організацій, у 1,1 рази – кооперативів, у 1,12 рази – приватних підприємств. Кількість корпорацій за означений період залишилася практично без зміни, складаючи 0,06%...0,08% відсотків від загальної кількості суб'єктів ЄДРПОУ. Суттєво зменшилася кількість акціонерних товариств (з 3,17% у 2006 р. до 1,81% у 2014 р.), об'єднань юридичних осіб (з 0,18% до 0,19%), державних підприємств – на 22% (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка структури корпоративного сектору України  
(у % до загальної кількості суб'єктів ЄДРПОУ)**

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Корпорації	0,08	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,06	0,06
Асоціації	0,26	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,24	0,24	0,24
Акціонерні товариства	3,17	2,92	2,70	2,53	2,40	2,22	2,01	1,90	1,81
Об'єднання юридичних осіб	0,18	0,17	0,15	0,14	0,13	0,12	0,12	0,11	0,10
Представництва	0,36	0,36	0,36	0,35	0,34	0,34	0,35	0,35	0,35
Громадські організації	4,36	4,47	4,62	4,83	5,08	5,23	5,42	5,55	5,63
Кооператив	2,88	2,77	2,80	2,79	2,79	2,69	2,58	2,51	2,46
Приватні підприємства	23,18	22,81	22,77	22,67	22,54	22,08	21,45	20,87	20,28
Державні підприємства	0,71	0,65	0,61	0,57	0,54	0,51	0,49	0,45	0,43

*Джерело: побудовано за даними Державної служби статистики України<sup>135</sup>.*

З приводу останніх, зауважимо, що державне підприємство, діяльність працівників якого в Україні регламентується переважно чинним законодавством, а не правилами організації корпоративної діяльності, за цією ознакою для корпоративного сектору формально не показове. Його дослідження з культурологічних позицій торкається переважно аспектів організаційної культури. Поміж тим, діяльність державного, як і недержавного підприємства, підпорядкована певній меті, функціям, принципам, дотриманню персоналом єдиних цінностей з використанням своєрідного набору

<sup>135</sup> Government service of statistics of Ukraine – [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://ukrstat.gov.ua/>

специфічних технологій та форм роботи, що дозволяє розглядати його з позиції своєрідної корпорації з притаманною культурою. Тож очевидно є сенс розповсюджувати на діяльність і таких підприємств поняття КК, яка реалізується поведінковими стратегіями та моделями поведінки працівників. КК виявляє себе особливим комунікативним стилем спілкування та соціальної взаємодії працівників, працівників і стейкхолдерів, який ідентифікує їх причетність саме до даного підприємства. Відповідно наведених даних (табл. 2.4) корпоративний сектор розвивається багатоаспектно: кількість одних суб'єктів ЄДРПОУ неухильно збільшується (громадські організації, представництва, асоціації), інших – залишається відносно стабільною (корпорації, кооперативи), або ж зменшується (акціонерні товариства, об'єднання юридичних осіб, державні підприємства), чим проявляють себе відмінності щодо корпоративної культури у її формуванні та розвитку стосовно кожної групи ідентичних за організаційно-правовими формами господарювання суб'єктів ЄДРПОУ.

Серед стереотипів корпоративної культури, якими, зокрема, гальмується розвиток СТВ у корпоративному секторі, відмічаємо такі:

- уявлення про необхідність «зрівнялівки» як у розподілі, так і в споживанні матеріальних благ (припустимо прийнятними визнаються лише незначні розбіжності у рівнях споживання);
- схильність вважати великий статок незаконним і аморальним, походження прибутків від вдалої підприємницької діяльності – кримінальним, сутність підприємництва – експлуатаційною для найманих працівників;
- покладання відповідальності за матеріальний добробут на державу та діючу систему соціального захисту населення незалежно від особистої економічної активності;
- терпимість до розкрадань державної власності, виправдовуючи це особистою безвідповідальною участю в роботі підприємства;
- сприйняття економічних реформ категоріями суто адміністративного регулювання з обмеженням впливу на зміцнення трудової дисципліни, боротьбу з тіньовою економікою, спекуляцією та корупцією, централізованою політикою цінового регулювання;

- відсторонення від особистої соціальної відповідальності за стан СТВ і розвиток корпоративної культури, підтримання її цінностей;
- переконання, що чесною та продуктивною працею в Україні не можна побудувати заможну сім'ю, досягти бажаного добробуту.

Ознаки виявлених особливостей проявляють себе збільшенням числа абітурієнтів, які обирають професію економіста, менеджера, юриста, збільшенням кількості працівників, зайнятих послугами та виробництвом у сфері фінансово-кредитної, торгово-посередницької, інформаційної, консультативної діяльності при одночасному скороченні зайнятості у виробничих галузях з 2000 р. до 2013 р.: у промисловості – з 22,2 % до 13,8%; у сільському, лісовому та рибному господарстві – з 13,8% до 3,2%<sup>136</sup>.

Зміни елементів КК спричиняють трансформації локальних, регіональних та глобальних ринків праці в умовах інноваційних змін в економіці. У пошуку додаткового заробітку мільйони громадян мігрують, влаштовуються на роботу за сумісництвом, підвищуючи трудову та професійну мобільність одночасно. Зазначене стосується як низькокваліфікованих робітників, так і працівників високої кваліфікації, попит на яких перевищує пропозицію, дестабілізуючи баланс культурних надбань. У приватному секторі економіки виникають нові відносини трудового найму, що ґрунтуються на новітніх формах дистанційної зайнятості з притаманною гнучкістю й різноманітністю контрактів (офіційних і неофіційних), що активізує процеси трансформації КК. Надаючи працівникам більше свободи для прояву творчості, ініціативи, зазначені трансформації одночасно скорочують соціальні гарантії.

Спричинена постіндустріальними інформаційними трансформаціями розвивається нова економіка – економіка знань, з якою, як це не дивно, уживається і неформальна економіка із самозайнятстю, малим підприємництвом, де виникли і набувають розвитку паростки нових культурних цінностей. Як у світі, так і на національному рівні, «людина економічна» переростає в «людину соціальну», в основі поведінки якої – передусім культурологічні

<sup>136</sup> Статистичний щорічник України за 2013 рік. – К. : ДССУ, 2014. – 534 с.



особливості. Завдячуючи їм людина постає творцем і користувачем нової техніки, технологій, ресурсного забезпечення, методів обробки інформації, нових методів управління.

Зазначені зміни породжують новітні характерні особливості КК, орієнтовані на дотримання принципів оптимізації (максимізації, мінімізації), економії, раціональності, заохочення здорового соціально-економічного індивідуалізму, заповзятливості, підприємливості, вмотивованості, діалогу та соціальної взаємодії, урахування інтересів стейкхолдерів тощо. Відмінною рисою КК успішних корпорацій стає прояв максимальної довіри і культури відповідальності, об'єднання зусиль заради блага усіх зацікавлених сторін.

#### в) *Досвід підприємств.*

З працівниками підприємства як з носіями КК зіштовхуються і ділові партнери, і споживачі товарів та послуг, сприймаючи й оцінюючи їхню поведінку, зовнішній вигляд, вміння розмовляти та поводитися, дотримуватися зобов'язань і гарантій, а через це – оцінювати характерні для підприємства цілі та цінності.

Узагальнюючи результати соціологічних опитувань стейкхолдерів (вони виступили в якості експертів), здійснених дослідниками В. Спивак, О. Харчишиною, Г. Хаєтом, Л. Бевзенко та ін.<sup>137</sup>, систематизуємо чинники, що впливають на КК і СТВ з урахуванням їх пріоритетності за думкою опитаних експертів (у % до кількості опитаних експертів):

1. Чинники зовнішнього впливу: глобалізація, інтернаціоналізація – 32,62%; національна культура, менталітет – 19,76%; генофонд – 10,77%; інтелектуалізація праці – 7,56%; чинне законодавство – 7,26%; інновації – 6,90%; конкуренція – 4,85%; стан економіки – 4,51%; попит – 3,04%; – політична ситуація – 2,73%.

<sup>137</sup> Бевзенко, Л. Д. Стилі життя перехідного суспільства / Л. Д. Бевзенко. – К. : Інститут соціології НАН України, 2008. – 144 с.;

Глобальний договір ООН. Звіт про результати КПМГ в Україні в 2011 році. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://www.kpmg.com/UA/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/KPMG\\_in\\_Ukraine\\_CommunicatioC\\_on\\_Progress\\_2011\\_UKR.pdf](https://www.kpmg.com/UA/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/KPMG_in_Ukraine_CommunicatioC_on_Progress_2011_UKR.pdf);

Спивак, В. А. Корпоративная культура / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 2001. – 416 с.;

Хаєт, Г. Л. Корпоративна культура / Г. Л. Хаєт, Л. Г. Хаєт, С. В. Ковалевський, О. А. Медведева, В. І. Кулшчук. – Київ : Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.;

Харчишина, О. В. Структура організаційної культури підприємства // Вісник ЖДТУ: зб. наук. пр. – Житомир : ЖДТУ, 2010. – С. 295-298.

2. Чинники внутрішнього впливу: мотивація – 23,15%; система менеджменту – 15,21%; застосована технологія – 14,47%; комунікації, контакти – 12,87%; кваліфікація, освіта – 11,60%; готовність до змін – 8,72%; особистісні риси, стиль взаємодії – 4,90%; дотримувані норми, етика – 3,12%; традиції, легенди – ,11%; життєвий досвід – 2,85%.

Отже, дослідниками виявлено, що найбільш впливовими для КК підприємств є чинники глобалізації та інтеграції (32,62%), мотивації (23,15%), національної культури та менталітету (19,76%), система менеджменту (15,21%). Зазначеним засвідчено надто велику розбіжність з посеред чинників впливу на КК: вплив стану політичної ситуації майже у 12 разів поступається впливу глобалізації та інтернаціоналізації (2,73% проти 32,62%), вплив життєвого досвіду (2,85%) майже у 8 разів поступається мотивації (23,15%)<sup>138</sup>.

Узагальнення результатів експериментів сучасних дослідників дає змогу стверджувати, що КК стає, як правило, успішною тоді, коли її формування передбачає, передусім, формування індивідуальності<sup>139</sup>.

Урахування результатів зазначених досліджень сучасних авторів дозволяє зробити висновок про можливість формування «індивідуального портрету корпоративної культури» конкретного підприємства», якщо дотримуватися одночасно низки таких принципів індивідуалізації:

- інтелектуалізації діяльності;
- інноваційності;
- економічності;
- об'єктивності;

<sup>138</sup> Бевзенко, Л. Д. Стилі життя перехідного суспільства / Л. Д. Бевзенко. – К. : Інститут соціології НАН України, 2008. – 144 с.;

Глобальний договір ООН. Звіт про результати КПМГ в Україні в 2011 році. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://www.kpmg.com/UA/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/KPMG\\_in\\_Ukraine\\_CommunicatioC\\_on\\_Progress\\_2011\\_UKR.pdf](https://www.kpmg.com/UA/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/KPMG_in_Ukraine_CommunicatioC_on_Progress_2011_UKR.pdf);

Спивак, В. А. Корпоративная культура / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 2001. – 416 с.;

Хаєт, Г. Л. Корпоративна культура / Г. Л. Хаєт, Л. Г. Хаєт, С. В. Ковалевський, О. А. Медведева, В. І. Кулшчук. – Київ : Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.;

Харчишина, О. В. Структура організаційної культури підприємства // Вісник ЖДТУ: зб. наук. пр. – Житомир : ЖДТУ, 2010. – С. 295-298.

<sup>139</sup> Бевзенко, Л. Д. Стилі життя перехідного суспільства / Л. Д. Бевзенко. – К. : Інститут соціології НАН України, 2008. – 144 с.;

Глобальний договір ООН. Звіт про результати КПМГ в Україні в 2011 році. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://www.kpmg.com/UA/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/KPMG\\_in\\_Ukraine\\_CommunicatioC\\_on\\_Progress\\_2011\\_UKR.pdf](https://www.kpmg.com/UA/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/KPMG_in_Ukraine_CommunicatioC_on_Progress_2011_UKR.pdf);

Спивак, В. А. Корпоративная культура / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 2001. – 416 с.;

Хаєт, Г. Л. Корпоративна культура / Г. Л. Хаєт, Л. Г. Хаєт, С. В. Ковалевський, О. А. Медведева, В. І. Кулшчук. – Київ : Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.

- синхронності;
- науковості;
- історизму;
- типологічності;
- наявності порівняльних переваг;
- специфіка іміджу.

Індивідуалізація, як доводить практика, формується завдяки таким особливостям, як інтелектуальність (зосередження на розумових здібностях працівників) та інноваційність (стратегічну налаштованість виробництва на впровадження інновацій, виготовлення товарів та послуг новітньої якості). Зазначений висновок дослідників доповнює викладену у першому розділі інформацію про базові принципи формування КК.

При цьому важливо зазначити, що КК не є ізольованою системою, а виступає «культурним колом», яке пронизує взаємодію елементів внутрішнього і зовнішнього середовища (рис. 2.9).



**Рис. 2.9. Корпоративна культура як «культурне коло» у взаємодії внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства**

*Джерело: розробка авторська.*

Таке бачення (рис. 2.9) підтверджується вивченням практичної діяльності підприємств, які турбуються про імідж, соціальну взаємодію, прибутковність, керуючись принципами позитивної КК.

Так, сильною стороною представницької фірми Brocard відмічено ідентичність її презентації – однаковість вивісок, асортименту продукції, рівнів обслуговування, що сприяє створенню позитивного її іміджу серед потенційних споживачів товарів та послуг у якості елементу КК.

Високий рівень корпоративної культури Київської фірми по збору комп'ютерів «МДМ-Service» підтверджується, зокрема чіткістю системи планування, організації оплати праці та кар'єрного зростання, орієнтацією на кінцеві результати роботи. Визнається діловитість проходження нарад – «п'ятихвилинок»: після прийняття рішення будь-які заперечення чи скарги не приймаються. КК в організації контролю притаманна певна жорсткість, проте адміністрацію цікавлять результати, а не поточні дії персоналу. При цьому делегування повноважень корелює з розвитком горизонтальних зв'язків. Створено умови щодо вільного обміну інформацією про роботу того чи іншого відділу, фірми в цілому. Успішна діяльність фірми зумовлена поєднанням вимогливості і демократичного стилю управління, відкритості і економічності, цілеспрямованості в діях і готовності йти на соціальний діалог, що загалом є відображенням позитивної корпоративної культури.

Для КК групи компаній «Іспанський дім» провідним є принцип злагодженості (потрібні, в першу чергу, не зірки екстракласу, а злагоджені дії всієї компанії). Задля ефективної роботи практикується взаємодопомога і взаємна підтримка.

ВАТ «Концерн Стирол» у розвитку КК надає пріоритет трьом базовим принципам: розвиток персоналу узгоджувати зі стратегією розвитку підприємства, розвиток компетенцій, постійна увагу вдосконаленню логістики. Ними охоплено систему планування, методи і джерела задоволення потреб; систему оцінки і відбору кандидатів на заміщення вакантних посад; розв'язання проблем адаптації прийнятого на роботу персоналу, його професійне

навчання, ознайомлення з корпоративними традиціями, що загалом підвищує рівень КК.

Компанія «ЛУКОЙЛ – Київ», нараховуючи понад 1000 працівників, визнає їх найбільшим й найціннішим своїм капіталом. КК спрямована на формування спільних корпоративних цінностей, спираючись на мережу центрів професійного навчання, систему атестації та стимулювання праці.

ВАТ «Ост Вест Експрес» (м. Київ, організація логістики) в питаннях кадрової політики враховує передусім пріоритети КК. Зокрема у пошуку кандидатів на вакантні робочі місця, пов'язані з інтелектуальною діяльністю, застосовується рекрутинг через Інтернет із трьома вимогами до потенційних працівників: комунікабельність, вміння швидко приймати рішення й адаптуватися у нестандартних ситуаціях, толерантність і здатність прижитися в колективі, органічно вписатися в притаманну підприємству корпоративну культуру.

Компанії «Беарс», зайнятій виробництвом інгредієнтів, властивий конкурсний відбір, у якому приймають участь всі кандидати, але пріоритет вибору залишається за фахівцем, який уже себе проявив своєю професійною діяльністю та здатен більш обґрунтовано викласти своє бачення шляхів розвитку певного напрямку, що узгоджується з особливостями КК.

ВАТ «Концерн Стирол» з метою збереження здобутків КК практикує використання автоматизованої програми «Психолог-експерт», що містить у собі ряд досліджень, які дозволяють оцінювати професійно важливі якості працівників і їхні можливості ефективно виконувати свої виробничі завдання на основі гармонійної соціальної взаємодії з колегами.

Компанії «Веерг» (call-центр) надає перевагу вмінням працівників розподіляти і концентрувати увагу, виявляти швидкість реакції, сприйняття інформації, гнучкість мислення, демонструвати соціальний досвід, вміння йти на розумні компроміси. Застосовувані тренінги спрямовані на встановлення ефективної комунікації з абонентом на предмет управління складними ситуаціями при спілкуванні. Це дозволяє керівництву створювати групи за здібностями та проектними напрямами.

Компанія «Банкомсв'язь» залучає майбутніх працівників, орієнтуючись, передусім на корпоративні цінності нематеріального характеру (інтерес до праці, комунікативні здібності, загальна культура, готовність до активного соціального діалогу). Тому вагоме місце у корпоративній політиці займає вивчення мотиваційних потреб працівників, аналіз ступеня їх задоволеності роботою, потенціалу професійного та культурного зростання.

Кадрове агентство «Допомога» розробляє і практикує використання програм критичних навичок із застосуванням перспектив і переваг кар'єрного зростання, напрацювання досвіду, залучення до навчання молоді, коучингу, що сприяє формуванню стабільних СТВ у колективі.

Корпоративною традицією Торговельного Дому «ТНК-Україна» стала турбота про людей, що сприяє гармонійним СТВ і закріпленню кадрів працівників. Так, підприємство гарантує працівникам медичне страхування, широко практикує пакетне стимулювання – надає одноразову компенсацію під час виходу на пенсію, матеріальну допомогу за заявою працівника, подарунки до пам'ятних дат, санаторно-курортні путівки, дитячий відпочинок, доплату за вислугу років, оздоровлення і навчання працівників.

Заслуговує на увагу досвід Компанії Avon Cosmetics, яка витрачає на рекрутинг біля \$ 100 тис. на рік. Завдяки корпоративній культурі і високим вимогам до професіоналізму працівників обсяги продажу у 2013 р. зросли в Україні у геометричній прогресії (перший місяць роботи – \$100 тис., другий – \$ 200 тис., третій – \$ 400 тис, четвертий – \$800 тис.).

Цікаво, що на багатьох підприємствах широко практикується застосування низки специфічних вимог до претендентів, зокрема таких:

- фізичні дані (ріст, вага), вік, стать, стан здоров'я, зовнішність, бажана для успішної діяльності мова (професійна і для спілкування);
- рівень кваліфікації, освіта, необхідна професійна підготовка, кваліфікація, досвід роботи, види діяльності;
- рівень інтелекту, розумові здібності;

- навички, здатності оптимально виконувати роботу (спритність, вербальні навички, математичні здібності, навички спілкування, художні, технічні, креативні);
- інтереси (суспільні, інтелектуальні, практичні, конструктивні);
- риси характеру (уміння співпрацювати, здатність отримувати задоволення від результатів трудової діяльності);
- мотивування (престижем, владою, безпекою, грошима);
- умови праці (віддаленість проживання від місця зайнятості, сімейне благополуччя, можливість відпочинку).

Узагальнення результатів досліджень<sup>140</sup> дозволяє виокремити якості, яким надається перевага під час відбору претендентів на вакантні робочі місця, виходячи з пріоритетів корпоративної культури:

- з позиції організаторських здібностей: уміння організувати свою працю, здатність до самооцінки власних можливостей і трудової придатності, здатність оцінювати працю інших, уміння спілкуватися, уміння давати і виконувати доручення;
- з позиції ставлення до праці: відповідальність за доручену справу, працьовитість, дисциплінованість, вимогливість і самовимогливість, уважність, естетика праці;
- з позиції знань та досвіду: освіченість, кваліфікація за специфікою зайнятості, стаж роботи, набуті професійні навички;
- з позиції співпраці: потяг до згуртованості та колективізму, здатність працювати спільно з колегами, підлеглими та керівництвом, партнерами із зовнішнього оточення;
- з позиції інформаційної взаємодії: уміння сформулювати і викласти цілі трудової діяльності, доручення, завдання, уміння складати і виконувати накази, розпорядження, інструкції, уміння складати ділові листи, вести ділову переписку, застосовувати засоби комунікації;
- з позиції прийняття і реалізації рішень: уміння своєчасно приймати рішення, здатність забезпечити контроль за виконанням

<sup>140</sup> Ильина, О. С. Комплексная диагностика корпоративной культуры современной организации / О. С. Ильина // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 3. – С. 34-37. (С. 35);

Иноземцев, В. Л. Американская и европейская модели корпоративного поведения: сходство, отличия и перспективы развития / В. Л. Иноземцев // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 6. – С. 16-22. (С. 20);

Институты занятости та безробіття: сучасні тенденції та виклики для України : наук. доп. / [В. М. Геєць, А. А. Гриценко, В. В. Близнюк та ін.]; за ред. В. М. Гейця, А. А. Гриценка ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув.» – К., 2013. – 248 с. (С. 59);

Зверев, С. Команда как инструмент повышения клиентоориентированности сотрудников / С. Зверев, А. Нефедов. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.teamlab.ru/library>.

прийнятих рішень, орієнтування у мінливих ситуаціях, здатність попередити і вирішити конфлікт, вміння володіти собою, впевненість у собі;

– з позиції зайнятості інноваційною діяльністю: здатність до нововведень, сприяння новаторству, вміння переконувати авантюристів, скептиків та консерваторів, рішучість і сміливість у впровадженні новацій, здатність обґрунтовано ризикувати;

– з морально-етичних позицій: чесність, сумлінність, порядність, скромність, простота, охайність, акуратність, наполегливість, дружелюбність, фізична, моральна, психологічна рівноваженість.

Особливої уваги потребує узгодженість цілей між усіма стейкхолдерами. Відсутність такого узгодження провокує конфліктність.

У даному випадку відмічаємо розбіжність щодо цілей, які б сприяли розвитку корпоративної культури, у різних підсистемах НЕК «Укренерго» та розшарування з цього приводу у кожній з підсистем, що свідчить про відсутність для цього переконливих умов, зазначених нами раніше. Менеджерам вищої ланки є підстави замислитися щодо можливості при такому стані вибору шляхів для активізації ефективної діяльності та належної уваги щодо стану СТВ.

За результатами соціального моніторингу, здійсненого на підприємствах Національної компанії «Укренерго», думки щодо бачення корпоративних цілей не є тотожними:

43,5% працівників апарату управління з найвищою оцінкою (5 балів) сприймають і поділяють ціль «забезпечення стабільної роботи енергетичної системи України»;

42,4% працівників Дніпровської ЕС з оцінкою 4 бали сприймають і поділяють ціль «мінімізацію негативного впливу на довкілля»;

30,3% працівників Південної ЕС з оцінкою 4 бали рівнозначними сприймають такі цілі як «розвиток людського потенціалу», й «інтеграцію в Європейське енергетичне об'єднання».

Більш детально про це йдеться у Додатку Д.

Разом з тим, практика доводить, що поступові трансформації корпоративної культури можливі, вони відбуваються за рахунок керованих змін у змісті корпоративних правил, нормах поведінки, заохоченні трудової та інноваційної активності, колективізму у



розв'язанні складних завдань і проблем у роботі підприємства, ініціатив у формуванні його іміджу тощо. Зазначене демонструємо прикладом НЕК «Укренерго» (м. Київ) із наведенням експертної оцінки атрибутів КК двічі – під час діагностики поточного стану та після впливу на деякі діагностовані елементи корпоративних цінностей (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Експертна оцінка атрибутів корпоративної культури  
на прикладі підприємства «Укренерго» (м. Київ)**

Складові, і	Характеристика	Вага, $W_i$	Бали, $B_i$	$W_i * B_i$	Вага, $W_i$	Бали, $B_i$	$W_i * B_i$
		поточна оцінка стану			оцінка після впливу		
1. Емблема, атрибутика	Е	0,15	3	0,45	0,15	4	0,60
2. Стратегічні цілі діяльності	М	0,25	4	1,00	0,25	5	1,25
3. Зовнішній вигляд працівників	В	0,1	3	0,30	0,1	5	0,50
4. Дизайн інтер'єру приміщень	П	0,15	4	0,60	0,15	3	0,45
6. Традиції, ритуали	Л	0,05	2	0,10	0,15	4	0,60
7. Соціальна відповідальність	К	0,1	2	0,20	0,1	3	0,30
8. Корпоративна етика	Ц	0,25	4	1,00	0,25	5	1,25
9. Корпоративні правила	П	0,15	3	0,45	0,15	4	0,60
10. Норми поведінки	Н	0,15	3	0,45	0,15	4	0,60

*Джерело: побудовано на основі узагальнення результатів експертної оцінки, здійсненої за методикою автора на прикладі підприємства «Укренерго» (м. Київ).*

У табл. 2.5 відображені результати експертної оцінки, здійсненої на підприємстві «Укренерго» (м. Київ). Оцінка була здійснена на основі методичного підходу, запропонованого автором. Його сутність полягає у визначенні цінності (ваги) певних атрибутів КК для підприємства (за думкою експертів) на початковому етапі діагностики й на етапі після впливу на стан КК за допомогою регулюючих заходів (прийняття кодексу корпоративної поведінки, узгодження спільних цілей, впровадження корпоративних правил і

норм, вдосконалення колективних договорів; висвітлення відповідної інформації про КК, легендарні особистості на сайті підприємства тощо):

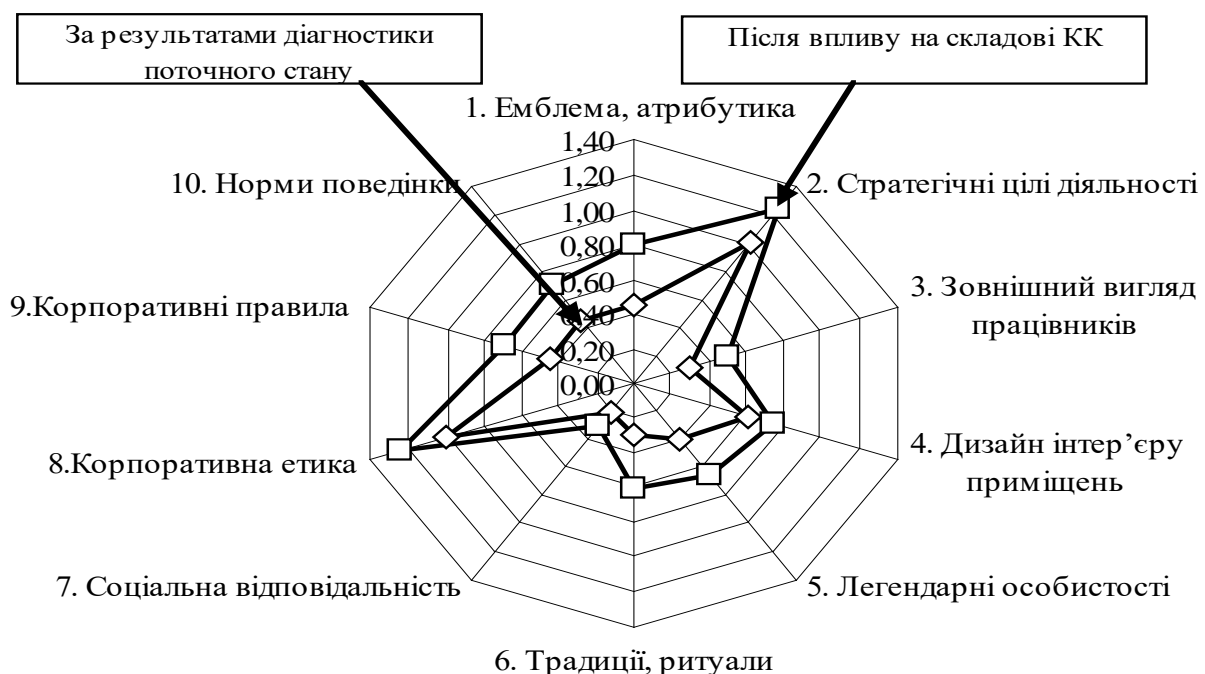
$$SRK = \sum Wi \cdot Bi / \sum Wi \quad (2.4)$$

SRK – стан розвитку корпоративної культури на підприємстві;  $W_i$  – коефіцієнт «ваги» цінності атрибуту «i»,  $B_i$  – оцінка атрибуту «i».

Оцінка до впливу:  $SRK = (0,15 \cdot 3 + 0,25 \cdot 4 + 0,1 \cdot 3 + 0,15 \cdot 3 + 0,05 \cdot 4 + 0,05 \cdot 2 + 0,1 \cdot 2 + 0,25 \cdot 4 + 0,15 \cdot 3 + 0,15 \cdot 3) / (0,15 + 0,25 + 0,1 + 0,15 + 0,05 + 0,05 + 0,1 + 0,25 + 0,15 + 0,15) = 3,393$ .

Оцінка після впливу:  $SRK = (0,15 \cdot 4 + 0,25 \cdot 5 + 0,1 \cdot 5 + 0,15 \cdot 3 + 0,05 \cdot 5 + 0,05 \cdot 4 + 0,1 \cdot 3 + 0,25 \cdot 5 + 0,15 \cdot 4 + 0,15 \cdot 4) / (0,15 + 0,25 + 0,1 + 0,15 + 0,05 + 0,05 + 0,1 + 0,25 + 0,15 + 0,15) = 4,286$ .

Вивчення змін в корпоративній культурі відбувалося упродовж 2014-2015 рр. шляхом дослідження показників звітності, змісту колективного договору підприємства та його виконання, особливостей корпоративної політики підприємства, традицій. Експертів цікавили зміни, що відбулися після впровадження низки корпоративних заходів. Результати експертної оцінки ілюструє діаграма на рисунку 2.10.



**Рис. 2.10. Трансформація «кристалу» корпоративної культури після впливу на її окремі складові**

*Джерело: побудовано за даними таблиці 2.5.*

Здійснені за авторською методикою на підприємствах ДП НЕК «Укренерго» експертні оцінки (до і після впливу на складові КК, рис. 2.10), дозволили з'ясувати, що ставлення керівників і співробітників до КК можна поступово змінювати, сприяючи сприйняттю позитивних корпоративних цінностей, а відтак і гармонійному розвитку СТВ. Разом з тим, зосереджено увагу на тому, що для кардинальних змін є необхідними не лише активні спільні зусилля соціальних партнерів, а й плідна взаємодія з усіма стейкхолдерами, зацікавленими у становленні прогресивної КК компанії і стабільних СТВ в її трудових колективах.

Отже, наведеним вище прикладом проілюстровано можливість не лише діагностувати стан корпоративної культури на підприємстві, а й аналізувати зрушення КК, зумовлені впливом на складові корпоративної культури, що розширює можливості регулювання розвитку корпоративної культури та соціально-трудова відносин.

Це загалом відкриває можливості до управління трансформаційними процесами, пов'язаними з оновленням корпоративних цінностей та поступовим усуненням перешкод на шляху розвитку позитивної КК.

Перешкодами у розвитку корпоративної культури на підприємствах НЕК «УКРЕНЕРГО», що виявлені за результатами проведеного моніторингу підсистем «Апарат управління», «Дніпровська ЕС», «Західна ЕС», «Південна ЕС», «Південно-Західна ЕС», «Північна ЕС», «Центральна ЕС», є наступні (наводимо дані щодо найбільш поширених оцінок, більш повна інформація представлена у Додатку Д):

- «зрівнялівка» в оплаті праці незалежно від трудового внеску (8,5% працівників, Південна ЕС);
- прояв трудової активності не заохочується (15,0% працівників, Південна ЕС);
- не стимулюється ініціативність, науково-технічна творчість (15,4% працівників, Південна ЕС);
- оплата праці не відповідає рівню життя і потребам моєї сім'ї (42,8% працівників, Центральна ЕС);

- розмір заробітної плати є вкрай малим для сімейного бюджету (20,3% працівників, Центральна ЕС);
- у вимогах керівництва та в оцінці праці поширені «подвійні стандарти» (3,2% працівників, Західна ЕС);
- несправедлива різниця в доходах керівників і підлеглих (22,1% працівників, Південна ЕС);
- відсутність тісного зв'язку між рівнем освіти і розміром оплати праці (10,4% працівників, Південна ЕС);
- відсутність тісного зв'язку між трудовими зусиллями і отримуваним доходом (18,6% працівників, Південна ЕС);
- неповна зайнятість з вини адміністрації (1,2% працівників, Дніпровська ЕС);
- безпідставне скорочення штатів, вивільнення працівників (5,2% працівників, Північна ЕС);
- байдужість адміністрації до соціальних потреб працівників (3,9% працівників, Південно-Західна ЕС);
- ігнорування роботодавцем умов колектив трудових угод (6,8% працівників, Південна ЕС);
- скрутне фінансове положення підприємства (23,6% працівників, Південна ЕС);
- напружена психологічна ситуація у колективі (2,5% працівників, Південно-Західна ЕС);
- несправедливий розподіл трудових обов'язків (2,8% працівників, Західна ЕС);
- надмірна інтенсивність праці, яка не відповідає рівню оплати праці (24,0% працівників, Західна ЕС);
- робота потребує постійних затримок понад норму робочого дня (15,0%, Південна ЕС);
- небезпечно відстоювати власну думку у відносинах з керівництвом (7,8% працівників, Південна ЕС);
- кар'єра і розмір заробітної плати часто залежить не від результатів праці, а від особистих відносин з керівництвом (4,7% працівників, Апарат управління);
- не приділяється належна увага безпеці праці (2,5% працівників, Південна ЕС);

– не приділяється увага освітньо-професійному зростанню працівників (4,0% працівників, Північна ЕС);

– колективний договір укладається формально, про його виконання інформація відсутня (4,8% працівників, Західна ЕС).

Виявлені перешкоди рекомендовано прийняти до уваги менеджментом підприємств, сформулювати заходи щодо їх усунення, організувати їх виконання, сприяючи розвитку корпоративної культури як важливого ресурсу підвищення ефективності роботи підприємств.

### **2.3. Оцінка впливу корпоративної культури на розвиток соціально-трудових відносин на мікроекономічному рівні**

Корпоративна культура, як це засвідчено вище викладеним матеріалом, віднесена науковцями до важливого соціального інструменту регулювання поведінки, мотивації, взаємодії сторін соціально-трудових відносин – роботодавців і найманих працівників, стосуючись різних варіацій їх взаємовідносин та маючи за мету їх гармонізацію загалом у вимірі трудових відносин персоналу підприємств.

В Україні, як показали проведені дослідження автора та інших дослідників, функції КК управлінською ланкою, під час вирішення завдань управління виробництвом, переважно ігноруються. Поміж тим, нестабільність та напруженість соціально-трудових відносин зумовлює необхідність швидкої реакції і швидких змін методів управління людьми, зайнятих на виробництві. Дослідники (серед таких О. Балика, А. Воронкова, Г. Дмитренко, О. Грішнова, А. Колот, І. Петрова та ін.) не безпідставно привертають увагу як теоретиків, так і практиків з управління персоналом до тієї обставини, що КК у повному розумінні цього поняття поки-що на вітчизняних підприємствах не склалася. Вчені відмічають, що навіть там, де КК певною мірою сформована, вона зумовлює протиріччя щодо узгодження з вимогами конкурентного середовища. Демократизм у відносинах, соціальний діалог, соціальне партнерство залишаються рідкісними явищами на вітчизняних підприємствах.

Регулювання розвитку соціально-трудоких відносин за допомогою КК відносимо до найменш вивченого напрямку означеної проблематики. Вважаємо, що регулювання розвитку СТВ виявиться більш ефективним, якщо вдасться забезпечити узгодження базових інтересів та цінностей найманих працівників з ключовими інтересами та цінностями роботодавців, якщо засоби впливу КК забезпечать відповідність системи застосовуваних на підприємстві стимулів, трудовим очікуванням працівника.

Узгодження інтересів потребує не лише соціального діалогу, а й прояву соціальної відповідальності як роботодавців, так і найманих працівників. Як стверджує теорія та підтверджує практика, бажана для цього консолідація загальних для усіх сторін інтересів і цінностей потрібна та можлива. Важливим інструментом формування партнерства може слугувати модель КК, спроможна об'єднати найбільш загальні інтереси та спонукати до ефективної діяльності, до формування й накопичення соціального капіталу на основі взаємної довіри.

Вибір прийнятної для цього, як власне моделі КК, так і механізму її реалізації вважаємо залежними від рівня цивілізованості суспільства, проявів особливостей демократії, правового середовища та прийнятої стратегії розвитку соціально-трудоких відносин.

Проведений огляд моделей КК (серед них моделі Е. Шейна, Г. Джонсона, Г. Хаєта, У. Оучі тощо, наведені у Додатку Е), засвідчує наявність суттєвих розбіжностей у підходах авторів як щодо складових корпоративних культур так і зв'язків між ними, що суттєво ускладнює вивчення корпоративної культури та прийняття рішень щодо вибору і застосування оптимальної з них. Доцільно з цього приводу апелювати до ствердження М. Пула і М. Уорнера відносно того, що сучасне соціальне управління має бути націлене на формування прогресивної корпоративної культури, яка повинна служити цілям ефективної діяльності і розвитку організацій<sup>141</sup>, які б відповідали стратегій розвитку СТВ. Така культура, стосуючись норм поведінки усіх працівників підприємства, дотримуваних ними

---

<sup>141</sup> Пул, М. Управление человеческими ресурсами / М. Пул, М. Уолнер. – СПб. : Питер, 2002. – 880 с.

традицій, регламентів діяльності, корпоративних заходів, логотипів, іміджу підприємства, поступово засвоюється кожним працівником, відображуючись у його поведінці, відношенні до своєї роботи, колег, клієнтів. Формується так званий «корпоративний дух», який дозволяє працівникам бути задоволеними своїм підприємством, працювати в ньому з натхненням, демонструвати довіру серед членів трудового колективу та ставлення до керівництва.

В означеному сенсі прогресивна корпоративна культура має бути тісно взаємозв'язана з формуванням методів мотивації – адміністративної, соціально-економічної, морально-психологічної, які визначають характер трудової та інноваційної активності працівників. Методи подібного мотиваційного впливу мають формуватися засобами соціального діалогу між керівною ланкою (адміністрацією) та працівниками через реалізацію цілей колективно-договірного регулювання праці.

Згаданими методами мотивації повинні передбачатися усі форми як матеріального, так і нематеріального стимулювання, у тому числі й покарання персоналу:

- зміна (підвищення або зниження) розміру оплати праці, проектування основної заробітної плати з використанням процедур грейдування (об'єднання посад/робіт у групи в залежності від їх цінності для підприємства і встановлення діапазонів посадових окладів);

- призначення (або позбавлення) величини премій в залежності від трудового внеску;

- застосування програм участі працівників у прибутках та акціонерному капіталі;

- формування портфелю компенсаційних пакетів з урахуванням індивідуального внеску у результати роботи підприємства та розробку ініціатив і пропозицій щодо поліпшення його іміджу, підвищення культури співпраці з стейкхолдерами; застосування системи пільг для найбільш досвідчених та кваліфікованих працівників для заохочення їх довготривалої роботи на підприємстві;

- просування (підвищення) або пониження на посаді;

- надання (або відмова) можливості підвищення кваліфікації за рахунок коштів підприємства;

- надання більшої самостійності в роботі через делегування повноважень, поручення справ, що вимагають більшої відповідальності; зменшення самостійності в роботі, якщо у працівника немає достатньої відповідальності, пунктуальності, обов'язковості;

- збагачення змісту праці, сприяння розвитку трудової та професійної мобільності працівників через заохочення участі у програмах професійного навчання та перенавчання тощо.

Проте, у тому випадку, коли працівники мають справу з ситуацією, у якій проголошені корпоративні цінності не реалізуються, домовленості у сфері оплати та умов праці не дотримуються, корпоративна культура втрачає свою привабливість, соціальний капітал (взаємодовіра) руйнується, що загалом негативно позначається на результативності праці.

В процесі проведення соціологічного обстеження нами виявлено особливості КК на вітчизняних підприємствах та специфіку її впливу на стан соціально-трудоких відносин (в опитуванні 2014-2015 рр. брали участь 744 працівника підприємств різних галузей Кіровоградської, Київської та Дніпропетровської областей).

Аналіз відповідей респондентів засвідчує таке:

- працівники підприємств у переважній більшості (82% від загальної кількості опитаних) мало інформовані щодо цілей та цінностей корпоративної культури загалом та її складових, зокрема;

- серед опитаних більшість (92%) вважають, що корпоративна культура має відношення до етики поведінки, але мало впливає на життєво значимі інтереси і потреби працівників (зокрема умови праці, оплата праці);

- 84% опитаних виражають невдоволення величиною оплати праці;

- 66% респондентів відзначають відсутність залежності отриманого доходу від витрачених трудових зусиль;

- 52% працівників вказують на відсутність зв'язку між рівнем освіти і розміром оплати праці;



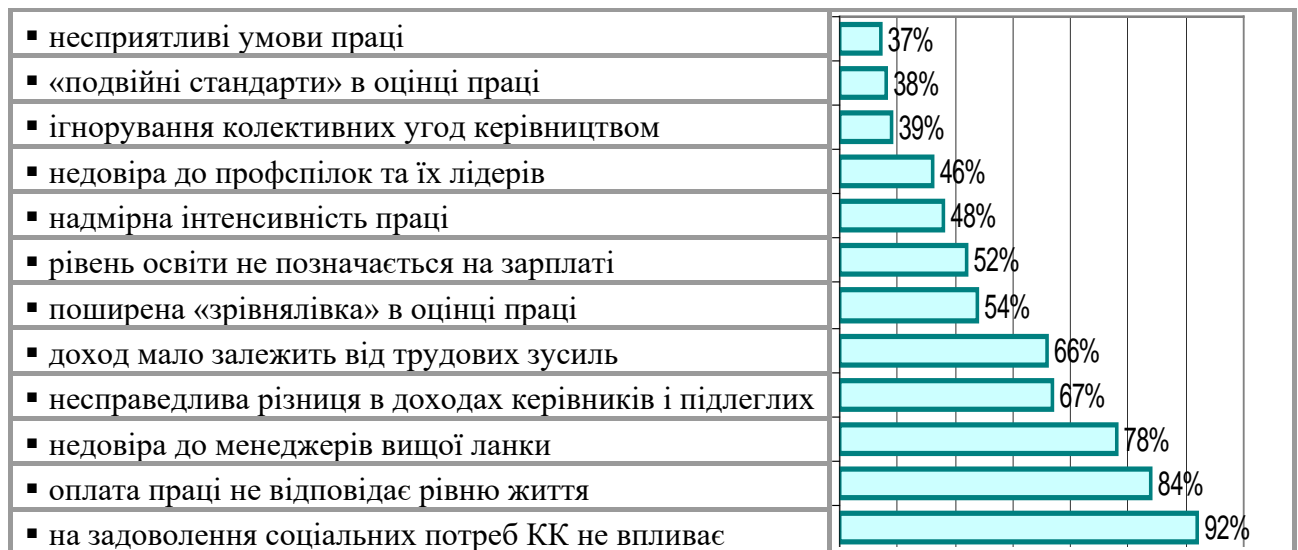
– 48% респондентів підкреслюють наявність надмірної інтенсивності праці, такої, що не відповідає рівню оплати праці;

– 38% опитаних працівників висловлює впевненість, що розмір заробітку та кар'єра переважно залежить не стільки від результатів праці, скільки від стосунків з представниками керівної ланки, що, на їхню думку, свідчить про поширеність «подвійних стандартів» у корпоративній культурі;

– 46% опитаних працівників висловлюють недовіру профспілкам;

– 78% опитаних працівників не довіряють керівникам підприємства з питань вирішення ними проблем оплати та умов праці, подолання трудових конфліктів<sup>142</sup>.

Узагальнення відповідей респондентів відображає діаграма на рис. 2.11.



**Рис. 2.11. Перешкоди у формуванні позитивних корпоративних цінностей**

*Джерело: побудовано за підсумками соціологічного дослідження.*

<sup>142</sup> Беляк, Т. О. Корпоративна культура: сутність, принципи, моделі та механізм / Т. О. Беляк // Проблеми соціально-економічного розвитку підприємництва: Научний журнал «ЕКОНОМІКА И ФИНАНСЫ» (Україна) совместно с Publishing house «BREEZE» (Canada): Монреаль, Канада, 2014. – Том 1. – С. 193-199. (С. 195); Семикіна, М. В. Розвиток корпоративної культури як передумова накопичення соціального капіталу / М. Семикіна, Т. Беляк, Г. Волчкова // Economics and Management: Challenges and Perspectives: Collection of scientific articles. – "East West" Association For Advanced Studies and Higher Education GmbH, Vienna, Austria, 2015. – С.98-103. (С. 100-103).

Зауважимо, що отримані результати в цілому корелюють з оцінками, отриманими іншими дослідниками. Крім того, вони підтверджують ті ж самі тенденції, що були нами визначені в процесі соціального моніторингу на прикладі НЕК «УКРЕНЕРГО» (Додаток Д). Оцінка засвідчила, що КК обмежено впливає на гармонійний розвиток СТВ, не виконує мотиваційні функції. Соціально-трудова відносина лише 29% респондентів змогли впевнено назвати стабільними. Такі позитивні цінності, як демократизм у відносинах, реальний соціальний діалог, на думку майже половини опитаних ще не є поширеним явищем. Кожен третій опитаний вважає, що КК «відстає від потреб сьогодення», вважаючи, що СТВ орієнтовані на «безумовне виконання будь-яких розпоряджень без обговорення думки підлеглих», кожен п'ятий – не розуміє сенсу КК. Лише 40% респондентів у Північній та Південній ЕС, 46% – в апараті управління, 50% – у Дніпровській, Західній, Південно-Західній, Центральній ЕС впевнені, що існує згуртованість колективу у досягненні цілей працівників і стратегічних цілей підприємства. Проте майже 40% опитаних ще не готові брати на себе відповідальність за стан СТВ, покладаючи її на керівництво і профспілку.

Викладене дозволяє констатувати наступне:

– КК слід розглядати в якості важливого чинника регулювання СТВ, проте корпоративна культура у змістовому розумінні цього поняття, прийнятого на Заході, поки-що в Україні не склалася;

– КК нині майже не виконує мотиваційні функції щодо формування прогресивних трудових цінностей, стабілізації трудових відносин;

– становлення прогресивної КК, яка виступає «двигуном» трудової та інноваційної активності, згуртованості заради досягнення спільних цілей, потребує активної взаємодії соціальних партнерів.

На наше переконання, виявлене не узгоджується з можливостями впливу КК на розвиток СТВ, що потребує проведення досліджень більше не лише «за фактом», але й «за потенціалом». Принагідно спираємось на результати досліджень науковців, причетних до

аналізу особливостей корпоративної культури з окресленої проблематики. Так, Г. Хаєт зазначає, що в національному характері українців та їх ментальності існує ціла низка рис, які взагалі суперечать нормам КК: низький рівень економічної культури, економічний нігілізм, позапублічність життя, які коріняться у глибинах національного характеру, етнічній психології нашого народу, які формувались упродовж багатьох століть<sup>143</sup>. Зазначене доповнюємо такими поширеними на українських підприємствах рисами носіїв негативної КК – неготовність проявляти ініціативу, мобільність, захищати спільні інтереси, підтримувати інноваторів, подвійність моралі (собі дозволено, іншим – ні), покладання на опіку держави і, водночас, дефіцит довіри до неї, керівників, ігнорування законів, звичка до хабарництва в суспільстві, терпимість до використання службового становища керівниками, явищ відмивання «брудних» грошей тощо.

Пріоритетними, з позиції дослідження, залишаються завдання щодо виявлення взаємозв'язку рівня корпоративної культури і підвищення рівня дисциплінованості, дотримання законів та норм поведінки. Норми поведінки працівників (переважно етичні) регулюються законами України щодо певних професій з наявністю спільного для будь-якої економічної системи. Це – сумлінне виконання своїх службових обов'язків; поважне ставлення до громадян, керівників, працівників підприємства; дотримання культури спілкування; недозволеність дій і вчинків, які можуть зашкодити інтересам підприємства та негативно вплинути на його репутацію. Окрім того, на деяких підприємствах розробляються Кодекси поведінки персоналу (Корпоративні кодекси), у яких визначено загальні правила поведінки, загальні обов'язки та обмеження. Однак, їх наявність часто межує з формалізмом і не має безпосереднього відношення до впровадження КК.

Окрім регламентованих правил та обов'язків, необхідно враховувати ставлення до моральних цінностей, до особистих потреб, які працівники вважають важливими в їх професійній діяльності.

---

<sup>143</sup> Хаєт, Г. Л. Корпоративна культура / Г. Л. Хаєт, Л. Г. Хаєт, С. В. Ковалевський, О. А. Медведева, В. І. Кулшчук. – Київ : Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с. (С. 196).

Лише знання основних потреб працівника є підставою для передбачення його дій та поведінки під час виконання ним службових завдань, для можливості передбачити, чи буде працівник задоволений виконанням своїх професійних обов'язків та наскільки він готовий ефективно їх виконувати. Застосовуючи методику Ш. Річі та П. Мартіна<sup>144</sup>, нами були досліджені основні соціальні потреби, що відіграють важливу роль у становленні КК і професійному розвитку.

Результати соціального моніторингу на прикладі НЕК «Укренерго» показали, що більшість працівників (75% від числа опитаних) віддають перевагу цікавій змістовній роботі, прагнуть досягнення бажаних цілей та виконання привабливих завдань. 68% респондентів визнали значними потреби у постійному стимулюванні трудових досягнень. Ще для 18% осіб важливою виявилось різноманіття у роботі, постійні зміни, динаміка, можливість прояву нових ініціатив. Високі потреби у визнанні заслуг як значущого індикатору життєвого успіху виявили 46% співробітників. Вагомими виявились потреби працівників у креативності (45%) та самовдосконаленні (47%) задля розвитку їх як особистостей, завдячуючи можливості ставити для себе цілі трудової діяльності та досягати їх.

Останнє (креативність), як характеристика наявності широких поглядів, відкритості до нових ідей, конструктивної зацікавленості, допитливості та нестандартності мислення, можливості пошуку нових ідей та здатності генерувати нові варіації бачення минулого, вимагає для працівників з подібними співвідношеннями потреб особистої свободи і простору. Їх головною рушійною силою є саморозвиток, а креативність слугує інструментом для досягнення цілей.

Для 29% працівників важливу роль відіграє структуризація завдань, дотримання чітких вказівок та правил, детально розписаної та чітко регламентованої роботи. На противагу їм у 16% працівників усілякі правила викликають роздратування, такі працівники здатні жорстко відсікти будь-яку спробу обмежити свободу їх дій. Більше

---

<sup>144</sup> Ричи, Ш. Управление мотивацией / Ш. Ричи, П. Мартин // Пер. с англ.; под ред. Е.А. Климова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 399 с.

того, відмінності в потребах структуризації можуть бути причиною конфліктів. Стосовно ознак соціальних контактів, то 45% респондентів надають перевагу взаємовідносинам та спілкуванню з людьми. Іншими словами, вони одержують задоволення та позитивні емоції від того, що перебувають в оточенні з іншими, в процесі роботи прагнуть встановити контакти з цікавими людьми. Стосовно тих, у кого даний показник дуже низький (таких респондентів виявлено 6%), то їх ніяк не можна запідозрити в нездатності підтримувати соціальні контакти, скоріше за все у них просто немає в цьому потреби. Вони здатні віддавати перевагу самостійності, одержувати задоволення від індивідуальної роботи, жалкуючи про час, витрачений на розмови з іншими співробітниками. Найменша увага працівників (4% опитаних) приділена умовам роботи – інтер'єру, облаштованості робочих місць.

Відповідно до зазначених особливостей КК, критерії сталості корпоративної культури на вітчизняних підприємствах систематизуємо у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

### **Критерії та ознаки сталості корпоративної культури на вітчизняних підприємствах**

Критерії	Ознака дії	Ознака сталості
1	2	3
структурна впорядкованість	взаємодія, наявність діючих правил, керівництва, контролю	приведення завдань у відповідність до поставлених цілей
визначення перспектив	наявність цілей та перспектив діяльності	визначеність напрямів діяльності на підставі конкурентних засад
інтегрованість	підтримка на користь здійснення скоординованої діяльності	вплив індивідуальних характеристик на формування і досягнення корпоративних цілей
забезпечення керованості	забезпечення чітких комунікаційних зв'язків, взаємодопомоги	дотримання субординації без опору щодо досягнення колективних цілей
налагодження підтримки	надання підтримки керівниками – підлеглих, підлеглими - керівників	підвищення кваліфікації з метою ефективізації соціально-трудова відносин, набуття конкурентних переваг

## Продовження таблиці 2.6

1	2	3
стимулювання	залежність винагороди за працю від результатів трудової діяльності	мотиваційне стимулювання збалансоване з мотиваційними картами працівників
ідентифікованість	ступінь ототожнення працівників з підприємством	єдність працівника з підприємством, підприємства – з працівником
управління конфліктами	вирішувальність конфліктів	виникнення конфліктів мінімізоване
управління ризиками	заохочення щодо інновацій	підтримка раціоналізаторських пропозицій
індивідуальна автономність	наявність незалежності та можливостей прояву ініціативи	відсутність працівника не впливає на результативність роботи підприємства

*Джерело: розробка авторська.*

Зауважимо, що сприйняття корпоративної культури як сукупності правил, звичаїв та сталої практики в галузі корпоративного управління допоки не отримало нормативного закріплення в законодавстві.

Виходячи з аналізу вітчизняного і зарубіжного досвіду, до найважливіших функцій корпоративної культури відносимо такі:

1. Функція формування корпоративних цінностей. Вона спрямована на створення та підтримку у працівників підприємства почуття причетності до спільної справи, що надає сенсу їх праці у складі підприємства, виховує в них почуття відданості підприємству. Її наслідок – стабільність, стійкість підприємства на певному інтервалі його функціонування. Саме цінності, ті, що декларуються засновниками та авторитетними членами колективу підприємства та які поділяються іншими співучасниками трудової діяльності, стають тією ключовою ланкою, від якої залежить згуртованість працівників, єдність їх поглядів і дій, а, отже, забезпечення досягнення цілей функціонування.

2. Формування позитивного іміджу підприємства – одна з головних функцій корпоративної культури. Імідж корпорації – це своєрідний «еталон», яким, з одного боку представлено внутрішній

образ підприємства в соціальній системі, укорінений в свідомості його працівників, з іншого – його зовнішній образ, призначений для сприйняття партнерами, конкурентами, фінансово-кредитними установами, податковою службою, тощо.

3. Розвиток прогресивних СТВ у формі соціального партнерства. Функція виходить з головної ідеї КК, зміст якої полягає в тому, щоб задіяти людський капітал таким чином, щоб кожний працівник (від рядового робітника до керівника) був зацікавлений в результатах діяльності підприємства. Соціальне партнерство базується на співучасті працівників в управлінні підприємством, явищі, що набуло широкого розповсюдження в провідних західних країнах. Такі соціально-трудова відносини відносять до надзвичайно ефективних, оскільки через них здійснюється розвиток потенційних здібностей працівників підприємства, створюються умови для їх самореалізації, формується позитивне ставлення до підприємства, посилюється прагнення працювати максимально ефективно. Ця функція тісно переплетена з реалізацією однієї з базових людських потреб – потреби в аффіліації, приналежності до певного угруповання. Розвиток у працівників підприємства почуття причетності до загальної справи сприяє тому, що полегшується процес формування інших цінностей й установок, зокрема, морально-етичних. Це, в свою чергу, посилює можливості реалізації потенціалу інтелектуальної та духовної енергії працівників: стимулює сприйняття їх цінностей як особистостей, їх самореалізації, почуття цінності хорошого колективу, сприйняття діяльності такою, що здійснюється на користь суспільству; сприяє зміцненню зв'язків між працівниками та керівною ланкою підприємства; формує відчуття спільності (солідарності) працівників всіх рівнів навколо цінностей, норм, традицій; сприяє підвищенню відповідальності за спільну справу.

4. Консолідує функція – орієнтована на інтереси працівників підприємства та інтереси керівництва як такі, що: по-перше, визнаються однаково значимими, важливими; по-друге, співпадають (до певної міри у межах трудового процесу), спричиняючи феномен

так званої «спільної долі». Реалізація цієї функції сприяє якісному покращенню діяльності підприємства, що супроводжується створенням певної його «філософії», в якій відображаються: суспільне призначення підприємства, його роль в теперішньому і майбутньому житті населення, зв'язок з національними ідеями, стратегічна мета і завдання, прийнятні працівникам підприємства. Згуртованості та консолідації працівників слугують також історія, міфи, легенди щодо підприємства, його позитивний «послужний список». Означене безумовно мобілізує працівників на досягнення корпоративних цілей і завдань, адже їх творча діяльність в організації стає джерелом особистого добробуту.

5. Створення єдиного культурного простору. КК задає певну систему координат розвитку СТВ. Це дозволяє значною мірою нівелювати проблему узгодження індивідуальних цілей із загальною метою організації, формуючи загальний культурний простір включенням до нього цінностей, норм, поведінкових моделей, визнаних переважною більшістю працівників. Саме наявність спільного культурного простору забезпечує, за відсутності прямих вказівок, використання певних інструкцій за умов невизначеності, виконання працівниками своїх обов'язків, визначає без зовнішнього втручання спосіб поведінки та взаємодії працівників. Цим успішно користується менеджмент: керівники мають можливість цілеспрямовано формувати і змінювати КК з метою збільшення продуктивності праці персоналу, замінюючи застарілі норми, методи і процедури осучасненими стандартами, діями і технологіями. Власне останнім і визначається впливове втручання у розвиток окремих елементів КК.

Вважаємо також за доцільне зосередити увагу на відмінностях особливостей індивідуалістичної та колективістської КК (табл. 2.7).



Таблиця 2.7

**Відмінності індивідуалістичної та колективістської КК**

Призначення корпоративної культури	Індивідуалістична корпоративна культура	Колективістська корпоративна культура
Відношення до особистого життя	Відсутність бажання втручатися в особисте життя	Готовність колективу вирішувати особисті справи його членів
Вплив на самопочуття працівника	Відсутність впливу на самопочуття працівника	Наявність впливу на самопочуття працівника
Захист інтересів працівника	Покладання на особисті зусилля	Покладання на зусилля колективу
Підприємницька діяльність	Індивідуальні ініціативи	Лояльність колективу, колективні зобов'язання
Кар'єрне зростання	На основі особистих компетенцій	Відповідно трудового внеску
Мотивування до праці	Інноваційність, індивідуальні нововведення	Традиційність методів мотивування
Комунікаційні зв'язки	Віддаленість, розмежування	Колективізм, згуртованість
Відношення «життя-праця»	Життя для праці	Праця для життя
Формування життєвої позиції	Бачення позитиву лише за собою	Бачення позитиву за кожним членом колективу
Формування прагнень	Бути кращим серед інших	Бути таким, як інші
Відношення до свободи	Незалежність	Солідарність
Прийняття рішень	Індивідуальна осмисленість	Колективна осмисленість

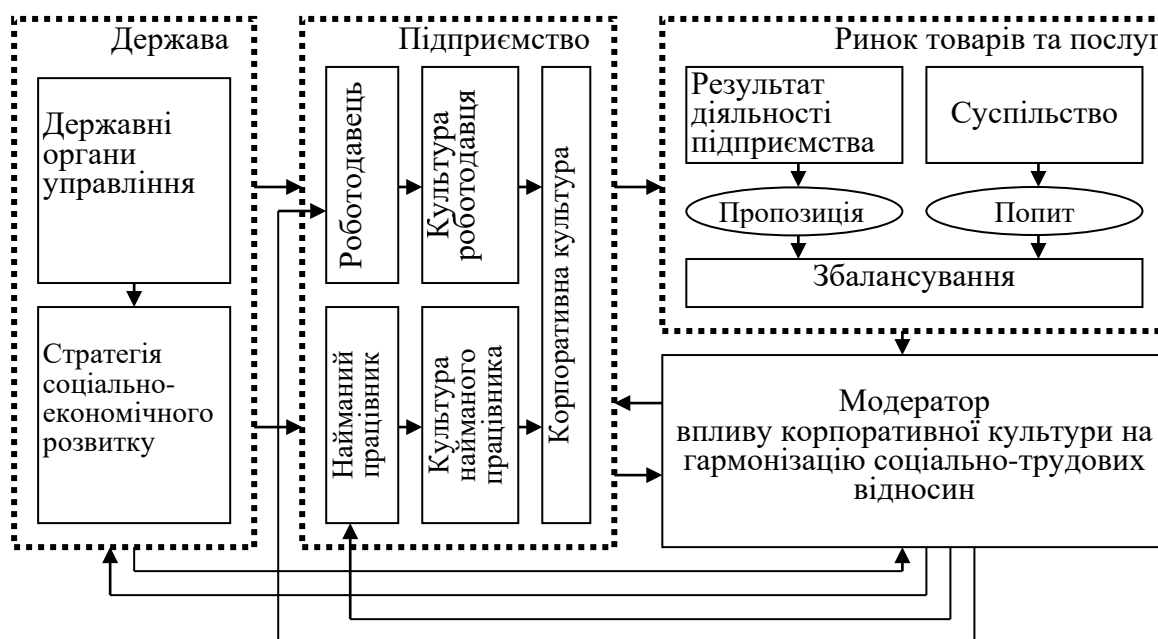
*Джерело: розробка авторська.*

Якщо йдеться про те, що привнесуть елементи колективістської (більш конкурентоспроможної) КК в діяльність підприємства, то, за відповідності зазначеним умовам, керівникові можливо доведеться змінювати взаємовідносини, що вже склалися. Йдеться про так звані «організаційні інтервенції», що змінюють індивідуалістичну культуру на колективістську або навпаки. Таке потребує розробки програми, яка стосується взаємодії працівників підприємства з місцевим населенням, суспільством в цілому, містом, державою, суть якої полягає у корегуванні: організаційно-економічної документації відповідно до впроваджуваних рекомендацій; інформаційного забезпечення, навчання і організації виконання прийнятих заходів; запланованої раніше роботи з персоналом. Програма має включати

питання: підбору і розстановки кадрів з урахуванням вимог корпоративної культури даного підприємства; професійної та психологічної адаптації молодих працівників, що приймаються на роботу, до діючої структури зв'язків і традицій підприємства відповідно діючої корпоративної культури; безперервної підготовки і підвищення кваліфікації персоналу відповідно завдань організації і вимог корпоративної культури; виховання персоналу у дусі усталених традицій підприємства і активного відношення до його розвитку.

Соціально-трудові відносини, розглянуті нами з позиції взаємодій, що виникають в процесі праці та спрямовані на регулювання умов трудового життя, стосуються основних соціальних партнерів – найманих працівників, роботодавців, профспілок, громадських організацій, державних органів управління. Водночас перелік стейкхолдерів – осіб, представників організацій, зацікавлених у гармонійному розвитку СТВ та позитивних цінностях КК на даному підприємстві – може бути розширений за рахунок ділових партнерів, споживачів, клієнтів тощо.

Виконаний у підрозділі аналіз дозволяє викласти загальну схему системи регулювання СТВ за допомогою засобів корпоративної культури з використанням в її складі підсистеми «Модератор» (суб'єкт з більшими повноваженнями, порівняно з іншими суб'єктами системи, що розглядається) (рис. 2.12).



**Рис. 2.12. Система регулювання СТВ засобами КК**

*Джерело: розробка авторська.*

На рисунку 2.12 ланцюгом «Держава – Підприємство» відображено відносини за двома каналами – «Держава – Роботодавець» (характеристики цих відносин позначимо символами DR) та «Держава – Працівник» (DP), ланцюгом «Підприємство – Ринок товарів та послуг» відображено відносини з характеристиками, позначеними символами PRTP, відносини «Роботодавець – Найманий працівник» відображено характеристиками корпоративної культури (KK), ринкові відносини (попит – пропозиція) відображено характеристиками пропозиції товарів та послуг підприємства (RTP) та попиту суспільства на продукцію і послуги підприємства (PPP).

На нашу думку, «Модератор» отримує означені характеристики DR, DP, PRTP, KK, RTP, PPP, аналізує їх, формуючи пропозиції суб'єктам соціально-трудова відносин, по-перше, державним органам управління (PD), по-друге, роботодавцям (PR), по-третє, найманим працівникам (PP) із своїм баченням ситуації щодо діяльності підприємства з огляду на усталеність корпоративної культури та необхідними змінами:

$$PD=FD(DR, DP, PRTP, KK, RTP, PPP), \quad (2.5)$$

$$PR=FR(DR, DP, PRTP, KK, RTP, PPP), \quad (2.6)$$

$$PP=FP(DR, DP, PRTP, KK, RTP, PPP), \quad (2.7)$$

Керуючись рекомендаціями «Модератора», суб'єкти соціально-трудова відносин (на схемі «Держава», «Роботодавець», «Найманий працівник») вносять зміни щодо соціально-правових відносин (рівень держави), культури роботодавця та найманого працівника (рівень підприємства). Зрозуміло, що зміни призводять і до змін KK загалом, але її відносна природна інерційність дозволяє обмежитися першочергово змінами, які стосуються суб'єктів соціально-трудова відносин. З нашої точки зору, аналітичне моделювання дії системи регулювання соціально-трудова відносин засобами корпоративної культури визначаємо циклічним процесом, що здійснюється за алгоритмом, відображеним системою співвідношень (2.8).

$$\begin{aligned}
 & t_0 \text{ — початок,} \\
 & DR_0, DP_0, PRTP_0, KK_0, RTP_0, PPP_0 \text{ — з'ясування стану,} \\
 & FD(DR_0, DP_0, PRTP_0, KK_0, RTP_0, PPP_0), \\
 & FD(DR_0, DP_0, PRTP_0, KK_0, RTP_0, PPP_0), \\
 & FD(DR_0, DP_0, PRTP_0, KK_0, RTP_0, PPP_0) \text{ — аналіз, оцінка стану,} \\
 & PD_0, PR_0, PP_0 \text{ — формування пропозицій суб'єктам соціально-} \\
 & \text{трудова відносин,} \\
 & \text{прийняття і реалізація пропозицій суб'єктами соціально-трудова} \\
 & \text{відносин,} \\
 & t_1 = t_0 + dt_0 \text{ — перехід до нового моменту часу через інтервал } dt_0, \\
 & DR_1, DP_1, PRTP_1, KK_1, RTP_1, PPP_1 \text{ — з'ясування стану,} \\
 & FD(DR_1, DP_1, PRTP_1, KK_1, RTP_1, PPP_1), \\
 & FD(DR_1, DP_1, PRTP_1, KK_1, RTP_1, PPP_1), \\
 & FD(DR_1, DP_1, PRTP_1, KK_1, RTP_1, PPP_1) \text{ — аналіз, оцінка стану,} \\
 & PD_1, PR_1, PP_1 \text{ — формування пропозицій суб'єктам соціально-} \\
 & \text{трудова відносин,} \\
 & \text{прийняття і реалізація пропозицій суб'єктами соціально-трудова} \\
 & \text{відносин,} \\
 & t_2 = t_1 + dt_1 \text{ — перехід до нового моменту часу через інтервал } dt, \\
 & \dots \text{ — і так далі.}
 \end{aligned}
 \tag{2.8}$$

З моменту на момент ( $t_0, t_1, t_2\dots$ ) система трансформується, перебуваючи у стані розвитку соціально-трудова відносин під впливом, зокрема, культурної складової означених у такий спосіб трансформацій.

Викладене підкреслює, що перспективи позитивних змін у розвитку СТВ потребують подальших досліджень в частині формування ефективної моделі корпоративної культури та процедур її впровадження у практику регулювання соціально-трудова відносин.

## **РОЗДІЛ 3**

### **НАПРЯМИ АКТИВІЗАЦІЇ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН**

#### **3.1. Інструменти та напрями формування позитивної корпоративної культури на підприємствах України**

Виходячи з узагальнення теоретичних джерел, досвіду світової та вітчизняної практики, аналітичних оцінок особливостей корпоративної культури на українських підприємствах, результатів проведеної діагностики стану КК в контексті розвитку СТВ, вважаємо, що є підстави стверджувати, що на підприємствах України назріла практична необхідність вдосконалення підходу до визначення пріоритетних напрямів та завдань формування позитивної корпоративної культури, адекватної вимогам часу та потребам гармонійного розвитку відносин між працею і капіталом.

Базуючись на результатах дослідження, висвітлених у першому та другому розділах роботи, у цьому розділі пропонується авторська версія науково-практичних рекомендацій щодо побудови системи заходів та інструментів формування позитивної КК, орієнтованої на гармонійний розвиток СТВ, пропозиції щодо оцінювання гармонійності СТВ за умов усталеності КК, методичний підхід до оцінювання мотиваційних функцій КК та їх посилення, розробка напрямів та моделі активізації впливу КК на розвиток соціально-трудова відносин.

Наше концептуальне бачення ґрунтується на таких ключових положеннях: перспективи досягнення гармонійності у розвитку СТВ слід обов'язково пов'язувати із становленням корпоративної культури прогресивного типу, орієнтованої на збереження національних трудових цінностей, оновлення свідомості керівників і підлеглих у напрямі формування соціальної згуртованості, нарощування соціального капіталу, формування соціальної відповідальності за результати спільної діяльності, обрані цінності та пріоритетні цілі.

Формування позитивних корпоративних цінностей, орієнтованих на піднесення трудової та інноваційної активності, подолання деформацій у стимулах до праці, протиріч у СТВ, має бути предметом особливої уваги у взаємодії профспілок, роботодавців, уряду, органів місцевого самоврядування, політичних партій та громадських об'єднань.

У розробці науково-практичних рекомендацій виходимо з того, що цільовим орієнтиром змін у КК має бути стимулювання прояву таких її позитивних особливостей, як ефективність, інноваційність, самоорганізація та синергія. Слід усвідомлювати, що якісні зміни в КК вітчизняних підприємств вкрай необхідні, проте вони вимагатимуть досить тривалого часу, адекватних заходів та інструментів гнучкого впливу, урахування специфіки діяльності кожного окремого підприємства, моніторингу зміни корпоративних цінностей і динаміки СТВ, і, що не менш важливо, – специфіки національного трудового менталітету з притаманними позитивними та негативними особливостями.

Розуміючи потребу змін, потрібно, водночас, уникати радикальних адміністративних заходів у впровадженні КК, що межують з жорстким диктатом, патерналізмом замість партнерства та діалогу.

Завдячуючи КК працівники стають членами однієї команди, набувають стійкості норми і принципи трудового життя, формуються уявлення про добре і погане, формується соціальна взаємодія. Цією складовою не тільки відрізняються трудові колективи підприємств та їх окремі представники, але й істотно обумовлюється успіх їх функціонування і виживання у довгостроковій перспективі, результати діяльності, якість та конкурентоспроможність товарів і послуг на ринку, імідж в очах усіх стейкхолдерів. Відчуття ідентичності і причетності до певного підприємства, формують так званий «четвертий вимір» його розвитку, що доповнює його організаційну форму і характеристики функціонування такими абстрактними категоріями, як відданість спільній справі, час і знання заради спільних цілей.

Як і підприємство, впроваджена на ньому КК підпорядкована певному динамізму, але, на нашу думку, більше інерційна, що дозволяє працівникам, активно задіяним у виробництві товарів і послуг, відчувати певну усталеність відносин на фоні динаміки суто виробничих процесів.

Ще однією обставиною пояснюється необхідність вирішення питання щодо вдосконалення інструментів впливу на КК – вагомістю її ролі у функціонуванні підприємства з позиції орієнтування правил трудової поведінки на неписані (переважно навіть не висловлені) норми, очікування, які часто є сильнішими від офіційно визнаних норм і правил. Звичайна побутова практика засвідчує, що вітчизняні працівники, як правило, віддають перевагу основним культурним цінностям не раціонально, а емоційно, відносячись до норм і традиції, які вони зазвичай не обговорюють, як до «вічних» та «священних». Такі правила (норми, традиції), підтримуючись і розвиваючись навіть без зовнішнього втручання, можуть переважати над пасивним сприйняттям культурних цінностей, що продукуються зовні.

Виключно зазначеною обставиною пояснюємо розмежування, яке стосується двох поглядів на КК: фемінологічного, за яким таку культуру відносять до феномену, який підлягає не більше, ніж вивченню, та раціонально-прагматичного, за яким КК розглядається як об'єкт управління, на який можна впливати, формуючи його відповідно заданим стратегічним цілям та завданням. Автор відносить себе до прихильників другого підходу, оперуючи результатами виконаного дослідження. Отже, вважаємо за доцільне підходити до вивчення КК як об'єкту регулювання в інтересах більш гармонійного розвитку соціально-трудова відносин на підприємстві.

Перш за все, дотримуємося позиції, що КК має бути керованою на усіх етапах розвитку, якщо ми прагнемо до її позитивного впливу на стан СТВ та діяльність підприємства.

КК формується як наслідок реагування на дві групи завдань, що доводиться вирішувати підприємству, з умовним їх поділом на внутрішні та зовнішні.

До першої групи відносяться завдання, що пов'язані з інтеграцією внутрішніх ресурсів і зусиль. У їх складі: становлення

мови спілкування зі зрозумілою та доступною професійною термінологією; установлення розмежувань між окремими групами працівників з принципами (ознаками) включення працівника до групи та виключення їх (працівників) з її складу (зі складу групи); створення механізму стосовно як наділення владою та обов'язками, так і позбавлення владних прав та повноважень, закріплення певного статусу за окремими представниками підприємства; установлення норм щодо неформальних відносин між особами різної статі, статусу, віку, стажу роботи; вироблення оцінок та принципів оцінювання як бажаного, так і не бажаного в поведінці працівників підприємства.

До другої групи відносяться завдання, які стосуються взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. Це, переважно, завдання, пов'язані з визначенням місії підприємства, цілей і засобів його функціонування, форм і способів представлення на ринку товарів та послуг. Зрозуміло, що на їх формування та вирішення суттєво впливає загальна культура суспільства у якому підприємство функціонує, менталітет населення.

Результати формування КК підприємства ідентифікуються за зовнішніми їх проявами, які загалом стосуються адаптації нових працівників у трудовому колективі підприємства, діючих внутрішньоорганізаційних легенд і ритуалів, поведінки працівників на нарадах, у праці, в побуті, застосовуваної уніформи, зовнішнього оформлення підприємства, його приміщень та території. Одна із ознак сформованості позитивної КК – обговорення працівниками професійних питань та фахових нюансів навіть у хвилини відпочинку, що характеризує їх небайдужість до проблем функціонування підприємства, обраних стратегічних цілей.

Окремо зазначимо, що формування та розвиток КК, яка призводить до сприятливого психологічного клімату в колективі, постає у сучасних умовах надзвичайно важливим стратегічним ресурсом організації. Зауважимо, що КК не виникає сама по собі, для її формування необхідно дотримуватися стратегії соціально-економічного розвитку, здійснюючи певні кроки, що виділяються у такі основні етапи:



1) визначення місії підприємства, стратегії його розвитку, основних цілей і цінностей (пріоритетів, принципів, підходів, норм, зразків поведінки);

2) вивчення діючої на підприємстві КК, визначення ступеня її відповідності стратегії підприємства, виробленої на першому етапі, виявлення з-посеред цінностей позитивних і негативних;

3) вироблення заходів, спрямованих на формування, розвиток та закріплення бажаних (позитивних) для підприємства цінностей і зразків поведінки його персоналу;

4) цілеспрямований вплив на КК з наміром подолання негативних цінностей, що гальмують гармонічний розвиток СТВ, погіршують результати діяльності підприємства;

5) оцінювання дієвості КК і внесення необхідних коректив.

З'ясування бачень щодо бажаного стану КК й визначення її фактичного стану як предмету дослідження, робить можливим прийняття рішення про дії, що дозволять перейти від фактичного стану до бажаного.

Предметом дослідження сформованої на підприємстві КК, культурного середовища загалом, повинно стати вирішення трьох завдань:

перше завдання – глибоко усвідомити провідні цінності, пріоритети, настанови, що покликані підтримати стратегію розвитку підприємства, уникати суперечностей у розвитку СТВ;

друге завдання – з'ясувати, які культурні цінності можуть сприяти або заважати реалізації обраних стратегічних цілей підприємства і розвитку СТВ;

третє завдання – оцінити наявний «розрив», ступінь невідповідності існуючої КК актуальним завданням розвитку СТВ і підприємства загалом.

На третьому етапі бажано розробити основні заходи, спрямовані на створення і реалізацію концепції бажаної для підприємства КК.

На етапі формування КК слід відмітити важливість вивчення та урахування різноманітних інтересів стейкхолдерів. При цьому позитивна КК має підтримуватися усіма засобами, за допомогою яких

привертається увага, оцінюється та контролюється діяльність персоналу, досягається реагування на критичні ситуації. В цьому сенсі окреме місце відводимо моделюванню ролей, постійному професійному розвитку персоналу, вихованню та адаптації нових працівників, визначенню критеріїв ефективної мотивації, критеріїв результативності кадрової роботи. Варто підтримувати здатність КК ефективно реагувати на ситуації як відносно стабільні (типові), так і нові (ті, що виникають спонтанно). Важливим завданням залишається формування і зміцнення «корпоративного духу» працівників усіх ланок – від нижчих до вищих ланок (у сенсі не лише слідування новим технологіям, а й орієнтаціям на кращі приклади, прогнозування небажаних змін у КК, стані СТВ).

Вважаємо необхідним привернути увагу до процесу формування нової КК, розглядаючи його таким, що обумовлює зміни особистих переконань працівників, що складають основу їх світогляду. Такі зміни стосуються мети трудової діяльності працівників підприємства, основних принципів, стилю їх трудової поведінки, зобов'язань стосовно партнерів, споживачів, контрагентів, населення, суспільства. Такі принципи і зобов'язання, чітко представлені, сформульовані і зафіксовані в документах, що регламентують діяльність підприємства, дозволяють об'єднувати працівників навколо цілей і цінностей, які вони поділяють.

В процесі формування та розвитку позитивної КК необхідно враховувати її найбільш суттєві ознаки, її специфіку, до яких відносимо:

– багаторівневність: створення декількох рівнів управління на кшталт корпоративного, галузевого, рівня технологічного ланцюга, рівня окремого підрозділу;

– багатопотоковість: діяльність організації розбивається на потоки, кожний із яких є окремим об'єктом управління у їх єдиній системі (приклади потоків – виконавчий, фінансовий, інформаційний, кадровий тощо);

– масштабність: застосування великої кількості однотипних універсальних методів управління відповідно до різноманіття рівнів та потоків системи, якою є підприємство;

– синергетизм: проявляється при багатокритеріальному управлінні усіма рівнями і потоками об'єкта управління в процесі досягнення спільних цілей трудового колективу підприємства.

На четвертому етапі формування КК безпосередньо розпочинається впровадження заходів, які здатні її змінити у позитивному напрямі. Не зменшуючи ролі запропонованих далі інструментів впливу, зауважимо, що керівник підприємства має бути сам прикладом корпоративної поведінки, яку передбачається закріпити і розвивати у підлеглих.

Зазначене стосується усієї керівної ланки підприємства: нові культурні цінності повинні сприйматися й підтримуватися керівниками підрозділів підприємства без подвійних стандартів (що, на жаль, спостерігали під час соціального моніторингу), демонструючи свою прихильність обраній КК. Лише в цьому випадку переоцінка та оновлення корпоративних цінностей в колективі може стати не лише безболісним явищем, а й бажаним, сприяти розвитку соціально-трудових відносин на підприємстві.

Успіх проведення змін у КК залежить від того як, якими заходами, якими інструментами керівництво намагатиметься їх здійснювати. Своєрідною «пам'яткою» має стати демонстрування впевненості, доцільності, необхідності намірів бути послідовними в реалізації програми змін. Важливо зважати на те, що управління КК здійснюється постійно. Тому, коли керівники здійснюють планування, керівництво і контроль, усі їх дії повинні бути сумісними з поняттями і цінностями культури, яка формується.

Джерелами формування позитивної КК та інструментарію впливу виступають:

- 1) система особистих цінностей і індивідуальних (своєрідних) засобів їхньої реалізації;
- 2) засоби, форми, структура упорядкування діяльності, що здійснюється під час втілення задекларованих цінностей, у тому числі й особистих цінностей керівництва підприємством;

3) уявлення про оптимальну і припустиму модель поведінки працівника в колективі, що відображають систему сформованих внутрішньогрупових цінностей як стихійних, так і свідомих.

Важливе місце у підтримці позитивної КК займають методи, які стосуються найму і звільнення працівників. Функція «соціалізації» КК особливо чітко виявляє себе під час найму нових працівників та їх адаптації до правил корпоративної поведінки і цінностей КК. Для працівників, які з часом вдало «вписуються» в існуючу КК, по суті виявляється стабілізуючий ефект впливу на СТВ, розвиток персоналу зокрема (за відсутності гострої внутрішньої конкуренції). Це задає нові додаткові стимули у зміцненні базових цінностей. Саме нові працівники зумовлюють свого роду індикацію цінностей (як позитивних, так і негативних) існуючої КК, бо вони, як більш сприйнятливі до нового, насамперед реагують на найпотужніші чинники її впливу. Наймання нових працівників та їх становлення як успішних, як правило, стає сигналом для звільнення тих працівників, які з тієї чи іншої причини не відповідають принципам КК даного підприємства.

Звільнення працівників («кадрового баласту»), які ухиляються від дотримання вимог бажаної або існуючої КК, є чи не самим складним засобом покарання працівників (звільнення за власним бажанням у даному контексті не розглядаємо). Водночас, цей захід є досить ефективним, виходячи з важливості підтримки сформованої КК, орієнтованої на гармонійні СТВ, плідну працю, високу соціальну відповідальність за результати діяльності.

Далі зосередимо увагу на засобах та інструментах КК, які є запорукою ефективних змін і створюють сприятливий соціально-трудоий клімат.

Першочерговою вважаємо політику підтримки і заохочення творчої активності, новаторства працівників. У динамічних колективах, тобто тих, що реагують на «виклики» із зовні, подібне ставлення до праці постає найважливішою вимогою до працівників усіх категорій, до керівництва усіх рівнів. Задля можливості її реалізації слід мати добре налагоджену, дієву схему вивчення і

впровадження пропозицій щодо необхідних і поточних змін, ініціаторами яких є працівники підприємства. Потрібно сприяти створенню такої атмосфери, коли люди впевнені, що їхні конструктивні ініціативи не залишаються поза увагою керівництва. Якщо виявлені випадки відхилення ініціатив, необхідно аргументовано довести причини їх відхилення тим, хто їх ініціював. Взагалі, розробка і впровадження системи заохочення і стимулювання творчої ініціативи повинна передбачати орієнтування не лише на матеріальні та фінансові стимули, а й можливість морального заохочення, службового просування, навчання, інших складових мотиваційних пакетів працівників підприємства у різних комбінаціях застосування.

Водночас, для трудових колективів підрозділів підприємства доцільно доводити інформацію щодо динаміки розвитку своєї галузі, що забезпечує можливості визначити оптимальний темп і ритм змін, необхідних працівникам підприємства. Не варто при цьому розпорощувати ресурси і намагатися провести радикальну перебудову водночас за усіма напрямками діяльності. Кращих результатів можна домогтися розробкою стратегії змін, орієнтованою на досягнення пріоритетних цілей та вирішення пріоритетних завдань. Важливою є достатня міра інформованості працівників щодо планів і турботи керівництва, напрямів удосконалення своєї діяльності, концентрація зусиль на головному.

Оскільки на четвертому етапі розвитку КК йдеться про вибір інструментів, за допомогою яких досягається цілеспрямований вплив на персонал підприємства, то має бути вироблений певний формалізований механізм або модель КК, що відповідали б цільовим орієнтирам формування корпоративної культури. Розглянемо систему виявлених нами інструментів впливу на формування позитивної КК та гармонізації СТВ (рис. 3.1), що сформована у відповідності із означеними вище етапами.



**Рис. 3.1. Система інструментів впливу на формування корпоративної культури**

*Джерело: розробка авторська.*

Отже, в інтересах посилення впливу корпоративної культури на гармонізацію розвитку соціально-трудових відносин запропоновано

систему інструментів, зокрема: 1) організаційно-методичного впливу; 2) економічного впливу; 3) соціально-психологічного впливу; 4) інформаційного впливу (орієнтованих на внутрішнє середовище підприємства); 5) комунікаційного впливу, орієнтованих на зовнішнє оточення (зокрема взаємодію з стейкхолдерами для урахування їх інтересів у формуванні позитивних цінностей КК).

До інструментів організаційно-методичного впливу відносимо: внутрішні корпоративні документи, стандарти, що діють на даному підприємстві; організацію на підприємстві процесу праці і відпочинку; запроваджену на підприємстві кадрову політику; прийняту систему навчання персоналу; допомогу новим працівникам в адаптації до умов роботи на підприємстві; корпоративні заходи – церемонії, традиції, організацію святкувань, спортивних змагань; роботу з профспілками тощо.

До економічних інструментів відносимо: прийняту систему матеріальної мотивації персоналу; дотримуваний на підприємстві принцип розподілу прибутків; стиль ведення бізнесу; дотримання принципів корпоративної соціальної відповідальності.

До соціально-психологічних важелів впливу відносимо: стиль керівництва; систему мотивації працівників до праці; систему управління конфліктами; засоби формування соціально-психологічного клімату в колективі.

До комунікаційних важелів впливу відносимо:

а) інструменти інформаційного впливу, орієнтовані переважно на зовнішнє середовище: зв'язки з громадськістю, із споживачами, з контрагентами, комунікації через соціальні мережі, корпоративний сайт, участь у виставковій діяльності, корпоративні видання;

б) інструменти інформаційного впливу, орієнтовані на внутрішнє середовище підприємства: збори, наради, робочі зустрічі, переговори, онлайн-конференції, внутрішні корпоративні зв'язки, засоби інформатизації виробничої діяльності, стиль комунікацій між представниками різних рівнів в ієрархії управління;

в) інструменти орієнтовані на внутрішнє і зовнішнє середовище: імідж підприємства, історія його становлення та розвитку, міфи та

легенди виробничої діяльності, діяльність музеїв, героїзація працівників підприємства.

Важливе значення корпоративних комунікацій підтверджене результатами сучасних досліджень, які свідчать, що близько 91% управлінців з різних країн світу вважають, що корпоративні комунікації дозволяють досягнути організаційного успіху шляхом формування нематеріальних активів таких як: корпоративна культура, бренд та репутація. Крім того, 94% управлінців переконані, що корпоративні комунікації підвищують ефективність ведення бізнесу, позитивно впливаючи на процес мотивації працівників, взаємодію із споживачами і партнерами, а також привертають увагу до компанії, 71% – вважають, що комунікації суттєво допомагають у стратегічному управлінні компанією, а 81% відмічають їх важливу роль у розв'язанні кризових ситуацій<sup>145</sup>.

Дотримуючись переконання, що пріоритетом є базові цінності, після визначення бажаної (нової або модернізації старої) місії підприємства, вважаємо необхідним визначитися саме з ними. Для цього необхідно виявити основні цінності підприємства, що вже сформувалися та визначитися з тими, які знадобляться у майбутньому. Виходячи з множини таких цінностей, слід визначитися з трьома їх групами: групою позитивних цінностей, що є зараз і будуть потрібні у майбутньому; групою негативних цінностей, що є зараз, але не бажані у майбутньому; групою позитивних цінностей, яких поки-що немає, але які будуть потрібні.

Виявлені негативні цінності необхідно висвітлити та неупереджено обговорити із усіма зацікавленими сторонами, виходячи з уявлення про аспекти корпоративної культури, які бажано змінити. Важливу роль при цьому відіграють слова та конкретні дії. Переконливі та аргументовано висловлені слова через усні звернення допомагають підняти ентузіазм у колективі, визначити основні норми і принципи корпоративної культури, обґрунтувати причини,

---

<sup>145</sup> Химич, І. Чинники впливу на формування корпоративної культури підприємств / І. Химич // Галицький економічний вісник. – 2011. – №3(32). – С.113-122.;

Швидка, Л. І. Значення і роль корпоративної культури в функціонуванні сучасної організації: теоретичний аспект. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/23\\_SND\\_2008/Psihologia/27149.doc.htm](http://www.rusnauka.com/23_SND_2008/Psihologia/27149.doc.htm).



спрогнозувати можливі зміни у структурі підприємства, додати офіційного тлумачення новим ідеям і пріоритетам, зміцнити довіру до нової місії. Дії надають словам додаткову вагу, наповнюючи їх змістовим значенням, демонструють на практиці зміст нових ідей корпоративної культури, формуючи у такий спосіб символіку, що супроводжує місію, визначаючи, який вид поведінки має перевтілювати та якими є очікування керівництва від підлеглих, а підлеглих від керівництва.

Задля усунення виявлених негативних цінностей необхідно знайти цінності протилежного змісту, відображаючи їх у політиках підприємства. В цілому мають залишатися тільки позитивні цінності, як ті, які потрібно підтримувати, так і ті, які необхідно сформувати. Важливо, що дії, зрозумілі кожному учаснику формування нової корпоративної культури, дозволяють створити її іманентною, такою, яка найбільше відповідає місії підприємства.

Вплив інструментів формування КК перш за все розповсюджується на щойно працевлаштованих працівників підприємства. Якщо у пам'яті працюючих тривалий час залишаються уявлення від попередніх цінностей, їх іноді складно усунути, що зумовлює інерційність старого, затримує перехід до нового. Для нових працівників цінності, що культивуються, сприймаються невід'ємною частиною субкультури даного підприємства. Інструментом інформаційного впливу на таких працівників є музей підприємства, інформація про минуле і майбутнє підприємства, його цінності.

Інструменти інформаційного впливу на постійних працівників підприємства є досить різноманітними. Застосування знаходять легенди про підприємство та його працівників, організація корпоративних свят, що об'єднує працівників в один колектив, видання, через які працівникам підприємства доводиться необхідна інформація, промоушен-акції на кшталт організації зустрічей керівництва з працівниками тощо.

Крім згаданих інструментів комунікаційного впливу, актуалізується необхідність формування для підприємства певних

внутрішніх політик, які б підтримували декларації щодо запроваджуваних цінностей. Один з прикладів – планування кар’єри перспективних працівників і вироблення для них програми перенавчання. Знаходять застосування й інші новаційні політики: «порядок зарахування до кадрового резерву на керівні посади», «направлення перспективних працівників на навчання за рахунок підприємства», «переваги працівників підприємства у призначеннях на керівні посади». Важливо, щоб вони не залишилися лише декларативними, інакше перспективні працівники можуть звільнитися з роботи на даному підприємстві, не дочекавшись підвищення, або ж як не спроможні виконувати нові не посильні для них обов’язки.

Дії щодо формування нової КК мають вирізнятися повноцінністю, визначеністю, безпомилковістю, вказуючи на необхідність дотримання принципів нової корпоративної культури, нові технології ведення виробничих процесів. Переважати має не швидкість здійснення дій і отримання результатів, а можливість створити компетентну команду, здатну найбільш якісно та ефективно реалізувати місію підприємства. До означених відносимо дії, які стосуються:

- заміни керівника з традиційними стереотипами на керівника «нової хвилі» – новатора;
- зміни стосовно політики і практики діяльності, яка перешкоджає проведенню нових ініціатив;
- здійснення організаційних перетворень на користь реалізації принципів нової корпоративної культури;
- зміни, які стосуються методів присудження винагород і засобів кар’єрного зростання, маючи на увазі орієнтир на пряму залежність від результатів трудової діяльності;
- перегляд бюджету на користь перерозподілу коштів із старих проектів і програм у нові сфери діяльності.

З позиції послідовності застосування інструментів впливу, першими у такій якості виступають «перші особи» підприємства, демонструючи, як відмічалось, на своєму прикладі правила

корпоративної культури, цінність поваги до працівників. Поводження адекватно до цінностей підтримується керівниками, послідовно передаючись керівникам вищої, середньої, нижчої ланки, розповсюджуючись на всіх працівників. Зворотній шлях, як показує досвід, на практиці себе не проявляє.

До основних складових формування позитивної корпоративної культури підприємства відносимо шість груп її елементів, зазначених нижче.

Перша група. Вдосконалення, які стосуються стилю керівництва, а саме: делегування працівникам вагомих повноважень та відповідальності; залучення працівників до прийняття управлінських рішень; налагодження чіткого контролю за кінцевими результатами трудової діяльності.

Друга група. Введення прийнятної системи винагороди, яка б сприяла працьовитості, зокрема, винагород, заснованих на особистих досягненнях в показниках продуктивності праці та якості праці; запровадження преміальної системи замість фіксованих окладів.

Третя група. Оптимізацію системи навчання та перенавчання персоналу шляхом проведення тренінгів, семінарів, програм адаптації та навчання на робочому місці, які сприяють впровадженню нових цінностей і стандартів трудової поведінки.

Четверта група. Впровадження прогресивної кадрової політики з питань відбору на підприємство працівників, які розділяють корпоративні принципи і цінності, або легко їх запозичують, включаючи: призначення на ключові посади людей, які вже є носіями позитивних для даного підприємства цінностей і здатних передати їх іншим працівникам; переміщення досвідчених менеджерів на посади експертів з різноманітних питань діяльності підприємства.

П'ята група. Надання адекватної уваги укомплектуванню робочих місць, включаючи переобладнання робочих місць і місць загального користування, ремонт побутових приміщень, створення умов для ефективної роботи, розробка уніформи з корпоративною символікою для технічних спеціалістів та працівників підприємства загалом.

Шоста група. Побудова системи внутрішнього «піару»: розробка нової інтерпретації артефактів, історії підприємства, символіки, міфів, легенд, традицій; створення досконалої системи інформування працівників підприємства – проведення онлайн-нарад, функціонування інформаційних стендів, використання електронної пошти, видання корпоративної газети.

Зрозуміло, підходити до вибору інструментів впливу та їх застосування при формуванні КК підприємства необхідно обачливо, враховуючи принципи індивідуалізації, що створюють «індивідуальний портрет підприємства», враховуючи: специфіку та призначення конкретного підприємства (його місію, цілі, завдання); операційні засоби, що включають не тільки технологію, але і стиль поведінки працівників підприємства, діючу систему стимулювання, технологію контролю, інформаційне забезпечення; критерії оцінки стану, досягнення цілей, оцінювання результатів діяльності підприємства; засоби внутрішньої інтеграції, передусім, ділову мову, технологію включення нових членів до складу працівників підприємства, спосіб розподілу влади, існуючий стиль взаємовідносин, систему заохочень і покарань, церемонії (ушановування видатних працівників, віддання почесей символам організації), ритуали (символічні заходи, покликані нагадувати працівникам про бажану поведінку).

П'ятий етап формування КК підприємства вимагає застосування інструментів її оцінювання задля внесення необхідних коректив, які виявляться бажаними. Внесення коректив стосується алгоритму, який застосовано на попередніх чотирьох етапах.

Корпоративна культура, починаючись з її формування, є предметом постійного розвитку і змін, супроводжуючи підприємство впродовж всього його періоду функціонування. Зважаючи на «глибинність» базових припущень і їх «непохитність», процеси розвитку і змін протікають більше поступово і еволюційно, аніж радикально і революційно. Каркас корпоративної культури, її носій і об'єкт управління на підприємстві – його працівники, генератор розвитку і змін, суб'єкт управління – перші особи підприємства, його

керівна ланка. Відповідальність останньої у виборі стратегії розвитку корпоративної культури і переконанні працівників в її правильності, відносимо чи не до найбільш ефективного шляху розвитку підприємства в цілому. В процесі управління корпоративною культурою підприємства всі означені нами дії, спрямовуючись на верхівку управлінської піраміди, крок за кроком розповсюджуються вниз, до працівників. Створення ефективної організаційної системи здійснюється через зворотній зв'язок об'єкта управління з суб'єктом управління, забезпечуючи здатність підприємства швидко адаптуватися до будь-яких змін, роблячи підприємство конкурентоздатним у вирішенні соціальних проблем, діючи згідно визначеної місії.

Формуючи соціально-психологічний клімат і підприємницький дух, КК підтримує стратегію підприємства, що важливо для виконання поставлених підприємством завдань та забезпечення успішної діяльності. КК визначається, на підставі чого і як здійснюється діяльність організації, якими є цінності і переконання працівників та керівництва, яку філософію закладено в основу формування ключових для підприємства політик, які традиції та етичні норми є обов'язковими для всіх членів колективу, якою є моральна та ділова атмосфера у колективі й на підприємстві, стиль його діяльності.

КК підприємства як інструмент впливу на соціально-трудові відносини не може бути ідеальною у різні періоди часу з позицій виконуваних функцій. Задля ефективності впливу вона має підтримувати місію, цілі та конкретну стратегію розвитку підприємства. Така підтримка повинна мати довготривалий характер, що потребує високого рівня компетентності керівництва та дотримання виконавчої дисципліни працівниками. Із збільшенням чисельності працівників, задля досягнення тісного взаємозв'язку місії і культури підтримка ускладнюється. На великих підприємствах відчутні зміни корпоративної культури спостерігаються, як правило, через 3 - 5 років, після їх впровадження. Загалом, сформовану КК набагато складніше змінити, аніж створити нові переконання у новоствореному колективі.

Корпоративна культура як інструмент впливу на розвиток СТВ, потребує підтримки шляхом застосування додаткових сучасних засобів, до яких відносимо:

- задекларовані менеджментом гасла, що стосуються місії, цілей, правил, принципів, якими визначається ставлення до членів трудового колективу та до суспільства;

- рольове моделювання щоденної поведінки менеджерів, їх відношення до підлеглих, стиль спілкування з працівниками (демонструючи підлеглим норми поведінки і концентруючи увагу на такому поводженні, менеджер фактично впроваджує відповідні елементи корпоративної культури);

- зовнішню символіку (поведінкові сигнали), що стосується заохочень, статусних символів, критеріїв вирішення кадрових питань, системи винагород і привілеїв, розставляючи перед працівниками пріоритети, які вказують на цінності, що мають вагоме значення для окремих менеджерів та підприємства в цілому (приклад дії статусної символіки – гарний кабінет, секретар, автомобіль);

- історії, легенди, міфи, обряди, ритуали, пов'язані з виникненням організації, її засновниками або видатними членами, як частини корпоративного фольклору, дотримання яких впливає на самовизначення працівників та їх лояльність до підприємства як місця зайнятості;

- поведінка керівництва (перших осіб) в кризових ситуаціях, глибина і розмах яких можуть зажадати від них посилення існуючої культури або введення нових цінностей і норм, що її змінюють;

- кадрова політика щодо прийняття на роботу нових працівників, їх просування в системі ієрархій посад та ролей, звільнення працівників як спосіб підтримки культури в організації; кадрові рішення можуть допомогти, а можуть і зашкодити зміцненню існуючої на підприємстві корпоративної культури.

Корпоративна культура як інструмент впливу на розвиток СТВ підприємства заслуговує уваги і визнання, проте для отримання належного ефекту від його застосування потрібно вміти ними користуватися, а це залежить від керівника, менеджера з персоналу, PR-менеджера, кожного працівника підприємства.

Узагальнюючи викладене варто підкреслити, що пріоритетними напрямками активізації впливу корпоративної культури на розвиток соціально-трудових відносин визначаємо такі: відновлення цінностей «колективізму», формування соціальної згуртованості, прагнення до високої соціальної відповідальності адміністрації і персоналу, заохочення високопродуктивної праці, тісної соціальної взаємодії та підтримки, ініціативності, новаторства. Вдосконаленню КК має сприяти подолання формального підходу до колективно-договірного регулювання праці, зокрема праці, якій притаманні елементи творчості. Вагомим мотиваційним засобом формування активної інноваційної поведінки персоналу має стати оновлена корпоративна культура, що враховує особливості національного трудового менталітету, історичної пам'яті, патріотизму.

### **3.2. Посилення впливу корпоративної культури на мотивацію трудової діяльності**

На нашу думку, вплив корпоративної культури на стан СТВ буде позитивним й спрямованим на стабілізацію таких відносин та їх гармонійний розвиток за умови позитивних змін у мотиваційних функціях такої культури, зростання взаємної довіри працівників і роботодавців у найголовніших питаннях, що стосуються справедливості оцінки та стимулювання праці, соціальної захищеності, створення сприятливих умов для трудової діяльності, професійного розвитку. Лише в такому разі КК буде мати позитивний зміст, відображаючи сукупність спільних цілей, інтересів, цінностей, традицій, регламентів і стандартів, норм поведінки, які для усіх стейкхолдерів (і соціальних партнерів зокрема) слугуватимуть рушійними силами їх партнерської співпраці в реалізації завдань економічного зростання, інноваційного розвитку, прояву соціальної відповідальності у розв'язанні спільних проблем, досягненні спільних цілей.

З огляду на результати аналітичної оцінки, наведеної у розділі 2, існування КК підприємства в такому розумінні – явище рідкісне в

Україні. Виявлено, що слабким місцем КК насамперед є мотиваційні функції (йдеться про поширене на підприємствах ігнорування умов колективного договору, сприйняття звичайною справою використання службового становища керівництвом у власних цілях, недотримання кодексу корпоративної культури працівників (навіть якщо він існує на підприємстві), невиправдано висока диференціація у доходах керівників і підлеглих, явища зрівнялівки в оцінці трудового внеску у діяльність підприємства тощо).

Недооцінка ролі КК у мотивації трудової діяльності негативно позначається на стані СТВ, викликаючи напругу і конфліктність таких відносин. Водночас варто враховувати, що КК тісно взаємопов'язана з адміністративною, соціально-економічною, морально-психологічною мотивацією працівників до ефективної праці, соціальної взаємодії, професійного розвитку, прояву новаторства тощо. Методи мотиваційного впливу повинні формуватися на базі соціального діалогу між адміністрацією і працівниками, шляхом реалізації цілей колективно-договірного регулювання праці. Методами мотивації передбачаються усі форми матеріального і нематеріального стимулювання і покарання персоналу: підвищення або зниження розміру оплати праці, величини премій, компенсаційних пакетів, різних пільг, просування або пониження на посаді, надання можливості підвищення кваліфікації за рахунок коштів підприємства (чи відмова в цій можливості), визначення більшої або меншої самостійності в роботі, збагачення змісту праці і так далі. Проте у тому разі, коли працівники бачать, що проголошені корпоративні цінності не реалізуються, а домовленості у сфері оплати та умов праці порушуються, корпоративна культура втрачає свою цінність і прогресивність, трудова активність знижується або імітується, не говорячи про активність інноваційну.

Отже, завдяки своїм специфічним функціям та спрямованості (позитивній чи негативній) КК суттєво впливає на трудову поведінку, мотивацію саморозвитку працівників, збагачення чи збіднення (деградацію) трудового потенціалу підприємства. Такий вплив здійснюється шляхом реалізації специфічних для корпоративної культури функцій, до яких відносимо:



– надання співробітникам можливості визначення уявлень про підприємство та його головні цінності, що є важливим джерелом самоідентифікації персоналу підприємства як єдиної команди (впливає на рівень компетенції також трудовий менталітет у якості складової трудового потенціалу);

– допомогу новим співробітникам швидко адаптуватись до умов здійснення трудової діяльності на даному підприємстві, до можливості ефективізації своєї трудової зайнятості, до можливості правильного сприйняття явищ, які відбуваються на підприємстві, до отримання знань про головні принципи корпоративної культури, що впливає на організованість і трудову активність;

– стимулювання прояву як індивідуальної, так і колективної відповідальності щодо якісного виконання поставлених завдань, зокрема, в сфері інновацій, що впливає на мобільність і здатність до розроблення й реалізації нового.

На різних підприємствах корпоративна культура по-різному орієнтована на розвиток персоналу і виробничі функції. Корпоративною культурою, асоційованою з поняттям «позитивна», відображаються цінності професійної діяльності як способу особистісної самореалізації та саморозвитку, як умова забезпечення особистих актуальних потреб. Водночас КК, асоційованою з поняттям «негативна», характеризується ситуація, коли трудова діяльність для персоналу одного і того ж підприємства сприймається вигідною по-різному і в цілому не визнається цінною з точки зору саморозвитку та творчої самореалізації персоналу.

На українських підприємствах роль позитивної корпоративної культури у розвитку трудового потенціалу менеджерами суттєво недооцінюється, а негативна корпоративна культура позбавлена уваги. Пояснюємо це недостатньою адаптованістю підприємств і притаманної їм корпоративної культури до умов ринкового середовища.

Для подолання визначених перешкод у розвитку позитивної КК, зокрема посилення її мотиваційних функцій, нами розроблено методичний підхід до оцінки впливу складових КК на складові

мотивації трудової діяльності (на прикладі НЕК «Укренерго»). Сучасна практика КК вимагає застосування широкого спектру важелів впливу на мотивацію трудової діяльності. Вісім з них, в оціночній шкалі, виділено нами в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**Оцінка впливу складових корпоративної культури підприємства на окремі складові мотивації трудової діяльності**

		Складові системи мотивації трудової діяльності							
		стабільність отриманого доходу	кар'єрне зростання, ротація	безпека праці	справедливість системи мотивації	умови праці	високий заробіток	цікава і корисна праця	можливість оздоровлення
Складові корпоративної культури	Цінності та ціннісні орієнтири	0,9	0,6	0,8	0,8	0,9	0,9	0,8	0,8
	Поведінкові стереотипи	0,6	0,9	0,9	0,7	0,7	0,7	0,6	0,8
	Норми поведінки	0,7	0,6	0,8	0,8	0,6	0,7	0,5	0,5
	Соціальна відповідальність	0,7	0,8	0,7	0,8	0,7	0,7	0,6	0,6
	Робота в команді	0,8	0,8	0,8	0,7	0,6	0,6	0,7	0,7
	Психологічний клімат	0,6	0,7	0,6	0,8	0,8	0,6	0,6	0,7
	Здатність до підтримки	0,6	0,7	0,7	0,7	0,6	0,7	0,7	0,7
	Символи, ідеї, традиції	0,4	0,3	0,3	0,5	0,5	0,4	0,4	0,3

*Джерело: складено на прикладі діяльності ДП НЕК «Укренерго».*

На «стабільність отриманого доходу» найбільший вплив (значення 0,9 у шкалі від 0 до 1) здійснюють цінності та ціннісні орієнтири у складі корпоративної культури. Такої ж сили впливу (0,9) означені цінності набувають для мотиваторів «умови праці» та «високий заробіток». Найменшою мірою вони впливають на мотиватор «кар'єрне просування, ротація». В середньому їх вплив на складові системи мотивації оцінюється значенням 0,813  $((0,9+0,6+0,8+0,8+0,9+0,9+0,8+0,8)/8=0,813)$ .

Найменшою (відповідно отриманих даних), визнається сила впливу на складові системи мотивації трудової діяльності з боку таких елементів корпоративної культури як «символи, ідеї, традиції»: від 0,3 для «безпеки праці» та «можливості оздоровлення», до 0,5 для «справедливості системи мотивації» та «умов праці».

Оцінка «у середньому» виявляє такі пріоритети за силою впливу елементів корпоративної культури на сукупність складових системи мотивації трудової діяльності:

- 1) «цінності та ціннісні орієнтири» – 0,813;
- 2) «поведінкові стереотипи» – 0,738;
- 3) «норми поведінки» – 0,650;
- 4) «соціальна відповідальність» – 0,700;
- 5) «робота в команді» – 0,713;
- 6) «психологічний клімат» – 0,675;
- 7) «здатність до підтримки» – 0,675;
- 8) «символи, ідеї, традиції» – 0,388.

У такий же спосіб (усередненням) виявляємо пріоритети щодо впливу усіх елементів корпоративної культури на окремі мотиватори системи мотивації трудової діяльності: «справедливість системи мотивації» – 0,725  $((0,8+0,7+0,8+0,8+0,7+0,8+0,7+0,5)/8=0,725)$ ; «безпека праці» – 0,700; «умови праці» та «кар'єне просування, ротация» – 0,675 та 0,663; «стабільність отриманого доходу» та «високий заробіток»; «можливість оздоровлюватися» – 0,638 відповідно; «цікава і корисна робота» – 0,613.

Отже, серед елементів КК, за наведеними даними, превалюють «заявлені цінності», серед мотиваторів трудової діяльності «справедливість системи мотивації». Вважаємо можливим віднести їх до «флагманів», якими в першу чергу слід керуватися задля мотивування трудової діяльності на підприємстві. У продовження думки зазначимо, що підприємство зацікавлене не так у складових мотивації трудової діяльності, як у її кінцевих результатах. Тож небезпідставним видається аналіз залежності результату трудової діяльності від впливу елементів КК на складові мотивації трудової діяльності. Експертним методом виділено (табл. 3.2) вагомість такого впливу (вибрано елементи з вагомістю не нижче 0,3 в шкалі від 0 до 1).

**Вагомість складових корпоративної культури як важелів  
впливу на мотивацію трудової діяльності працівників  
підприємства**

Пріоритети, цінності	Наявність у системі мотивації трудової діяльності	Наявність серед цінностей корпоративної культури	Вагомість складової корпоративної культури як важеля впливу на мотивацію трудової діяльності відносно її кінцевих результатів
Отримуваний дохід	+	+	0,96
Кар'єрне просування, ротація	+	+	0,72
Автономність, незалежність	+	+	0,64
Соціальні привілеї	+	+	0,56
Безпека праці	+	+	0,81
Відповідальність	+	+	0,43
Повага, визнання	+	+	0,68
Справедливість системи мотивації	+	+	0,82
Умови праці	+	+	0,88
Медичне страхування (як ідея)	+	+	0,45
Високий заробіток	+	+	0,98
Цікава і корисна робота	+	+	0,77
Різноманітність, зміни	+	+	0,42
Структурування роботи	+	+	0,40
Самовдосконалення	+	+	0,63
Можливість навчатися	+	+	0,62
Можливість оздоровлюватися	+	+	0,76
Співпраця, взаємодія	+	+	0,68

*Джерело: побудовано за результатами дослідження на прикладі Національної компанії «Укренерго».*

Важелі впливу корпоративної культури на мотивацію трудової діяльності неоднозначно відносяться до певної із вказаних в табл. 3.2 груп пріоритетів та цінностей. Так, «можливість навчатися», яке було визначено респондентами як один з важливих та дієвих важелів корпоративної культури (вагомість впливу на мотивацію трудової діяльності – 0,62), має відношення до багатьох мотиваторів –

отримуваного доходу, кар'єрного просування, поваги, самовдосконалення тощо.

Одержані в ході експертного опитування результати можна використовувати в процесі формування та розвитку інноваційно-спрямованої корпоративної культури підприємств. Саме акцент на інноваціях вважаємо особливо важливим для підприємств, перспективних для вітчизняної економіки.

В різні часи дослідники багаторазово проводили паралелі між корпоративною культурою підприємства, його успішною діяльністю та розвитком. Попри все, оцінка впливу КК на діяльність організації з позиції мотивації трудової діяльності залишається у науці та практиці управління складним та малодослідженим питанням. Серед відомих результатів досліджень зустрічаються ті, що стосуються напрямів впливу КК на мотивацію трудової діяльності, виявлення взаємозв'язків культури та результатів виробничої діяльності на кшталт представлених у табл. 3.1-3.2, кількісна ж оцінка такого впливу (що, на що і як впливає) нажаль залишається поза увагою.

В існуючих методиках оцінок превалюють, переважно, експертні методи та анкетування, які стосуються стану, рівня, якості, ефективності застосування корпоративної культури на підприємствах. Не заперечуючи їх наукової цінності та практичної значимості, пропонуємо зробити наголос на кількісному визначенні впливу КК на мотивацію трудової діяльності, зважаючи на наявність різних пріоритетів у різних учасників, причетних до функціонування підприємства. Її науково-методичне підґрунтя складає розуміння сутності КК підприємства як інструменту управління, який впливаючи на мотивацію охоплює інтереси практично всіх зацікавлених осіб – «стейкхолдерів» підприємства.

За результатами дослідження ми дійшли висновку, що, за інших рівних умов, можливо визначати вплив КК на мотивацію трудової діяльності розрахунком інтегрального показника, який являє собою суму показників впливу корпоративної культури по кожній групі «стейкхолдерів», до якої відносимо найманих працівників, менеджерів, акціонерів, споживачів, бізнес-партнерів, державу, суспільство.

Вважаємо можливим і доцільним визначити конкретні вимірювані показники ефективності діючої системи мотивації трудової діяльності, присвоюючи після їх розрахунку, кожній групі певні бали (у нашому випадку бали від -1 до +1, табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Оцінка впливу корпоративної культури підприємства на мотивацію трудової діяльності з позиції «стейкхолдерів»**

Група «стейкхолдерів»	Результат впливу	Методика розрахунку	Оцінка теоретична	Оцінка фактична (приклад)
1. Наймані працівники	Продуктивність праці	Експертна оцінка	від -1 до +1	0,8
2. Менеджери	Ефективність	Експертна оцінка	від -1 до +1	0,6
3. Акціонери	Чистий прибуток на просту акцію	Експертна оцінка	від -1 до +1	0,4
4. Споживачі	Задоволення потреб щодо товарів та послуг	Експертна оцінка	від -1 до +1	-0,2
5. Партнери	Виконання зобов'язань перед партнерами	Експертна оцінка	від -1 до +1	0,0
6. Держава	Виконання державного замовлення	Експертна оцінка	від -1 до +1	0,7
7. Суспільство	Виконання програм соціального розвитку	Експертна оцінка	від -1 до +1	0,5
Інтегральний показник: $(0,8+0,6+0,4-0,2+0,0+0,7+0,5)/7=0,4$			від -1 до +1	0,4

*Джерело: побудовано на основі узагальнення експертних оцінок.*

Підсумковий результат (інтегральний показник) впливу корпоративної культури на мотивацію трудової діяльності у табл. 3.3 визначено середньозваженою сумою балів по всіх групах «стейкхолдерів».

Дані наведені у табл. 3.3 свідчать, що з точки зору результатів діяльності підприємства, найбільший вплив (0,8 у шкалі від -1 до +1), виражений у продуктивності праці, чинить група «наймані працівники». Суттєво значним, вираженим виконанням державного замовлення, виявляється результат роботи підприємства з позиції «стейкхолдеру», яким є держава (0,7), дещо нижчим, однак також високим (0,6) – ефективність з позиції менеджерів підприємства.

Ґрунтуючись на експертних оцінках, робимо висновок, що кореляція між корпоративною культурою та результатами діяльності підприємства «в очах» інших «стейкхолдерів», серед яких суспільство (за показником виконання програм соціального розвитку), акціонери (за показником чистого прибутку у розрахунку на одну акцію), партнери (за показником виконання зобов'язань підприємства перед ними), споживачі товарів та послуг (за показником задоволення їхніх потреб) менша, порівняно з кореляцією між корпоративною культурою та згаданими вище показниками для інших «стейкхолдерів» – найманих працівників з їх продуктивністю праці, державою з виконанням для неї державного замовлення, менеджерів підприємства з вагомою для них ефективністю діяльності підприємства.

Означеним засвідчено, що корпоративна культура підприємства далеко не завжди відіграє вирішальну роль у прийнятті рішень щодо її розвитку та впливу на систему мотивації трудової діяльності щодо проектів, обумовлених участю «стейкхолдерів». У даному випадку інтегральний показник визначено значенням  $0,4 \left( (0,8+0,6+0,4-0,2+0,0+0,7+0,5)/7=0,4 \right)$ .

Має місце низький рівень довіри різних «стейкхолдерів» загалом до системи чинників розвитку корпоративної культури, задіяних мотиваторів трудової діяльності, системи оцінювання результатів діяльності підприємства, на що також слід віднайти засоби впливу, «гармонізуючи» роботу підприємства як системи, що функціонує в спільному для сторін-учасниць соціально-економічному полі.

Оскільки максимально можливе значення інтегрального показника варіює (гіпотетично) від -1 до +1, є необхідність уведення критерію ранжування рівнів впливу корпоративної культури підприємства на результати його діяльності. Використовуючи дані таблиці 3.3, шкалу ранжування рівнів впливу корпоративної культури підприємства на результати його діяльності подамо у такому вигляді:

Значення інтегрального показника	Класифікатор впливу корпоративної культури
від $-1,0$ до $-0,7$	негативний, високий
від $-0,7$ до $-0,3$	негативний, середній
від $-0,3$ до $-0,0$	негативний, низький
від $+0,0$ до $+0,3$	позитивний, низький
від $+0,3$ до $+0,7$	позитивний, середній
від $+0,7$ до $+1,0$	позитивний, високий

Позитивний вплив асоціюємо з ситуацією, коли завдячуючи корпоративній культурі результати діяльності підприємства покращуються, негативний – коли вони погіршуються.

Класифікатор впливу під назвою «низький» стосується ситуації, коли результатами діяльності підприємство слабо реагує на застосування принципів корпоративної культури на ньому, «середній» – підприємство реагує загалом задовільно, «високий» – підприємство реагує суттєво, відповідаючи змінам, які стосуються корпоративної культури.

В останньому випадку, корпоративна культура виступає потужним ресурсом розвитку підприємства, інструментом ефективного впливу як на внутрішнє, так і на зовнішнє його середовище функціонування, являючись суттєвою його конкурентною перевагою.

Зрозуміло, що вплив корпоративної культури на діяльність підприємства значно ширший, і кількість показників, які підлягають вимірюванню, може бути більшою. Так, до результатів впливу корпоративної культури на результати роботи підприємства через мотивацію трудової діяльності, залежно від групи «стокхолдерів», можна включати:

1) для групи «наймані працівники»: продуктивність праці, залученість до розподілу прибутку, причетність до прийняття рішень, лояльність до підприємства, можливість навчання та перенавчання;

2) для групи «менеджери»: ефективність управління, якість прийняття управлінських рішень, тривалість функціонування



підприємства у часі без втручання в виробничий процес, можливість підвищення кваліфікації;

3) для групи «акціонери»: дивіденди, вартість «гудвілу» – перевищення вартості бізнесу над вартістю матеріальних активів, отримуваний прибуток на одну акцію;

4) для групи «споживачі»: частка ринку, обсяги споживання товарів та послуг даного підприємства, якість вироблених підприємством товарів та послуг;

5) для групи «партнери»: кількість укладених з підприємством контрактів, стабільність угод, дотримання домовленостей;

6) для групи «держава»: участь держави у спільних з підприємством проектах, державні замовлення, кількість перевірок державними органами регулювання;

7) для групи «суспільство»: ставлення до підприємства, рейтинги соціально-економічного розвитку підприємства, участь підприємства у соціально-економічних проектах.

Збільшення (як і зменшення) кількості показників не впливає на методику оцінювання інтегрального показника. Підсумкова оцінка впливу корпоративної культури на результати діяльності підприємства через задіяння системи мотивації трудової діяльності визначається за шкалою, що наведена в табл. 3.4.

Застосування запропонованої методики (викладена у табл. 3.3) оцінки впливу КК на мотивацію трудової діяльності передбачає регулярність та системність її проведення. Для цього створюється підрозділ осіб, відповідальних за формування, підтримку розвитку корпоративної культури (окремий відділ, робоча група, особа, наділені делегованими відповідними повноваженнями), встановлюється регламент реалізації повноважень.

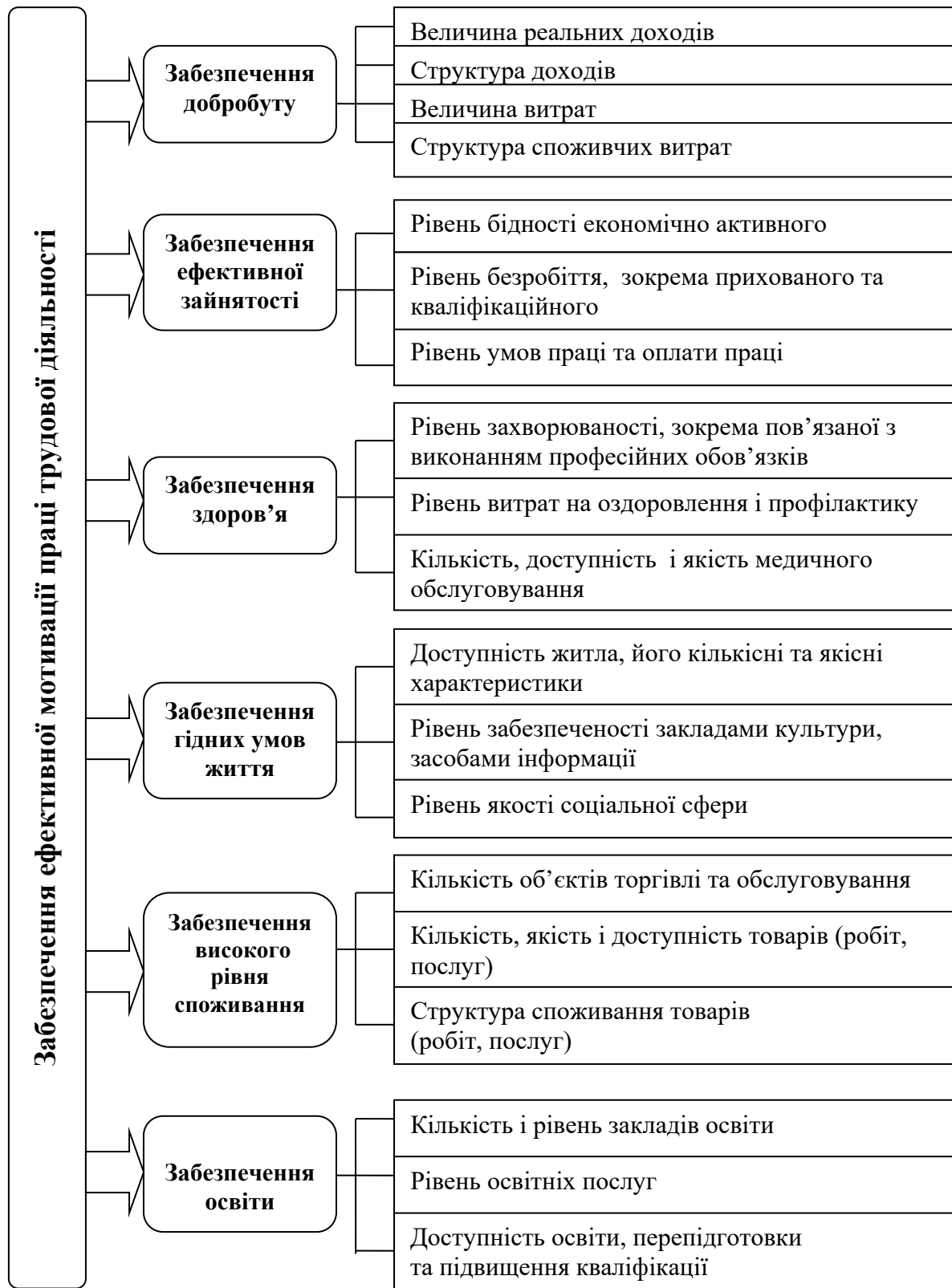
Результати оцінки доводяться до відома керівництва, слугуючи підґрунтям для прийняття подальших управлінських рішень. У випадку негативного впливу корпоративної культури (оцінки від нуля

до мінус одиниці) або наявності позитивного, але слабкого впливу (оцінки від 0 до +0,3) необхідним є прийняття рішень щодо проведення змін з урахуванням «вузьких місць», тобто тих елементів корпоративної культури та складових системи мотивації трудової діяльності, які заважають реалізації стратегії соціально-економічного розвитку підприємства, досягненню бажаних для нього результатів діяльності. За умови виявлення позитивного впливу корпоративної культури на систему мотивації трудової діяльності або на результати діяльності підприємства (оцінки від +0,3 до +1,0) доцільним є рішення щодо підтримки та розвитку існуючої корпоративної культури у складі всіх її елементів.

В означений спосіб корпоративна культура, впливаючи на систему мотивації трудової діяльності та на результати діяльності підприємства загалом, стає потужним ресурсом його соціально-економічного розвитку, рушійною силою, здатною забезпечити більш гармонійний розвиток СТВ, нарощування конкурентних переваг підприємства на ринку товарів та послуг відповідно його спеціалізації.

За умов умілого застосування, КК може стати запорукою успішного розвитку підприємства і персоналу зокрема. Необхідним для цього є знання та вміння застосовувати широкий спектр важелів її формування, підтримки та розвитку, володіння методикою оцінки впливу КК на систему мотивації трудової діяльності підприємства, застосування її регуляторної функції.

На основі викладеного, відмічаємо необхідність системного підходу до розвитку КК через взаємодію її з мотивацією трудової діяльності, урахування пріоритетів «стейкхолдерів» як дієвих учасників функціонування підприємства. Схематично цільові орієнтири у мотивації трудової діяльності в контексті гармонізації СТВ та розвитку КК проілюстровано на рис. 3.2.



**Рис. 3.2. Цільові орієнтири у мотивації трудової діяльності на різних економічних рівнях в контексті гармонізації СТВ та розвитку КК**

*Джерело: розробка авторська.*

На забезпечення ефективної мотивації праці впливають чинники різних рівнів, що вимагає їх конкретизації згідно з тематикою дослідження. У контексті рівня життя, виділяємо забезпечення, яке стосується: добробуту, ефективної зайнятості, гідних умов життя та праці, високого рівня споживання, освіти, умов підвищення кваліфікації.

До чинників впливу відносимо зовнішні (як незалежні від усвідомлення працівником, так і набуті у процесі його життєдіяльності) та внутрішні (стать, вік, фізіологічні потреби, психологічний та соціонічний тип, темперамент). Вони у комплексі значною мірою впливають на структуру мотиваційного комплексу працівника та силу мотивації.

Зрозуміло, що на дієвість мотивації праці суттєво впливає не лише КК підприємства, але й економічна ситуація поза його межами, зокрема, чинна нормативно-правова база, стан ринку праці, показники якості життя населення загалом, регуляторний вплив держави, її політика зайнятості, соціальна, гендерна, податкова політика, політика у сфері науки та освіти, політика зайнятості, які також істотно впливають на мотивацію до трудової діяльності та, як наслідок, на формування ефективної мотивації праці.

Такий вплив вважаємо за можливе залишити поза увагою даного дослідження, обмежуючись лише корпоративною культурою підприємства, з огляду на те, що вона неодмінно відображає все, що стосується специфіки національної культури загалом.

### **3.3. Модель активізації впливу корпоративної культури на гармонійний розвиток соціально-трудових відносин**

Врахування екзогенних факторів середовища діяльності підприємства поряд з комплексним аналізом ендогенних факторів і його внутрішнього потенціалу, за одним із підходів до управління підприємством, обумовлює розвиток нових напрямів у стратегічному управлінні ним, при якому роль основного виробничого ресурсу відводиться працівникам з розвиненим інтелектуальним потенціалом

та менеджменту, здатному збалансовувати економічні інтереси стейкхолдерів, що є запорукою успішної реалізації стратегії його соціально-економічного розвитку.

Як нами неодноразово підкреслювалося раніше, на Заході набуває поширення другий підхід, за яким центральне місце в системі управління підприємством відводиться його корпоративній культурі.

Розробка ефективної корпоративної стратегії підприємства, що ґрунтується на врахуванні його ресурсної бази, конкурентних переваг та побудові ефективної системи управління, виокремлюється науковцями у якості третього підходу до ефективного управління підприємством.

Всі три підходи передбачають формування і використання моделі активізації впливу як на корпоративну культуру, так і корпоративної культури на гармонійний розвиток соціально-трудова відносин та, завдяки їм, на результати діяльності підприємства, з позиції злагоди, впорядкованості, взаємообумовленості.

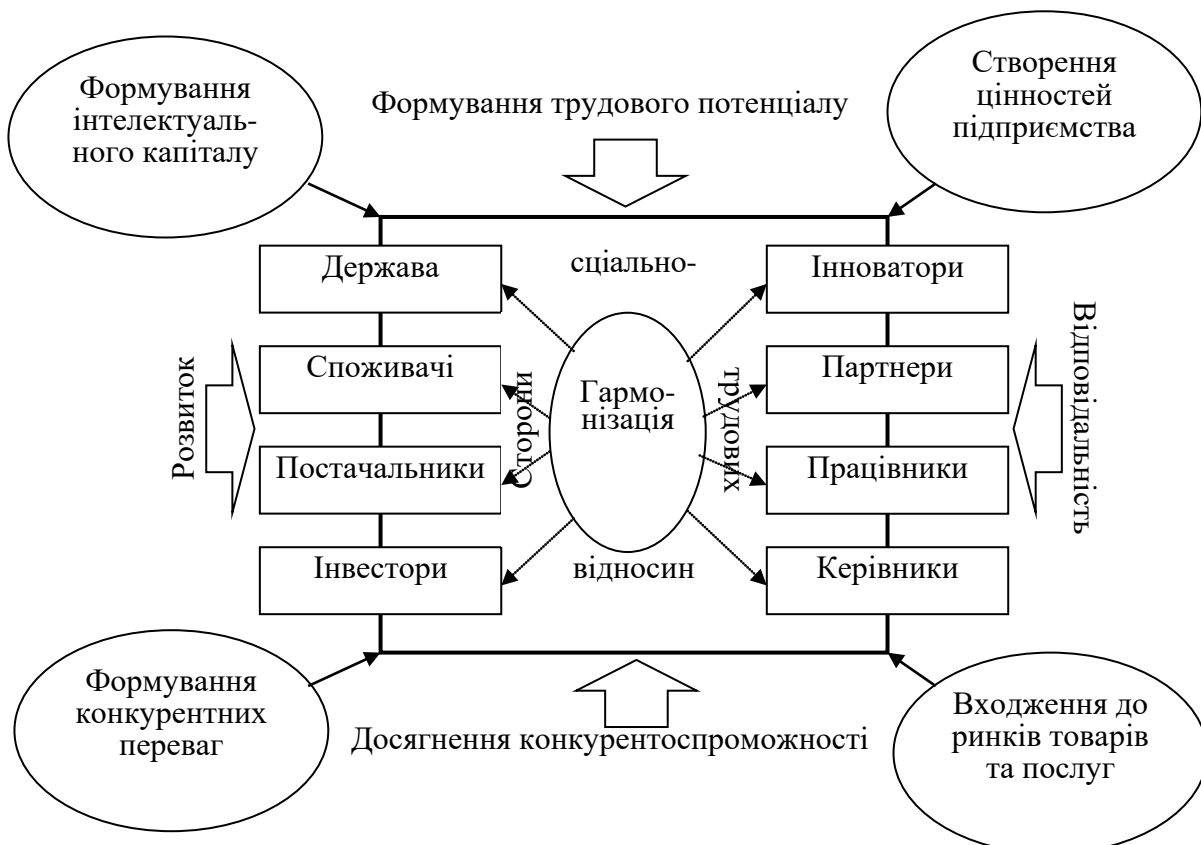
Гармонізація СТВ має стати процесом керованої діяльності, орієнтованої на прогресивний розвиток корпоративної культури та підвищення результативності діяльності підприємств, досягнення консенсусу між природно суперечливими інтересами соціальних та ділових партнерів – стейкхолдерів (на кшталт широко відомого «золотого перетину», що визначається співвідношенням  $1/x = x/(1-x)$ , з якого  $x=0,62$ ).

З нашої точки зору, процес гармонізації СТВ стосується як реалізації очікувань працівників, роботодавців, держави, профспілок відносно один одного, так і торкається інтересів ділових партнерів в системі соціальних та економічних зв'язків підприємств. Важливо дотримуватись принципів гармонізації соціально-трудова відносин, серед яких виділяємо: принцип гуманізму, принцип демократизму, інформаційної досяжності, діалектики (передбачає багатоаспектність впливу, його послідовність та планомірність), ієрархічності (передбачає підпорядкування нижчих ланок управління вищим), оптимальності (у розумінні співвідношення між централізацією і децентралізацією управління), встановлення меж управління

(відповідальність за певну ділянку виконання службових обов'язків), розвитку, особистої відповідальності, індивідуального підходу до оцінки і стимулювання трудової діяльності.

Результати виконаного нами дослідження дають підстави вважати, що мотивування персоналу до саморозвитку та розвитку підприємства в цілому багато в чому залежить від корпоративної культури, яка відповідає сучасним умовам щодо можливостей гармонізації соціально-трудових відносин, що безпосередньо накладає відбиток на діяльність підприємства в цілому.

Процес гармонізації соціальних відносин стосується очікувань працівників, керівників, населення, держави відносно один одного, принципів та правил їх поведінки із складним переплетінням взаємоузгоджень (рис. 3.3).



**Рис. 3.3. Гармонізація СТВ в системі соціальної та економічної взаємодії суб'єктів господарювання**

*Джерело: розробка авторська.*

Для формалізації зв'язків усіх зацікавлених суб'єктів (стейкхолдерів) застосовуємо символи  $s(i)$ :

держава –  $s(1)$ ,  
 інноватори –  $s(2)$ ,  
 партнери –  $s(3)$ ,  
 працівники –  $s(4)$ ,  
 керівники –  $s(5)$ ,  
 інвестори –  $s(6)$ ,  
 постачальники –  $s(7)$ ,  
 споживачі –  $s(8)$ .

Когнітивно відповідна модель має відображати фактори (чинники), які стосуються оцінювання узгодженості (неузгодженості) інтересів.

У позначеннях  $f(j)$  до таких відносимо інтереси, які стосуються (їх кількість може бути звужена чи доповнена, назви можуть бути змінені відповідно складу суб'єктів та пріоритетів):

- мети трудової діяльності –  $f(1)$ ;
- завдань та принципів трудової діяльності –  $f(2)$ ;
- умов праці –  $f(3)$ ;
- системи мотивації трудової діяльності –  $f(4)$ ;
- безпеки праці –  $f(5)$ ;
- соціального захисту –  $f(6)$ ;
- навчання і розвитку персоналу –  $f(7)$ ;
- ділової етики –  $f(8)$ ;
- принципів ротації та кар'єрного просування –  $f(9)$ ;
- робочої атмосфери в колективі –  $f(10)$ ;
- соціальних пріоритетів і програм –  $f(11)$ .

Досягнення консенсусу у розвитку СТВ потребує оцінки неузгодженості інтересів та їх мінімізації. Для цього передбачаємо побудову шкали рівня гармонійності через оцінювання узгодженості (або розбіжності) інтересів у діапазоні від 0 (повна розбіжність, відсутність спільності інтересів) до 1 (повна узгодженість, спільність інтересів). Далі формуємо модель активізації впливу КК на гармонійний розвиток соціально-трудоких відносин (рис. 3.4, 3.5).

Стейкхолдери (спарені зв'язки)	Оцінюваний інтерес, цінність	Значення оцінки гармонійності	Інтегральна оцінка (усереднення)
{s(4); s(5)}	f(1); f(2); f(3); f(4); f(5); f(6); f(7); f(8), f(9); f(10); f(11)	0,5; 0,8; 0,7; 0,4; 0,3; 0,3; 0,4; 0,6; 0,7; 0,7; 0,5	0,54 {(0,5+0,8+0,7+0,4+0,3+ +0,3+0,4+0,6+0,7+0,7+ +0,5)/11=0,54}
<p><b>Критерій:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ інтегральна оцінка від 0,0 до 0,40 — відносини не гармонійні, потрібне термінове втручання системного характеру;</li> <li>▪ інтегральна оцінка від 0,41 до 0,60 — відносини за показником гармонійності нижче «золотого перетину», потребують вибіркового втручання;</li> <li>▪ інтегральна оцінка від 0,61 до 1,00 — відносини за показником гармонійності співвідносні «золотому перетину» і вище нього, втручання не потребують.</li> </ul>			
<p><i>Висновок:</i> значення інтегральної оцінки гармонійності 0,54 з діапазону від 0,41 до 0,60; необхідне вибіркоче втручання задля узгодження інтересів f(1), f(4), f(5), f(6), f(7), f(8), f(11), де відповідний показник менше 0,6.</p>			

### Рис. 3.4. Ілюстрація інтегральної оцінки гармонійності СТВ за умов усталеності КК

*Джерело: розробка авторська.*

Прокоментуємо інформацію, наведену на рис. 3.4.

Перше. Спарені зв'язки між стейкхолдерами повинні стосуватися усіх їх 28-ми пар – від {s(1); s(2)} до {s(7); s(8)}, тобто один рядок таблиці (другий) загалом має бути розширено до 28 рядків.

Друге. Для кожного спареного зв'язку відбираються лише інтереси, притаманні його елементам, спільним для них. У даному випадку відібрано інтереси, спільні для пари {s(4); s(5)} – стейкхолдера «працівник» (s(4)) та стейкхолдера «керівник» (s(5)).

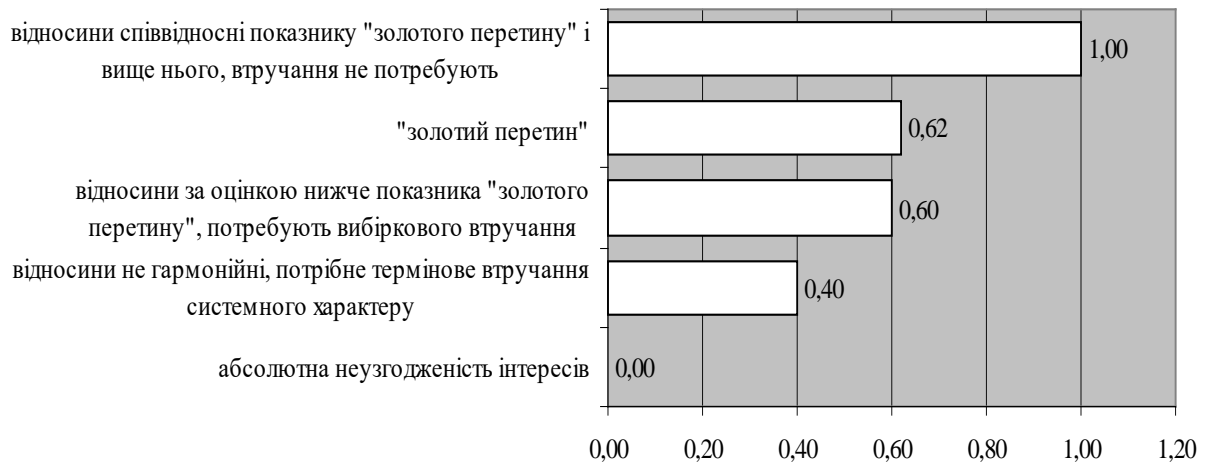
Третє. Оцінки узгодженості інтересів формуються за правилом визначення частки позитивних відповідей у їх загальному списку (наприклад, для інтересу з кількістю 5 позитивних відповідей із списку десяти, оцінкою приймається  $5/10=0,5$ ).

Четверте. Інтегральна оцінка гармонійності визначається усередненням оцінок для спареного зв'язку, який розглядається.

П'яте. Орієнтиром для критерію оцінювання гармонійності обрано значення показника «х» «золотого перетину», визначеного відношенням  $1/x=x/(1-x)$ , яким є  $x=0,62$ . У даному випадку його значенням є міра узгодженості інтересів. «Інтервальне» бачення нами відповідної шкали проілюстровано рисунком 3.5.



### Шкала гармонійності соціально-трудо­вих відносин



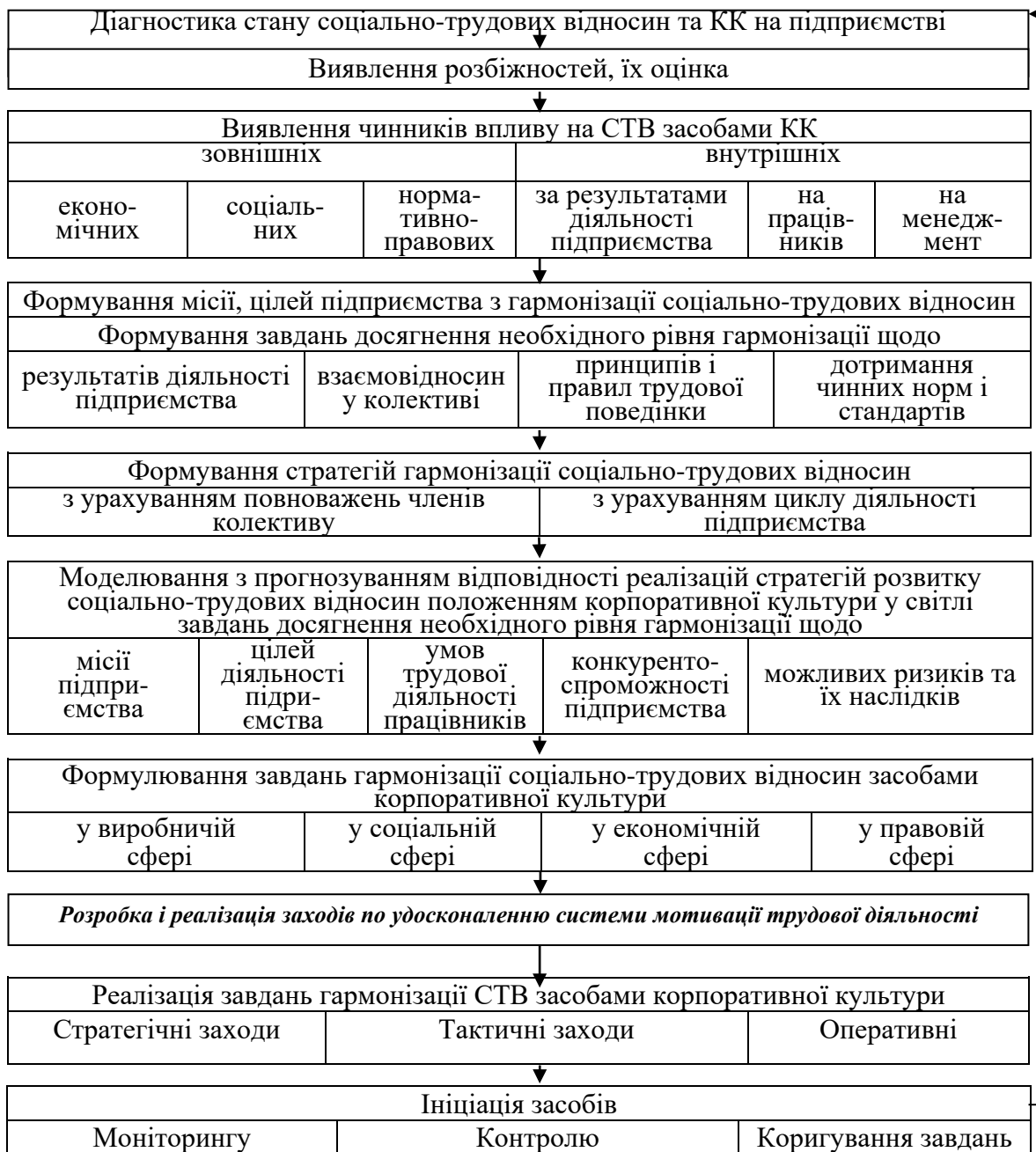
**Рис. 3.5. Шкала гармонійності соціально-трудо­вих відносин**

*Джерело: розробка авторська.*

Шосте. Інтегральна оцінка призводить до одного із висновків: потрібне термінове втручання системного характеру, коли СТВ не є гармонійними (інтегральна оцінка від 0,0 до 0,40); потрібне втручання вибіркового характеру (інтегральна оцінка від 0,40 до 0,60); необхідності у втручанні немає (інтегральна оцінка від 0,60 до 1,00).

Системне втручання означає, що необхідно принципово переглянути всі положення КК, вибіркове – переглянути лише ті положення, які стосуються інтересів, де показник гармонійності за значенням нижче 0,60.

Інші дії передбачає схема «Модель активізації впливу корпоративної культури на гармонізацію соціально-трудо­вих відносин», представлена рисунком 3.6.



**Рис. 3.6. Модель активізації впливу корпоративної культури на гармонізацію соціально-трудових відносин.**

*Джерело: розробка авторська.*

Схемою на рисунку 3.6 передбачено, зокрема, диференціацію розбіжностей інтересів на внутрішні та зовнішні для підприємства, формування елементів КК – місії підприємства та корпоративних цілей, реалізацію портфелю завдань гармонізації СТВ. Реалізація зазначеного портфелю потребує відповідного механізму, який слугує не лише для ініціації певних засобів, але й для вирішення нагальних проблем, зумовлених наявністю опору змінам з боку стейкхолдерів.

Особливість і новизну запропонованої моделі активізації впливу корпоративної культури на гармонізацію соціально-трудоких відносин бачимо в такому:

по-перше, вона системно поєднує завдання визначення місії, корпоративних цілей підприємства з формуванням стратегії гармонізації СТВ;

по-друге, вона передбачає використання розроблених автором методичних підходів щодо діагностики стану корпоративної культури та СТВ, їх оцінки за показником гармонійності;

по-третє, спрямовується на реалізацію завдань гармонізації СТВ за допомогою стратегічних, тактичних та оперативних заходів й передбачає можливості їх гнучкого корегування на основі спостережень, аналізу та контролю за участі соціальних партнерів, враховуючи інтереси усіх стейкхолдерів.

Ця розробка може бути використана на будь-яких підприємствах незалежно від галузевої специфіки в інтересах регулювання розвитку корпоративної політики, кодексів корпоративної поведінки, побудови стратегій розвитку підприємств і програм гармонізації соціально-трудоких відносин. Реалізація зазначеного портфелю завдань гармонізації неможлива без функціонування відповідного механізму, який використовується не лише для ініціації певних засобів, але й для вирішення нагальних проблем, зумовлених наявністю опору змінам з боку стейкхолдерів.

Управління змінами на підприємствах, зокрема його корпоративної культури, відповідно моделі, представленої рис. 3.6 і 3.7, являє собою сукупність дій, спрямованих на здійснення оперативного реагування на зміни, що відбуваються на підприємстві та його зовнішньому середовищі, які можуть носити плановий або стихійний характер, їх вивчення на предмет відповідності місії, стратегічним цілям розвитку, що визначаються з урахуванням умов господарювання, формування портфелю завдань та ініціації їх реалізації.



**Рис. 3.7. Схема функціонування моделі активізації впливу корпоративної культури на гармонізацію соціально-трудових відносин.**

*Джерело: розробка авторська.*

Зміна умов соціально-економічного розвитку, прийнятих в якості вихідної стратегічної інформації, зумовлює необхідність коригування стратегічних цілей підприємств і, відповідно, вибору та застосування засобів впливу на його корпоративну культуру, активізації впливу корпоративної культури на гармонійний розвиток соціально-трудових відносин, що має тісний взаємозв'язок з елементами корпоративної культури, узгодженими з усіма стейкхолдерами. Управління КК необхідно здійснювати з урахуванням її ключових функцій: аксіологічної, організаційної, інтеграційної, культурологічної, мотиваційної, розвиваючої, адаптивної, інноваційної, системоутворюючої. Усі наведені функції КК взаємопов'язані одна з одною, а їх системна взаємодія характеризується певною специфікою, яка обумовлена особливостями розвитку кожного підприємства.

Зауважимо, що проілюстрована рисунками 3.6-3.7 модель, концептуально враховує різноманітні чинники внутрішнього і зовнішнього середовища, принципи і функції корпоративної культури, технології корпоративного управління людським

потенціалом, субкультури підрозділів, моніторинг (діагностику) корпоративної культури та стану розвитку соціально-трудова відносин на підприємстві, передбачаючи активізацію заходів щодо вдосконалення останніх. Функціонування зазначеної моделі пов'язано з основними положеннями і засадами корпоративного менеджменту.

Відповідно до моделі, активізація впливу КК на гармонізацію соціально-трудова відносин спричиняє розвиток як зазначених відносин, так і корпоративної культури, що відбувається з урахуванням її провідних принципів. Сукупність відносин стейкхолдерів, які акумулюються цими принципами, дає можливість обрати спосіб втілення вимог корпоративного менеджменту, яким відображено зміст стратегії і місії соціально-економічного розвитку підприємства. Останні дозволяють вирішувати низку проблем у сфері управління трудовим потенціалом підприємства, соціально-трудова відносинами.

Загалом, принципи корпоративної культури розглядаємо у якості основних ідей та правил поведінки керівників, працівників, постачальників, споживачів, інвесторів, інноваторів, які забезпечують здійснення корпоративних управлінських функцій, найважливіших вимог, дотримання яких забезпечує результативність управління персоналом підприємства, підприємством в цілому та його оточенням. Зауважимо, що принципи безпосередньо або опосередковано взаємопов'язані між собою й тільки їх цілісне (системне) впровадження здатне забезпечити певний успіх в управлінні трудовим потенціалом, результатами діяльності підприємства.

В цілому, розробленій моделі впливу корпоративної культури на гармонізацію соціально-трудова відносин (рис. 3.6-3.7), притаманна полікомпонентність із складною структурою компонентів, кожен з яких виконує певну, тільки йому властиву специфічну функцію, завдяки чому здійснюється координація (гармонізація) відносин між стейкхолдерами загалом та керівниками і працівниками підприємства, зокрема. Функції та умови їх реалізації подаємо в формі таблиці (табл. 3.4).

**Функції, умови та напрями реалізації моделі впливу  
корпоративної культури на гармонізацію соціально-трудових  
відносин**

Функція	Умови реалізації	Цільовий напрям	Функціональний напрям
Еволюційна	Зовнішнє середовище: втрата частини займаних позицій на певному ринку. Внутрішнє середовище: не відповідність темпів соціально-економічного розвитку бажаному рівню або істотне їх зниження	Отримання найбільшої величини соціально-економічних зисків від гармонічного розвитку СТВ та реалізації позитивних корпоративних цінностей, досягнення економічного зростання підприємства та добробуту його працівників	Розширення можливостей для розвитку персоналу та раціонального використання наявного трудового потенціалу підприємства з метою поліпшення стану його соціально-економічного розвитку
Стабілізаційна	Зовнішнє середовище: превалювання у розвитку підприємства пріоритетів соціального партнерства над суто економічними інтересами. Внутрішнє середовище: невідповідність стану СТВ перспективним завданням сьогодення	Розвиток підприємства як суб'єкта господарювання у злагодженій соціально-економічній системі, що враховує інтереси усіх стейкхолдерів, включаючи соціальних партнерів	Удосконалення системи соціально-трудових відносин та корпоративної культури на основі заохочення соціальної взаємодії, згуртованості та соціальної відповідальності за досягнення спільних цілей
Револьюційна	Зовнішнє середовище: зміна впливу чинників зовнішнього середовища. Внутрішнє середовище: зміна впливу чинників внутрішнього середовища	Комплексний розвиток з урахуванням впливу елементів різних рівнів зовнішнього та внутрішнього середовища, особливе місце серед яких займає КК та стан СТВ	Комплексне врахування системи чинників внутрішнього середовища (корпоративної, організаційної, управлінської, персональної культур) і зовнішнього середовища (регіональної, національної, глобальної культур та чинників впливу)

*Джерело: складено авторами.*

Об'єднані комплексно в систему корпоративного управління компоненти в цілому спроможні забезпечувати кращий кінцевий результат, ніж просте накопичення можливостей їх розрізнених (індивідуальних) безсистемних дій. Такий результат відомий науковцям і практикам під назвою «ефект взаємодії», поза системним підходом досягнути неможливо.

Водночас із зазначеним, запропонована модель передбачає використання різних форм та методів корпоративного управління й управління соціально-трудовами відносинами з дотриманням «персоніфікованого» підходу до кожного працівника підприємства, мікро- та макроколективу, стейкхолдера.

Уявляючи працівників підприємства та його персонал складною ієрархічною біопсихосоціосистемою, вважаємо потрібним в процесі реалізації запропонованої моделі використовувати тренінгові технології (проведення тренінгів як окремо щодо розвитку корпоративної культури, так і для активізації впливу корпоративної культури на гармонізацію соціально-трудових відносин) та посттренінгове навчання із закріпленням потрібних навичок і знань шляхом проведення «круглого столу», з організацією діяльності тренінгових майстерень. Їх діяльність має бути спрямована (табл. 3.4) на здобуття особистих знань, умінь і навичок стосовно конкретних дій, які стосуються процесу формування і розвитку корпоративної культури та активізації її впливу на гармонізацію розвитку соціально-трудових відносин на підприємстві.

Більш широкий спектр дії запропонованої моделі полягає у можливості поєднання методологічних підходів, спроможних забезпечити відповідність моделі об'єктивним вимогам корпоративного управління щодо соціально-економічного розвитку підприємства.

Державі у ролі стейкхолдера у моделі відведено незначне місце, проте це зовсім не означає, що нами не враховано її значення в питаннях активізації впливу корпоративної культури на гармонізацію СТВ. Навпаки, саме за безпосередньої участі держави забезпечується законодавче поле, визначаються особливості та специфіка соціальної

взаємодії в країні, вектори трансформацій національної економіки та суспільства загалом, де підприємство з його корпоративною культурою та соціально-трудовими відносинами – «клітинка» із своїм корпоративним життям. Враховуючи зазначену обставину та орієнтуючись на розроблену модель, центром уваги мають стати саме внутрішні ресурси підприємства з їх ключовим елементом – людським капіталом та його інтелектуальною складовою. Вважаємо доцільним зауважити, що ефективність реалізації людського капіталу підприємства, його накопичення та якісне нагромадження багато в чому залежить від стану сформованої корпоративної культури та гармонійності системи соціально-трудових відносин на підприємстві, соціально-психологічних умов праці, стилю управління, мотивації та стимулювання праці, правил та принципів трудової поведінки.

Вплив корпоративної культури на гармонізацію соціально-трудових відносин значною мірою пояснюємо наявністю синергетичного ефекту, природно притаманного культурі як феномену управління трудовою поведінкою людей та їх колективів.

Питання синергетики праці заслуговують окремої уваги, як засвідчили результати дослідження, тому зупинимось на її ролі в активізації впливу КК на розвиток СТВ дещо докладніше.

Синергетика праці відображається результатами самоорганізації членів трудового колективу, упорядкуванням дій, їх свідомому і відповідальному виконанні. Усвідомлене дотримання всіма членами трудового колективу єдиних правил трудової поведінки, що характерно для корпоративної культури, знижує ентропію підприємства – нестійкість, деструкційність, знижує розсіювання енергії. У свою чергу, на нашу думку, ентропія, контрольована процесом управління, сприяє упорядкуванню динаміки розвитку, позбавляє процес від нежиттєздатних етапів його розвитку, нейтралізуючи неконструктивну хаотичність, притаманну трудовій поведінці працівників та їх колективів. Управлінню трудовою поведінкою підходить словосполучення, яке все частіше використовують науковці, – синерг-технологія використання персоналу.

Сутність синергетики трудової поведінки полягає у формуванні ефектів «вимушеного випромінювання» нових ідей людиною або



групою людей під впливом психосоціальної когерентності – особливого сполучення, узгодженості, кооперації природних рис і здібностей, цілей і потреб, почуттів і мотивів, знань та установок<sup>146</sup>.

Якщо йдеться про поведінку групи людей, обумовлену корпоративною культурою, то синергічний ефект обумовлений взаємодією на предмет фізіологічної, психологічної, інтелектуальної, духовної сумісності людей, що формують колектив: у деяких колективах внаслідок резонансної взаємодії працівників виникає ефект « $2+2=5$ »<sup>147</sup>.

Цілком слушним видається нам припущення, висловлене М. Тобою, відповідно з яким за синергетичного підходу пріоритетною є саме групова робота, де відбувається обмін досвідом, виявляються різні точки зору, активізується творчий потенціал кожного учасника, підвищується продуктивність їх взаємодії з іншими учасниками групової роботи, і загалом результати діяльності групи сумарно перевершують результати роботи її окремих учасників<sup>148</sup>.

Синергія щодо гармонізації соціально-трудових відносин засобами корпоративної культури сприяє конструктивному розв'язанню внутрішньогрупових конфліктів, скерованості енергії групи на створення корпоративної культури у якісно новому стані. Завдячуючи нелінійності (вибірковості, незвичності реакцій на зовнішні впливи) незначний, але умовно «правильний» управлінський вплив може спричинити значно більший ефект, ніж значний вплив, але такий, що не відповідає внутрішнім властивостям підприємства як системи. Цим, зокрема, на нашу думку, пояснюється низька ефективність багатьох заходів, що здійснюються керівництвом підприємства у сфері стимулювання праці персоналу. Керівники виходять з апріорі зрозумілого їм постулату, що між розміром стимулювання і продуктивністю праці обов'язково існує прямий

<sup>146</sup> Систем Кепітал Менеджмент: звіт про стійкий розвиток: за 2009 -2010 роки. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [sbv.org.ua/companies/scm?page=3](http://sbv.org.ua/companies/scm?page=3).

<sup>147</sup> Стоянова, В. А. Оценка влияния организационной культуры предприятия на эффективность производственной деятельности / Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – №1. – С. 3-9.

<sup>148</sup> Семикіна, М. В. Корпоративна культура та якість людського капіталу: особливості взаємовпливу / М. В. Семикіна, Т. О. Беяк // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2015. – Вип. 28. – С. 68-75.

зв'язок (погляд за принципом лінійності), це в той час, коли важливу роль відіграє узгодженість зовнішнього впливу із внутрішніми спонукальними силами, які формують мотивацію індивіда до праці з позиції нелінійності. Підхід з позиції нелінійності зосереджує увагу на невизначеності поведінки індивіда, на нерівноважності, несиметричності взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів, її змінюваності у часі і просторі.

За однакових впливів на трудову поведінку, за наслідками реагування вона може виявитися абсолютно різною, що залежить від вихідного стану носіїв корпоративної культури, тоді як у випадку лінійної залежності результат визначається лише величиною зовнішнього впливу.

Так, для системи стимулювання трудової діяльності працівників підприємства важливість визначається не загальним стабільним обсягом матеріальних винагород, а диференційовано гнучким розподілом матеріальних благ, персоніфікованих щодо окремих індивідів і здійснюваних в потрібний час.

Запропонована модель базується на переконанні, що людина (працівник, керівник підприємства), являючи собою суб'єкт синергетичної природи, свою індивідуальність втілює у трудовій діяльності, докладаючи зусиль переважно для виконання тих дій, які сприяють задоволенню її потреб і мають найвищу, згідно рівня їх корпоративної культури, вірогідність успіху.

З позиції синергізму людина здатна себе «будувати», структурувати та програмувати, необхідно тільки правильно ініціювати бажані тенденції її саморозвитку, втілюючи їх через елементи корпоративної культури в соціально-трудова відносини. Залишаючись водночас відносно самостійною у трудовій поведінці, здатністю до синергізму людина-працівник як особистість забезпечує, на нашу думку, сумісно з рисами корпоративності наявність флуктуацій, які обумовлюють відхилення результатів трудової діяльності від запланованих. До таких відносимо: адміністративні рішення; конкурентні відносини; рішення інноваторів, інвесторів, постачальників, споживачів, органів місцевого самоврядування;

модернізації, реструктуризації. Зазначене сумісно з опором змінам трудової поведінки, вкотре підкреслює необхідність в наявності «стабілізуючого» ядра соціально-трудова відносин – корпоративної культури.

Разом з тим, зазначені флуктуації постають своєрідними «інноваційними» сигналами, які сприяють подоланню консервативної однорідності корпоративної культури, не доводячи ситуацію до фази біфуркацій, коли одночасна наявність елементів старої і нової якості спричиняє неврівноважений стан, не бажаний для виробничого процесу. Означене стосується змін відносно цілей діяльності підприємства, методів управління, рішень щодо організації нової чи ліквідації старої структури. У такому разі тривалість об'єктивно обумовлених змін визначається часом повернення системи до стану конструктивної неоднорідності, формування нового енергетичного потенціалу саморозвитку<sup>149</sup>. Щодо біфуркацій, то феномен їх наявності і дії проявляється інноваціями та диверсифікаціями, оскільки саме завдячуючи біфуркаціям на підприємстві з'являються нові рішення як щодо розвитку корпоративної культури, так і щодо активізації її впливу на соціально-трудова відносини.

Отже, цілком правомірним можна вважати висновок, що з позицій синергетики трудовий потенціал підприємства у якості базової категорії його інтелектуально-інноваційного соціально-економічного розвитку еволюціонує через зародження нових системних якостей у вигляді корпоративної культури та трансформацій останньої, спричинюючи гармонійність соціально-трудова відносин на основі самоорганізації.

Відносно складним завданням щодо підприємств з колективами зайнятих виробництвом працівників залишається не обговорений нами до цього часу пошук атракторів (атракативних цілей) – траєкторій, напрямів, за яких можливий прогресивний соціально-економічний розвиток після точок біфуркації, наділений відносною

---

<sup>149</sup> Сухорукова, М. Ценности как ключевой элемент организационной культуры / М. Сухорукова // Управление персоналом. – 2000. – № 11. – С. 39-44.

стійкістю. У соціально-економічних процесах, які стосуються розвитку підприємства, на наш погляд, атрактором можна вважати ідею (місію), що згуртовує розрізнений колектив підприємства в єдину системну цілісність. Загалом нею є мета, яку підприємство ставить на певній стадії свого життєвого циклу, яка б однаково сприймалася і поділялася переважною більшістю (бажано, усіма) працівників та персоналом в цілому.

Заперечуючи саму можливість існування універсально атрактора, на апріорному рівні (здійснення відповідних досліджень не уявляємо можливим) висловлюємо впевненість, що на кожному етапі діяльності на підприємстві доступним є створення умов для гармонійного поєднання визначальних параметрів розвитку і випадкових ситуацій, можливих при цьому, які взаємно доповнюючись у процесі виробничої діяльності сприяють виникненню нових відносин і властивостей як у корпоративній культурі, так і в соціально-трудових відносинах.

Впевненості додає визнання здатності складних систем розвиватися, адаптуючись до ситуацій, відновлювати рівновагу, реагувати на якісні перетворення та зміни. Соціально-економічна самоорганізація структуризацією зв'язків та рівнів здатна спричинити створення більш досконалих продуктів технічної, економічної, соціальної, інформаційної природи, у тому числі й елементів корпоративної культури та соціально-трудових відносин.

Покладена в основу запропонованої моделі (моделі активізації впливу КК на розвиток СТВ) когерентна взаємодія стейкхолдерів через їх співробітництво зумовлює необхідність розгляду в ній механізмів субординації. Традиційні системно-ієрархічні уявлення про засоби впливу не здатні сприяти забезпеченню високої ефективності управління щодо гармонізації соціально-трудових відносин. Основний недолік таких уявлень полягає у відсутності самоорганізаційних, кооперативних принципів, що зумовлює абсолютне панування потреб та інтересів суб'єкта управління як організації з позиції управлінського тиску, що далеко не завжди забезпечує необхідну ефективність результатів діяльності підприємства.

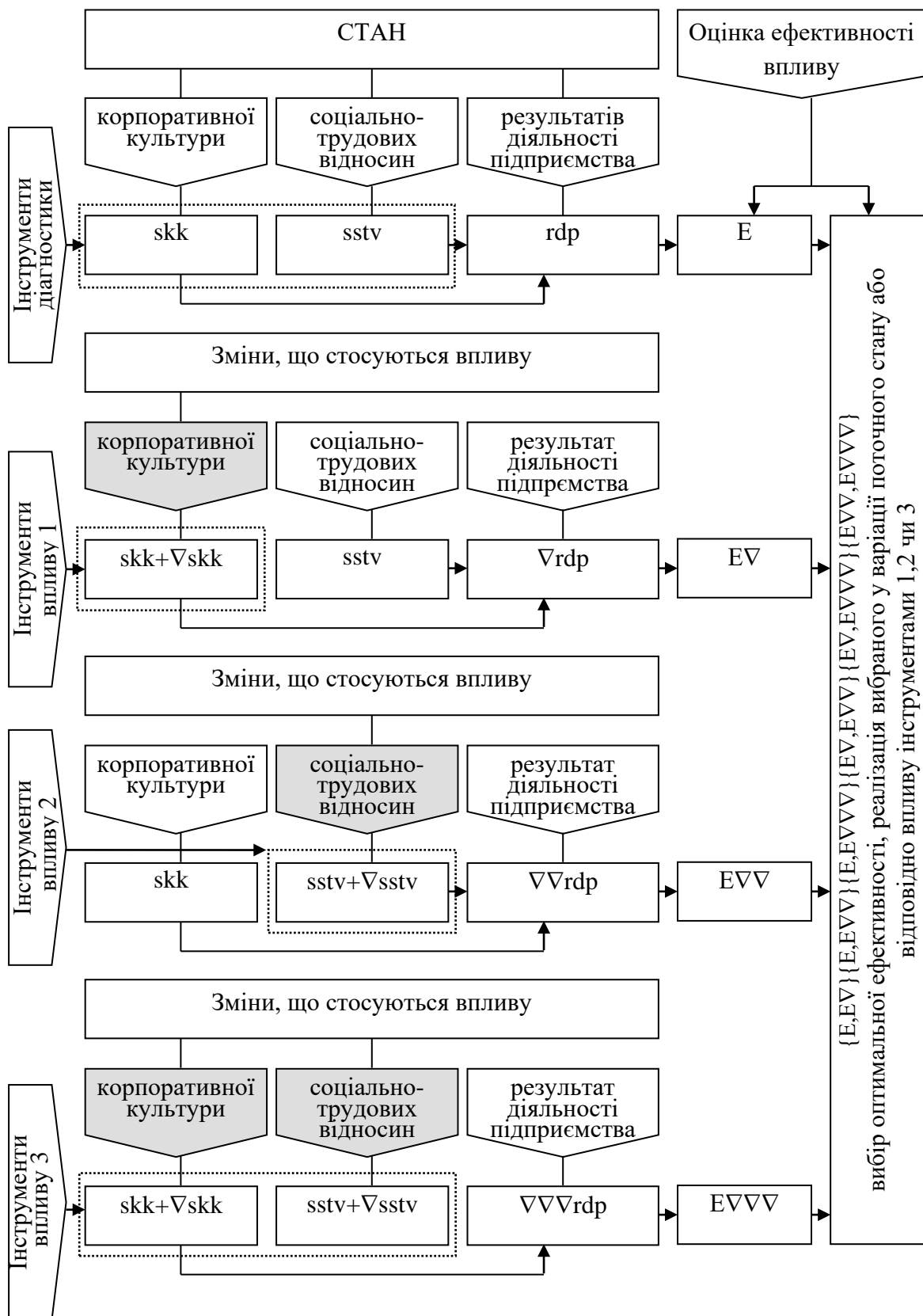
Натомість, синергетичні принципи, застосовані відносно поведінки стейкхолдерів, забезпечують більшу досконалість механізму визначення та узгодження інтересів суб'єктів та об'єктів управління, що забезпечує виведення підприємства на заплановані напрямки розвитку. Як зазначено вище, управління щодо впливу корпоративної культури на гармонізацію соціально-трудова відносин, зводиться до визначення можливих атрактивних станів, вибору з них бажаного, активізації засобів впливу для приведення соціально-трудова відносин саме до такого стану. Незначні впливи, якщо вони відповідають тенденціям еволюціонування соціально-економічного розвитку підприємства, можуть мати суттєві наслідки, натомість, значні впливи, які не відповідають цим тенденціям, можуть виявитися несуттєвими.

Отже, за своєю суттю запропонована нами модель механізму впливу корпоративної культури на гармонізацію соціально-трудова відносин відноситься до класу «гнучко адаптованих», оскільки відображує можливість коригування діяльності підприємства у потрібному напрямі. Зайва жорсткість не дозволяла б розвиватися творчим новаціям, відкривати нові можливості продуктивного соціально-економічного розвитку підприємства.

Гармонійні відносини формуються у якості суб'єкт-суб'єктних, коли впливовість розглядається не постійною тотальною підконтрольністю, а «точковим» підпорядкуванням спільним інтересам шляхом самоврядування і самоорганізації. При такій взаємодії стейкхолдерів відбувається коригування вектора соціально-трудова відносин, при якому протиріччя перетворюються з фактора неузгодженості у джерело синергії.

Ефективність впливу корпоративної культури на стан соціально-трудова відносин розглядаємо в контексті когнітивних уявлень про відображення змін, які стосуються корпоративної культури та сформованих на її основі відносин, на результатах діяльності підприємства.

Концептуальне їх бачення проілюструємо схемою на рисунку 3.8:



**Рис. 3.8. Схема оцінки ефективності впливу на стан корпоративної культури підприємства та соціально-трудових відносин працівників**

*Джерело: розробка авторська.*

Зауважимо, що керованість впливу КК на стан СТВ свідчить про здатність і готовність суб'єкта (кожного стейкхолдера та його представників) до активної участі в реалізації цілей соціально-економічного розвитку підприємства досягненням інтеріоризованих цінностей всіма учасниками соціально-трудова відносин – як керівниками, так і працівниками.

Керовані впливи виконують резонансну функцію, здатну активізувати трудову діяльність, виявити приховані (потенційні) резерви трудового ресурсу, забезпечити необхідну для соціально-економічного розвитку підприємства стабілізуючу дію.

З огляду схеми, наведеної на рис. 3.8 оцінюванню підлягають:

стан (skk) та зміни корпоративної культури ( $\nabla skk$ ) з використанням інструментів діагностики (анкетування, опитування, аналіз звітності) та впливу (реалізація прийнятих рішень щодо елементів корпоративної культури, накази, розпорядження з цього приводу);

стан (sstv) та зміни соціально-трудова відносин ( $\nabla sstv$ ) з використанням відповідних інструментів діагностики (експертиза, аналіз звітної документації) та впливу (реалізація прийнятих рішень щодо стану соціально-трудова відносин, накази, розпорядження з цього приводу).

Результати діяльності підприємства визначаються із застосуванням їх залежностей від стану корпоративної культури та соціально-трудова відносин у чотирьох варіаціях:

а) без залучення чинників впливу на корпоративну культуру та соціально-трудова відносини:

$$rdp = f (skk, sstv);$$

б) із залученням чинників впливу лише на корпоративну культуру:

$$\nabla rdp = f (skk + \nabla skk, sstv);$$

в) із залученням чинників впливу лише на соціально-трудова відносини:

$$\nabla \nabla rdp = f (skk, sstv + \nabla sstv);$$

г) із залученням чинників впливу як на корпоративну культуру, так і на соціально-трудова відносини:

$$\nabla \nabla \nabla rdp = f (skk + \nabla skk, sstv + \nabla sstv).$$

Оцінка ефективності здійснюється для кожної із аналізованих варіацій у традиційному ключі – через відношення величини зиску ( $z$ ) до витрат ( $v$ ):

$E = z(\text{rdp})/ v(\text{rdp})$  – ефективність у варіації без застосування чинників впливу на корпоративну культуру та соціально-трудова відносини;

$E\nabla = z(\nabla\text{rdp})/ v(\nabla\text{rdp})$  – ефективність у варіації із застосуванням чинників впливу лише на корпоративну культуру;

$E\nabla\nabla = z(\nabla\nabla\text{rdp})/ v(\nabla\nabla\text{rdp})$  – ефективність у варіації із застосуванням чинників впливу лише на соціально-трудова відносини;

$E\nabla\nabla\nabla = z(\nabla\nabla\nabla\text{rdp})/ v(\nabla\nabla\nabla\text{rdp});$  – ефективність у варіації із застосуванням чинників впливу як на корпоративну культуру так і на соціально-трудова відносини.

Порівнянням значень  $E$ ,  $E\nabla$ ,  $E\nabla\nabla$ ,  $E\nabla\nabla\nabla$  відбирається варіація, найбільш прийнятна за обраним критерієм їх максимізації чи мінімізації. Вибраною варіацією встановлюється, залишати стан корпоративної культури і соціально-трудова відносин незмінним (якщо вибір випав на значення  $E$ ) чи, можливо, здійснити вплив на корпоративну культуру (якщо вибір випав на  $E\nabla$ ), чи на соціально-трудова відносини (якщо вибір випав на  $E\nabla\nabla$ ), чи, можливо, одночасно і на корпоративну культуру, і на соціально-трудова відносини (якщо вибір випав на  $E\nabla\nabla\nabla$ ).

Запропоноване проілюструємо прикладом (таблиця 3.5).



Таблиця 3.5

**Оцінка ефективності впливу корпоративної культури на  
гармонізацію соціально-трудових відносин**

Інстру- менти	Стан КК	Стан СТВ	Результат діяльності підприємства	Величина зиску	Величина витрат	Ефек- тив- ність	Вибір опти- мальної варіації
	% від гармоній- ного стану	% від гармоній- ного стану	ум. одиниці	ум. одиниці	ум. одиниці		
діагностики	86	94	36	120	112	1,07	
впливу 1	86+6	94	43	128	114	1,12	оптимум
впливу 2	86	94+3	45	130	120	1,08	
впливу 3	86+6	94+3	47	132	121	1,09	

*Джерело: побудовано авторами із застосуванням гіпотетичних даних*

У наведеному прикладі (табл. 3.5) вибір оптимальної (за критерієм максимуму ефективності) варіації випав на вплив на корпоративну культуру, коли величина зиску склала 112% від величини витрат.

Викладене дозволяє стверджувати, що у запропонований спосіб гармонізації СТВ впливом на трудову поведінку працівника засобами корпоративної культури, гіпотетично реальним видається досягнення вищих результатів діяльності підприємства як основної характеристики тренду його соціально-економічного розвитку.

Загалом, враховуючи відому тезу «актуальна потреба + достатній стимул = оптимальна мотивація», стверджуємо можливим існування «оптимуму стану корпоративної культури» для кожної людини, за якого вона виконує свою роботу найкраще в конкретній ситуації відповідно культурним потребам та стану соціально-трудових відносин.

Трудова діяльність працівника в зазначеному контексті набуває для нього особливого змісту, переходячи до розряду важливих життєвих цінностей самоактуалізованої особи, що досягла синергетичного поєднання себе зі своєю працею, наслідок чого – додаткового творчого піднесення особистості через площину корпоративної культури та встановлених соціально-трендових відносин (знаходить прояв так званих «синергізм трудової поведінки»).

Ефективне розв'язання поставлених трудових завдань у такому разі досягається гармонійним поєднанням зовнішніх (організаційних) та внутрішніх (самоорганізаційних) рушійних сил у сформованій

системі цінностей корпоративної культури, співробітництвом учасників відповідно сформованої системи соціально-трудових відносин.

Виходячи із зазначеного, вважаємо необхідним для підприємств формувати корпоративну культуру працівників, орієнтуючись на положення, що ґрунтуються на результатах виконаного дослідження:

1) системоутворюючим чинником соціально-економічного розвитку підприємства доцільно вважати цілепокладання;

2) трудова поведінка працівників підприємства повинна бути цілеорієнтована на задоволення їх потреб відповідно до принципів корпоративної культури;

3) задля підвищення ефективності діяльності підприємства слід забезпечувати адекватність корпоративної культури стану соціально-трудових відносин;

4) задля забезпечення безперервного синергічного ефекту необхідно застосовувати модель впливу корпоративної культури на гармонізацію соціально-трудових відносин.

Отже, наведені та обґрунтовані положення та науково-практичні рекомендації щодо формування позитивної корпоративної культури на мікроекономічному рівні спрямовані на застосування запропонованої системи інструментів (організаційних, економічних, соціально-психологічних, інформаційних тощо), сукупності заходів щодо вдосконалення мотивації праці, подолання деформацій в оцінці праці та стимулюванні праці, використання потенціалу соціального партнерства в інтересах більш гармонійного розвитку соціально-трудових відносин.

## ВИСНОВКИ

Аналіз наукових джерел засвідчив неоднозначність підходів до визначення категорії «корпоративна культура», що зумовило потребу її уточнення з позицій економіки праці. У роботі її запропоновано визначати як складну, багатоаспектну систему цінностей, переконань, традицій, принципів та норм поведінки, яка виявляє себе на мікрорівні, формується під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників (історичних, культурних, економічних, політичних, ментальних), поділяється керівниками підприємства та їх підлеглими, відбиваючись на їх трудовій поведінці, визначає вектор розвитку соціально-трудових відносин на кожному конкретному етапі розвитку підприємства та досягнення певних результатів його діяльності. Такий підхід дав змогу зосередити увагу на формуванні КК та пошуку шляхів активізації її впливу на соціально-трудові відносини в інтересах їх гармонійного розвитку.

На основі аналізу та систематизації теоретичних підходів обґрунтовано структурно-функціональну побудову корпоративної культури з визначенням її основних елементів, базових принципів, яку доповнено розробкою концептуальних засад механізму її формування, структурних взаємозв'язків корпоративної культури та соціально-трудових відносин. Це уможливило визначення місця корпоративної культури у системі економічних та соціальних відносин підприємства, здійснення оцінки впливових чинників та обґрунтування взаємовпливу між складовими корпоративної культури і соціально-трудових відносин. Зазначене створює методичну базу для пошуку шляхів активізації впливу корпоративної культури на розвиток соціально-трудових відносин.

На основі виконаного дослідження запропоновано науково-методичний підхід до вивчення стану корпоративної культури, що ґрунтується на систематизації методів її дослідження (формалізованих, неформалізованих і заснованих на застосуванні моделей корпоративної культури), розробці структурно-логічної схеми діагностики стану корпоративної культури, показників її

економічної та соціальної ефективності в контексті розвитку соціально-трудових відносин. Це вдосконалює наявне методичне забезпечення вивчення корпоративної культури та її впливу на соціально-трудова відносини. Практичне застосування такого підходу дозволяє здійснювати багатоаспектне вивчення особливостей корпоративної культури у зв'язку з оцінками розвитку соціально-трудових відносин, виявляти невикористані можливості та резерви для формування прогресивної корпоративної культури.

В результаті аналізу особливостей корпоративної культури на підприємствах України та її впливу на соціально-трудова відносини необхідно констатувати:

а) корпоративній культурі притаманні як позитивні якості, так і системні недоліки (ігнорування умов колективного договору, сприйняття звичайною справою використання службового становища керівництвом у власних цілях, недотримання кодексу корпоративної культури працівників (навіть якщо він існує на підприємстві));

б) формуванню позитивних корпоративних цінностей та їх впливу на стабілізацію соціально-трудових відносин суттєво перешкоджають як історично сформовані особливості трудового менталітету (поширена звичка недотримуватись закону, порушувати трудову дисципліну, виявляти необов'язковість, неувагу до потреб працівників підприємства, його партнерів, споживачів), так і дія деструктивних соціальних, економічних, організаційних, політичних чинників, що зумовлює протиріччя між трудовими очікуваннями, задекларованими корпоративними цінностями і реальною їх реалізацією.

Це доводить, що становлення прогресивної корпоративної культури можливе за умов взаємодії соціальних партнерів.

Оцінка впливу корпоративної культури підприємств на розвиток соціально-трудових відносин засвідчила:

1) сформована на підприємствах корпоративна культура переважно не є прогресивною, отже, слабо адаптована до вимог цивілізованого конкурентного середовища та перспектив вступу в ЄС;

2) недоліки і проблеми формування корпоративної культури зумовлюють напруженість стану соціально-трудових відносин, що

стає однією з відчутних перешкод у забезпеченні ефективної діяльності підприємств; реальний соціальний діалог на вітчизняних підприємствах є рідкісним явищем, що негативно відбивається на стані корпоративної культури і можливостях гармонійного розвитку соціально-трудових відносин;

3) корпоративна культура слабо виконує мотиваційні функції щодо формування прогресивних трудових цінностей, стабілізації соціально-трудових відносин. Це дозволяє констатувати, що існує гостра потреба в активізації впливу корпоративної культури на розвиток соціально-трудових відносин.

У книзі розроблено модель активізації впливу корпоративної культури на розвиток соціально-трудових відносин, яка поєднує завдання визначення місії, корпоративних цілей підприємства з формуванням стратегії гармонізації соціально-трудових відносин, що базується на діагностиці стану корпоративної культури та соціально-трудових відносин, реалізації завдань гармонізації соціально-трудових відносин за допомогою стратегічних, тактичних та оперативних заходів, їх гнучкого корегування на основі спостережень, аналізу та контролю щодо їх виконання з участю соціальних партнерів. Її застосування може бути покладено в основу розробки стратегій розвитку підприємств, кодексів корпоративної культури.

У монографії обґрунтовано науково-практичні рекомендації щодо формування позитивної корпоративної культури на мікроекономічному рівні, які передбачають застосування запропонованої системи інструментів (організаційних, економічних, соціально-психологічних, інформаційних тощо), сукупності заходів щодо вдосконалення мотивації праці, подолання деформацій в оцінці праці та стимулюванні праці, використання потенціалу соціального партнерства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова, С. Г. О понятии «корпоративная культура» / Организационное консультирование как ресурс развития общества, государства, политики и бизнеса: Тезисы научно-практ. конф. / С. Г. Абрамова, И.А. Костенчук. – М.: 1995. – С. 29-33.
2. Авакян, Н. В. Проблемы функционального содержания организационной культуры организации / Н. В. Авакян // Бизнесинформ. – 2009. – № 2. – С. 170-174.
3. Аверин, А. В. Социально-экономические основания развития современной корпоративной культуры / А. В. Аверин // Социально-экономическая реальность и политическая власть: Сборник статей. Вып. 1. – Москва-Ставрополь : Изд-во «Век книги- 3», 2005. – С. 12-14.
4. Аверьянов, Л. Я. Организационная культура управления современных предпринимательских структур / Л. Я. Аверьянов. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.big.spb.ru/publications/other/orgculture/orgcultuprsovrpredprstmkt.shtml>.
5. Агеев, А. Организационная структура современной корпорации / А. Агеев, М. Грачев. – М. : МЭМО. – 1990. – № 6. – С. 55-65.
6. Актуальні питання сучасної економічної науки: матер. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Дніпропетровськ, 16-17 листопада 2012 р.): у двох частинах. – Дніпропетровськ : НО «Перспектива», 2012. – Ч.2. – 124 с.
7. Алексеевский, В. С. Динамика ценностей в культуре менеджмента // Экономическая психология: современные проблемы и перспективы развития. – СПб. – 2002. – С. 15-17.
8. Алешина, И. В. Западная и восточная деловые культуры / И. В. Алешина // Элитариум: Центр дистанционного образования. – Режим доступа : [www.elitarium.ru](http://www.elitarium.ru).
9. Андреева, О. Д. Технологии корпоративной культуры / О. Д. Андреева. – М. : Банки и биржи, 2007. – 309 с.
10. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия. / И. Ансофф // Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : «Питер», 1999. – 416 с.
11. Антология исследований культуры. Интерпретация культуры. Санкт-Петербург. – Университетская книга, 1997. – Т. 1. – 728 с.
12. Арнаутова, Ю. Е. Средневековые истоки современной корпоративной культуры / Ю. Е. Арнаутова // Менеджмент в России и за рубежом. 2008. – № 1. – С. 119-123.
13. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Амстронг. – Питер, 2008. – 848 с.
14. Асаул, А. Н. Культура организации: проблемы формирования и управления / А. Н. Асаул, М. А. Асаул, П. Ю. Ерофеев, М. П. Ерофеев – СПб. : Гуманистика, 2006. – 203 с.
15. Атаманчук, Г. Управління культурою організації / Г. Атаманчук, Н. Кейзеров // Кадри. – 1995. – № 10. – С. 6-8.
16. Ашин, Г. О типологии культур современного буржуазного общества. Культура и идеологическая борьба / Г. Ашин, А. Мидлер. – М., 1979. – С. 185.
17. Бабич, О. Основні засади створення корпоративної культури як інструменту управління / О. Бабич // Вісник Української академії державного управління. – 2003. – №2. – С. 449-456.
18. Базылев, И. Анализ влияния составляющих организационной культуры малого предприятия на эффективность его работы / И. Базылев // Управление персоналом. – 2007. – №10. – С.76-80.

19. Балака, О. Г. Культура інноваційної діяльності підприємства / Балака О. Г. // Інноваційні засади та виміри стратегічного розвитку підприємств України: колективна монографія / За наук. ред. проф. Петрової І. Л. – К. : Університет економіки та права «КРОК», 2012. – Т.2. – С. 309-319.
20. Баранчев, В. Влияние инновационной культуры на адаптацию предприятий к рыночным условиям / В. Баранчев, А. Гречкин, А. Рузанский, А. Степанов // Наука и промышленность России. – 2002. – №10. – С. 25-36.
21. Баринов, В. А. Корпоративная культура организации в России / В. А. Баринов, Л. В. Макаров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 2. – С. 110-121.
22. Бахтиаров, Е. И. Социальная эффективность информационной системы управления предприятием: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Тюмень, 2008. – 176 с.
23. Башук, Т. О. Застосування інноваційних інструментів маркетингових комунікацій в комплексі просування на підприємстві / Т. О. Башук, А. М. Жолудева // Економічні проблеми сталого розвитку: Тези науково-техн. конф. (18-22 квітня 2011 р.) – Суми. – С. 193-195.
24. Башук, Т. О. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві / Т. О. Башук, А. М. Жолудева // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 2. – С. 179-184.
25. Бевз, З. В. Соціально-трудова відносина на підприємстві в умовах кризи / З. В. Бевз // 36. наук. праць КНТУ. – Кіровоград, 2009. – С. 160-165.
26. Бевзенко, Л. Д. Стилі життя перехідного суспільства / Л. Д. Бевзенко. – К. : Інститут соціології НАН України, 2008. – 144 с.
27. Беляк, Т. А. Корпоративная культура в системе мотивации инновационной и трудовой активности работников / Т. О. Беляк // Съвременни проблеми на регионалното развитие: Събрани статии. Т. 2. – Академично издателство на Аграрния университет Пловдив / – България. – 2014. – С. 266-270.
28. Беляк, Т. А. Корпоративная культура в условиях трансформаций социально-трудовых отношений в Украине / Т. О. Беляк // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2014. – № 3. – С. 10-12.
29. Беляк, Т. А. Корпоративная культура как фактор реализации социальных приоритетов работников / Т. А. Беляк, М. В. Семикина // Экономическая теория в XXI веке: поиск эффективных механизмов хозяйствования: матер. междунар. научн.-практ. конф. (23-24 октября 2014 г.). – Полоцк: Полоцкий государственный университет. – 2014. – С. 25-30.
30. Беляк, Т. О. Корпоративна культура як інструмент прогресивного впливу на стан соціально-трудова відносин / Т. О. Беляк // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції: Херсон: ХНТУ, 2013. – № 12 (1). – Т.2. – С. 149-155.
31. Беляк, Т. О. Корпоративна культура як соціальний ресурс розвитку людського капіталу / Т. О. Беляк, М. В. Семикіна // Туризм і гостинність в Україні: стан, проблеми, тенденції, перспективи розвитку: матер. Міжнар. наук.-практ. конф. (16-17 жовтня 2014 р.). – Черкаси: ЧНУ ім. Б. Хмельницького. – 2014. – С. 146-151.
32. Беляк, Т. О. Корпоративна культура: сутність, принципи, моделі та механізм / Т. О. Беляк // Проблемы социально-экономического развития предпринимательства: Научный журнал «ЭКОНОМИКА И ФИНАНСЫ» (Украина) совместно с Publishing house «BREEZE» (Canada): Монреаль, Канада, 2014. – Том 1. – С. 193-199.
33. Беляк, Т. О. Корпоративна культура: доцільність якісних змін з урахуванням пріоритетів інноваційного розвитку / Т. О. Беляк // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2014. – Вип. IV (56) – С. 129-136.

34. Беляк, Т. О. Корпоративна культура: сутність та особливості в умовах трансформацій соціально-трудої сфери / Т. О. Беляк // Економіка. Інновації. Корпоративне управління: Всеукр. науково-практ. конф. (12 жовтня 2014 р.). – Харків: Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України. – 2014. – С. 349-353.
35. Белікова, Ю. В. Становлення та переваги емоційного лідерства / Ю. В. Белікова // Український соціум. – 2012. – № 2 (41). – С. 7-16.
36. Блау П. М., Скотт В. Р. Процессы коммуникации в формальных организациях // Межличностное общение (Хрестоматия по психологии) / Сост. и общ. ред. Н. В. Казариновой, В. М. Погольши. – СПб. : Питер, 2001. – С. 228-245.
37. Бовыкин, В. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов / В. Бовыкин. – М.: ОАО «Изд-во «Экономика»», 1997. – 368 с.
38. Богатырев, М. Организационная культура предприятия / М. Богатырев // Проблемы теории и практики управления. – 2005. – №1. – С. 104-110.
39. 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.
40. Бурдые, П. Социология социального пространства / Бурдые П.; пер. с фр.; общ. ред. и послесл. Н. А. Шматко. – М.: Институт экспериментальной социологии; СПб. : Алетейя, 2005. – 282 с.
41. Бутинець, Ф. Ф. Світовий бізнес / Ф. Ф. Бутинець. – Житомир: ПП «Рута», 2004. – 498 с.
42. Варган, С. Корпоративная этика: больше, чем просто этика / С. Варган. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.luxemag.ru/etiquette/6503.html>.
43. Васильченко, В. С. Управління трудовим потенціалом / В. С. Васильченко, А. М. Гриненко. – К.:КНЕУ, 2005. – 403 с.
44. Вебер, М. Избранные произведения / М. Вебер. – М. : Прогресс, 1990. – 808 с.
45. Вейлл, П. Д. Искусство менеджмента. Новые идеи для света хаотических изменений / П. Д. Вейлл. – М. : Новости, 1993. – 245 с.
46. Ветчанова, О. В. Корпоративная культура организации / О. В. Ветчанова // Журнал «Справочник руководителя учреждения культуры». – 2012. – №11. – С. 22-25.
47. Винслав, Ю. Б. О принципах корпоративного управления / Ю. Б. Винслав // Бизнес, менеджмент и право. – 2003. – № 3. – С. 34-40.
48. Виханский, О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О. С. Виханский, А. И. Наумов; изд. 3-е, испр. – М. : Аст-Пресс, 2005. – 490 с.
49. Власова, Н. «Способы формирования позитивного духа организации» / Н. Власова // Корпоративная культура. – 2006. – № 2. – С. 24-27.
50. Волкоморов, В. А. Корпоративная газета как индикатор доверия: к методологии анализа факторов, определяющих экономическую культуру организации / В. А. Волкоморов // Известия РГПУ им. А. И. Герцена. – 2008. – №73-1. – С. 120-125.
51. Воронкова, В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади [Електронний ресурс]: [навч. посібник] / В. Г. Воронкова. – Режим доступу : [http://pidruchniki.ws/12210605/menedzhment/rol\\_korporativnoyi\\_kulturi\\_upravlinni\\_lyudskimi\\_resursami](http://pidruchniki.ws/12210605/menedzhment/rol_korporativnoyi_kulturi_upravlinni_lyudskimi_resursami).
52. Вплив культури організації на її діяльність. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.info-library.com.ua/books-text-7181.html>.
53. Гальчинський, А. С. Глобальні трансформації : концептуальні альтернативи. Методологічні аспекти : наукове видання / А. С. Гальчинський. – К. : Либідь, 2006. – 312 с.
54. Гандапас Р. Корпоративная культура. Огнем и мечом. / Р. Гандапас // Менеджер и менеджмент. – 2007. – №9. – С. 4-8.



55. Геец, В. М. Социально-экономические трансформации при переходе к экономике знаний / В. М. Геец / Социально-экономические проблемы информационного общества / Под ред. Л. Г. Мельника. – Сумы : ИТД «Университетская книга», 2005. – С. 16-33.
56. Генкин, Б. М. Экономика и социология труда : учебное пособие для вузов / Б. М. Генкин. – М. : НОРМА-ИНФРА-М, 2000. – 412 с.
57. Гибсон, Дж. Организации: поведение, структуры, процессы / Дж. Гибсон, Д. М. Иванцевич. – М. : Инфра-М; 2000. – 212 с.
58. Гилбрейт, Д. Экономические теории и цели общества / Д. Гилбрейт; под ред. акад. Н. Н. Иноземцева. – М. : Прогресс, 1979. – 406 с.
59. Глобальний договір ООН. Звіт про результати КПМГ в Україні в 2011 році. [Електронний ресурс]. – Режим доступа : [https://www.kpmg.com/UA/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/KPMG\\_in\\_Ukraine\\_Communication\\_on\\_Progress\\_2011\\_UKR.pdf](https://www.kpmg.com/UA/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/KPMG_in_Ukraine_Communication_on_Progress_2011_UKR.pdf)
60. Гнезділова, К. М. Корпоративна культура викладача вищої школи / К. М. Гнезділова. – Черкаси : ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2013. – 124 с.
61. Голднер, Э. Анализ организаций / Э. Голднер // Социология сегодня. Проблемы и перспективы. – М.: Прогресс, 1965. – С.167-472.
62. Голованевская, В. И. Характеристики Я-концепции и предпочтение стратегий совладающего поведения / В. И. Голованевская // Вестник Москов. ун-та. – Сер. 14. – Психология. – 2003. – № 4.
63. 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.
64. Гордеева, М. Диагностика корпоративной культуры / М. Гордеева, Л. Власова. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.eg-online.ru/article/78569/>
65. Гоулман, Д. Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. Макки. – М. : Альбина Бизнес Букс, 2008. – 302 с.
66. Грей, Д. Геймшторминг. Игры в которые играет бизнес / Д. Грей, С. Браун, Дж. Макануфо – СПб. : Питер 2012. – 288 с.
67. Грибик, І. І. Особливості розвитку корпоративної культури на засадах самоорганізації та синергії / І. І. Грибик, Н. В. Смолінська, А. М. Гирило // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. – 2008. – № 611. – С. 142-147.
68. Грішнова, О. А. Корпоративна культура та стратегія підприємства: взаємозв'язок та взаємообумовленість / О. А. Грішнова // – К. : Знання-Прес, 2007. – С. 176-186.
69. Грішнова, О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О. А. Грішнова. – К. : Київ. обл. орг. т-ва «Знання» України. 2001. – 254 с.
70. Грішнова, О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини / О. А. Грішнова. – К. : Знання, 2006. – 559 с.
71. Грішнова, О. А. Особливості регулювання соціально-трудова відносин в процесі санації підприємства / О. А. Грішнова, А. О. Нацевич // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 2. Т. 3. – С. 214-220.
72. Гэлэгэр, Р. Душа организации. Как создать успешную корпоративную культуру / Р. Гэлэгэр. – М. : Добрая книга, 2006. – С. 18.
73. Давиденко, Н. М. Етика бізнесу як основний елемент корпоративної культури / Н. М. Давиденко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2011. – № 3. – С. 13–14.

74. Дагаева, Е. А. PR-служба как агент формирования единого коммуникационного пространства вуза / Е. А. Дагаева // Вестник ТИУиЭ. – 2009. – № 2. – С. 71-3.
75. Даулинг, Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности / Г. Даулинг; пер. с англ. – М. : Консалтинговая группа «ИМИДЖ-Контакт»: ИНФРА-М, 2003. – 368 с.
76. Діагностика стану та перспектив розвитку соціальної відповідальності в Україні (експертні оцінки): монографія / О. Ф. Новікова, М. Є. Дейч, О. В. Паньковатаін.; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2013. – 296 с.
77. 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>.
78. Дил, Т. И. Новые корпоративные культуры / Т. И. Дил, А. А. Кеннеди. [Электронный ресурс]. Режим доступа : <http://sofculture.ru/content/literatura-po-korporativnoi-kulture>.
79. Дмитренко, М. Й. Методологічні засади дослідження корпоративної культури у соціально-філософському знанні / М. Й. Дмитренко // Гуманітарний часопис. – 2011. – № 1. – С. 37-44.
80. Дрейк, С. Зажигай! Внутренний маркетинг для воодушевления сотрудников и привлечения клиентов / С. Дрейк, М. Галмен, С. Робертс. – М. : Вершина, 2006. – 320 с.
81. Дружилов, С. А. Психологический террор в условиях реформирования высшей школы / С. А. Дружилов // Вестник высшей школы. – 2011. – № 9. – С. 42–46.
82. Друкер, П. Новые реальности: в правительстве и политике, в экономике и бизнесе, в обществе и мире / Друкер П. ; [пер. с англ.]. – М. : Брук Чембэр Интернэшнл, 2004. – 380 с.
83. Дуб, П. И. Повышение экономической эффективности промышленного предприятия на основе мотивации труда: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Владимир, 2006. – 173 с.
84. Дубинина, М. В. Корпоративная этика в системе управления трудовыми отношениями на предприятии: Теоретико-методологические аспекты / М. В. Дубинина. – М. : Мир, 2003. – 132 с.
85. Дугина, О. Корпоративная культура и организационные изменения / О. Дугина // Управление персоналом. – 2000 – № 12. – С. 8-12.
86. Дяків, О. П. Основні складові формування корпоративної культури в організації / О. П. Дяків // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. – Соціально-трудові відносини: теорія і практика. – К. : КНЕУ, 2010. – Т. 3. – С. 94-100.
87. Дяченко, Т. О. Взаємозв'язок розвитку корпорацій із застосуванням корпоративної культури // Формування ринкових відносин в Україні. – № 10 (77). – 2007. – С. 7-10.
88. Економіка праці та соціально-трудові відносини / А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін. За наук. ред. д-ра наук, проф. А. М. Колота. – К. : КНЕУ, 2009. – 711 с.
89. Економічна активність населення України 2014: Стат. збірник / Державна служба статистики України. – К, 2015. – 207 с.
90. Жмут, К. Конец менеджмента и становление организационной демократии. / К. Жмут, Дж. Голдсмит. – Спб. : Питер, 2004. – 179 с.
91. Жнякін, Б. Економіка підприємства / Б. О. Жнякін, В. В. Краснова. – Донецьк : Альфа-Прес, 2005. – 160 с.
92. Журавлева, Е. А. Корпоративная культура как фактор повышения эффективности деятельности предприятия: дис.... на соискание ученой степени к.э.н. Спец. 08.00.05. – М., 2010. – 165 с.

93. Задихайло, Д. В. Корпоративне управління / Д. В. Задихайло, О. Р. Кібенко, Г. В. Назарова. – Х. : Еспада, 2003. – 688 с.
94. Занковский, А. Н. Организационная культура. Организационная психология [Текст] / А. Н. Занковский. – М. : Флинта, 2003. – 647 с.
95. Захарченко, В. И. Инновационное развитие в Украине: наука, технология, практика: монография / В. И. Захарченко, Н. Н. Меркулов, Л. В. Ширяева. – Одесса : «Печатный дом», «Фаворит». – 2011. – 598 с.
96. Захарчин, Г. М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія / Г. М. Захарчин – Львів: «Львівська політехніка», 2009. – 276 с.
97. Захарчишин, Г. М. Концептуальна модель інноваційної культури підприємства / Г. М. Захарчишин, О. Я. Андрийчук // Наук. вісник НЛТУ України: Зб. наук.-техн. праць. – Львів: НЛТУ України. – 2008. – вип. 18.8. – С. 272-278.
98. Зверев, С. Команда как инструмент повышения клиентоориентированности сотрудников / С. Зверев, А. Нефедов. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.teamlab.ru/library>.
99. Зінченко, А. Г. Корпоративна соціальна відповідальність 2005-2010: стан та перспективи розвитку / А. Г. Зінченко, М. А. Саприкіна. – К. : Вид-во «Фарбований лист», 2010. – 56 с.
100. Зубенко, В. В. Организационно-экономический механизм формирования инновационной культуры предприятия / В. В. Зубенко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 3, Т. 2. – С. 19-23.
101. Ильин, В. В. Философия истории / В. В. Ильин. – М.: Изд-во Московского университета, 2003. – 380 с.
102. Ильина, О. С. Комплексная диагностика корпоративной культуры современной организации / О. С. Ильина // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 3. – С. 34-37.
103. 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.
104. Иноземцев, В. Л. Американская и европейская модели корпоративного поведения: сходство, отличия и перспективы развития / В. Л. Иноземцев // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 6. – С. 16-22.
105. Иноземцев, В. Л. Современное постиндустриальное общество: природа, противоречия, перспективы. – М. : Логос, 2000. – 304 с.
106. Иванов, Ю. Б. Управління конкурентоспроможністю підприємства / Ю. Б. Иванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко та ін. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2010. – 319 с.
107. Иванова, С. В. Корпоративна культура: традиції та сучасність / С. В. Иванова // Довідник кадровика. – 2000. – № 4. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.hMOO.ru/wmc/info/article/article07/?id=1165861272>.
108. Ілляшенко, С. М. Засади організаційно-економічного механізму управління розвитком корпоративної культури промислового підприємства / С. М. Ілляшенко, М. І. Овчаренко // Ефективна економіка. – 2013. – № 9. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua>.
109. Інноваційна праця: діагностика проблем, важелі активізації: [монографія] / М. В. Семикіна, С. Р. Пасєка, А. Д. Федунець та ін. / За ред. М. В. Семикіної. – Черкаси: Видавництво «МАКЛАУТ», 2012. – 320 с.

110. Інститути зайнятості та безробіття: сучасні тенденції та виклики для України : наук. доп. / [В. М. Геєць, А. А. Гриценко, В. В. Близнюк та ін.]; за ред. В. М. Гейця, А. А. Гриценка ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув.». – К., 2013. – 248 с.
111. Казанцев, А. К. Практический менеджмент в организации / А. К. Казанцев, В. И. Подлесных, Л. С. Серова. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 367 с.
112. Казмірчук, С. Інноваційна культура: роль і місце в інноваційному розвитку підприємства / С. Казмірчук // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2010. – Випуск 1(3). – С. 66-70.
113. 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.
114. Кам'янська, О. В. Корпоративна культура в системі управління інноваційним підприємством / О. В. Кам'янська // Економіка та держава. – Київ, 2010. – № 8. – С. 23-24.
115. Каменский, А. С. Управление экономической эффективностью деятельности предприятия / А. С. Каменский: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Самара, 2005. – 169 с.
116. Камерон, К. К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куин // Пер. с англ.; под ред. И. А. Андреевой. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.
117. Кандария, И. А. Формирование корпоративной культуры в организации / И. А. Кандария – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.magistr-mba.ru](http://www.magistr-mba.ru).
118. Кантер, Р. Рубежи менеджмента (книга о современной культуре управления) / Р. Кантер.: пер. с англ. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999. – 304 с.
119. Капитонов, Э. А. Корпоративная культура: теория и практика / Ю. А. Капитонов. – М. : Альфа-пресс, 2009. – 352с.
120. Капрова, Ю. А. Влияние ценностных ориентаций руководства на формирование организационной культуры предприятия / Ю. А. Капрова //: Автореф. . дис. канд. социол. наук. Санкт-Петербург, 2009. – 20 с.
121. Карамушка, Л. М. Психологія освітнього менеджменту / Л. М. Карамушка. – К. : Либідь, 2004. – 424 с.
122. Кареева, Ю. Клиентоориентирование: теория и практика / Ю. Кареева // Методы менеджмента качества. – 2007. – №11. – С. 29-33.
123. Кастельс, М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура / М. Кастельс. – М. : ГУ ВШЭ, 2000. – 608 с.
124. Катков, В. Формирование организационной культуры на промышленном предприятии / В. Катков // Управление персоналом. – 2000. – № 2. – С. 66-70.
125. Качан, И. В. Методики диагностики организационной культуры предприятия / И. В. Качан, В. В. Зубенко // Научные труды ДонНТУ: Серия: экономическая. – Донецк, ДонНТУ – 2008. – №33. – С. 87-91.
126. Келлер-Пфрундер, А. Індивідуалізація економіки персоналу / А. Келлер-Пфрундер // Проблеми теорії і прктики управління. – 2006. –№ 2. – С. 95-97.
127. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2005. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.termika.m:8080/noframe/demos?d&nd=976039139&nh=1>.
128. Кицак, Т. Г. Формування корпоративної культури в процесі розвитку соціально-трудових відносин на підприємстві / Т. Г. Кицак // Дис... канд. наук: 08.00.04. – 2009. – 192 с.
129. Ковальов Д. Переоцененная синергія / Д. Ковальов // Журнал "&Стратегії". №9, 2008. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [praktikaconsulting.com](http://praktikaconsulting.com).

130. Козырев, А. Н. Интеллектуальный капитал / А. Н. Козырев. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://revolution.allbest.ru>.
131. Колесніков, Г. А. Концепція сучасної корпоративної культури управління виробничих підприємств / Г. А. Колесніков. – Луцьк: ВІЕМ, 1997. – 350 с.
132. Колин Тенвик. Рабочий климат в странах ЕС / Тенвик Колин. – [Электрон. ресурс]. – Режим доступа : [http://www.Begin\\_Group.com/2005/05/14](http://www.Begin_Group.com/2005/05/14).
133. Колот, А. М. Соціальна відповідальність : теорія і практика розвитку : монографія / [А. М. Колот, О. А. Грیشнова та ін.] ; за наук. ред. А. М. Колота. – К. : КНЕУ, 2012. – 501 с.
134. Колот, А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навчальний посібник./ А. М. Колот. – Київ: КНЕУ, 1998. – 224 с.
135. Колядич, О. І. Дослідження соціально-трудоваї взаємодії з позиції системного підходу / О. І. Колядич, С. Б. Погорелов // Соціально-трудоваї відносини: теорія та практика. Зб. наук. праць ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». – № 2. –2011. – С. 91-99.
136. Комаров, Е. Организационные и дезорганизационные методы управления как составляющие организационной и дезорганизационной культуры предприятия / Е. Комаров // Управление персоналом. – 2000. – № 11. – С. 28-34.
137. Комарова, О. А. Формування освітнього потенціалу суспільства: методологія, методика, практика. [монографія] / О. А. Комарова. – Кіровоград : Центрально-Українське видавництво, 2011. – 584 с.
138. Коротков, Є. М. Управление качеством образования / Є. М. Коротков. – М. : Академический Проект: Мир, 2006. – 320 с.
139. Корпоративна культура / Євтухова Т. І., Легенько Ю. В., Родіонов О. В., Родіонов О. В., Руденко О. М. – К. : ДП «Укртехінформ», 2013. – 185 с.
140. Корпоративна культура / Хаєт Г. Л., Єськов О. Л., Ковалевський С. В. та ін.; за заг. ред. Г. Л. Хаєта. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.
141. Корпоративна культура як елемент управління підприємством і її формування / В. М. Семененко, О. А. Пишненко // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2012. – № 3-4 (4-5). – С. 73-77.
142. Корпоративна культура: вимоги до регламентування та вплив на соціальний діалог / Л. В. Щетініна, С. Г. Рудакова // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2015. – № 5 (21). – С. 204-209.
143. Корпоративні структури в національній інноваційній системі України / Під ред. д-ра екон. наук Л. І. Федулової. – К. : Вид-во УкрІНТЕІ, 2007. – 812 с.
144. Костіна, Т. В. Корпоративна культура: її сутність і формування в Україні / Т. В. Костіна // Вісник ДонНУЕТ. – 2008. – № 3. – С. 77-84.
145. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. – СПб. : Питер, 2003. – 464 с.
146. Коул, Д. Управление персоналом в современных организациях / Д. Коул. – М. : Вершина, 2004. – 214 с.
147. Кочеткова, А. И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование: Учеб. пособие / А. И. Кочетова. – М. : Дело, 2006. – 340 с.
148. Кошельник, В. М. Сутність та значення організаційної культури у системі управління підприємством в умовах транзитивної економіки / В. М. Кошельник // Менеджмент. – [Електронний ресурс]. – Режим доступа : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vchetei/2011\\_3/NV-2011-V3\\_47.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchetei/2011_3/NV-2011-V3_47.pdf)
149. Кравченко, Л. І. Соціологія управління / Л. І. Кравченко, І. О. Горіна. – К.: Видавничий дім «Вільямс», 2001. – 608 с.

150. Краев, А. Нарушения этики при подборе персонала / А. Краев, Е. Моргунов // Управление персоналом. – 2003. – № 3. – С. 63-65.
151. Краснокутська, Н. В. Інноваційний менеджмент / Н. В. Краснокутська. – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с.
152. Красовский, Ю. Д. Организационное поведение / Ю. Д. Красовский. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 527 с.
153. Кригульська, Т. Б. Деякі аспекти структуризації організаційної культури підприємства / Т. Б. Кригульська. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/dtr/ep/2010\\_3/files/DU310\\_16.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/dtr/ep/2010_3/files/DU310_16.pdf)
154. Кузин, Ф. А. Культура делового общения / А. Ф. Кузин. – М. : Ось-89, 2009. – 320 с.
155. Кузнецов, И. Формирование и поддержание корпоративной культуры в организации / И. Кузнецов // Менеджмент и менеджер. – 2008. – № 3 – 4. – С. 29-34.
156. Кузнецов, И. Ю. Корпоративная культура / И. Ю. Кузнецов. – М. : Книжный дом, 2006. – 304 с.
157. Кунде, Й. Корпоративная религия. Создание сильной компании с яркой индивидуальностью и корпоративной душой / Й. Кунде; пер. М. Ершовой, Е. Теруковой; ред. Г. Ивашевская. – 2-е изд., испр. – СПб. : Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004. – 272 с.
158. Купрейченко, А. Б. Психология доверия и недоверия / А. Б. Купрейченко. – М. : Изд-во «Институт психологии РАН», 2008. – 571 с.
159. Ладанов И. Социокультура организации / И. Ладанов // Управление персоналом. – 1999. – № 5. – С. 16-21.
160. Лапицкий, М. Предпринимательская культура / М. Лапицкий. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.transport.ru>.
161. Ларичева, Е. А. Сравнительный анализ корпоративной, инновационной культуры и культуры производства / Е. А. Ларичева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – №5. – С. 25-32.
162. Левин, К. Теория поля в социальных кругах / К. Левин; пер. с англ. – СПб. : «Сенсор», 2000. – 368 с.
163. Левченко, О. М. Управління якістю трудового потенціалу регіону : монографія / О. М. Левченко. – Кіровоград : «КОД», 2002. – 136 с.
164. Липатов, С. А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики / С. А. Липатов // Вестник МГУ. Серия 14. Психология. – 1997. – № 4. – С. 62-63.
165. Липатова, Л. Корпоративная культура на российских предприятиях / Л. Липатова // Экономист. – 2003. – №3. – С. 72-77.
166. Лисенко, Ю. Організаційно-економічний механізм управління підприємством / Ю. Лисенко, П. Єгоров // Економіка України. – 1997. – № 1. – С. 86-87.
167. Лібанова, Е. М. Стратегічні пріоритети соціальної політики України на початку ХХІ століття / Е. М. Лібанова // Демографія та соціальна політика. – 2008. – №1. – С. 9-22.
168. Ліпенцев, А. В. Соціальний капітал державної установи: теоретико-методологічні засади формування культури довіри / А. В. Ліпенцев // Актуальні проблеми державного управління [Текст]: зб. наук. праць. – Вип.1. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2008. – С. 215-228.
169. Ліфінцев, Д. С. Корпоративна культура як інструмент формування іміджу організації / Д. С. Ліфінцев // Стратегія економічного розвитку України. – 2009. – № 24-25. – 190 с.

170. Луков, С. В. Человек в зеркале организационных культур / С. В. Луков // Биозтика и комплексные исследования человека. – [Электронный ресурс]. 2010. – № 7. – Режим доступа : <http://www.zpu-journal.ru/e-zpu/2010/7/Lukov>.
171. Людський розвиток в Україні: трансформація рівня життя та регіональні диспропорції (колективна монографія) / За ред. Е. М. Лібанової. – У 2-х томах. – К. : Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України, 2012. – 436 с.
172. Магопечь, О. А.. Особливості підготовки кадрів на підприємствах в умовах формування економіки знань / О. А. Магопечь, А. О. Левченко // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – Кіровоград: КНТУ, 2012. – Вип. 21. – С. 46-50.
173. Майджер, К. Ценностно-ориентированное управление / К. Майджер. – Ростов на Дону: Феникс, 2005. – 152 с.
174. Майстер, Д. Делай то, что проповедуешь. Что руководитель должен знать для создания корпоративной культуры, нацеленной на высокие достижения / Д. Майстер; пер.с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 246 с.
175. Макаров, В. Л. Экономика знаний: уроки для России / В. Л. Макаров // Вестник Российской Академии Наук. – Т. 73. – 2003. – № 5. – С. 450-462.
176. Макаренко, М. А. Организационная культура как фактор успеха фирмы / М. А. Макаренко // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2006. – № 4. – С. 70-80.
177. Макеев, В. А. К вопросу об истории развития корпоративных отношений / В. А. Макеев // Армия и общество. – 2010. – №1. – С. 138-142.
178. Максименко, А. А. Организационная культура: системно-психологические описания: Учебн. пособие / А. А. Максименко. – Кострома: КГУ, 2003. – 168 с.
179. Малицький, А. А. Структуризація організаційно-економічного механізму управління підприємством торгівлі в умовах ринку / А. А. Мальцький // Торгівля і ринок України: Збірн. наук. пр. – 2009. – № 27. – С. 198-205.
180. Малкина-Пых, И. Г. Психология поведения жертвы / И. Г. Малкина-Пых. – М. : Изд-во Эксмо, 2006. – 108 с.
181. Маслов, В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры / В. И. Маслов. – М. : Финпресс, 2004. – 288 с.
182. Маслова, Н. Бренд банку: сутність, елементи, вплив на клієнтів / Н. Маслова // Вісник КНТЕУ. – 2010. – № 5. – 112 с.
183. Маслоу, А. Дальние достижения человеческой природы / А. Маслоу. – СПб.: Евразия, 1999. – 432 с.
184. Мельник, М. І. Аксіологічні чинники соціально-економічного розвитку України / М. І. Мельник, Ю. Р. Злидник // Економіка і управління : [зб. наук. пр.]. – Київ: ДЕДУТ, 2012. – Вип. 20. – С. 297-307.
185. Мердок, Дж. Социальная структура / Дж. Мердок // Пер. с англ. А. В. Коротаева. – М.: ОГИ, 2003. – 608 с.
186. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва : Издательство «Дело», 1997. – 704 с.
187. Мизелева, Г. С. Корпоративная культура: взгляд изнутри / Г. С. Мизелева, И. В. Балакина, Я. Л. Эйдельман // Справочник по управлению персоналом. – 2004. – № 3. – С. 14-32.
188. Мильнер, Б. Теория организации / Б. Мильнер. – М. : Инфра-М, 2005. – 480 с.
189. Митин, А. Н. Преимущества корпоративной культуры / А. Н. Митин // Бизнес. Менеджмент. Право. – 2007. – № 1. – С. 5-12.

190. Митрофанова, М. В. Мониторинг корпоративной культуры университета в транзитивной экономике / М. В. Митрофанова // Известия Томского политехнического университета. – 2007. – №6. – С. 96-100.
191. Михайлов, С. Г. Социальная эффективность стратегии экономического развития предприятий / С. Г. Михайлов // Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – СПб., 2006. – 173 с.
192. Михайлова, Е. Целостность организации и способы ее поддержания / Е. Михайлова // Менеджмент и менеджер. – 2011. – № 4. – С. 14-18.
193. Мищенко, А. П. Стратегическое управление. Корпоративная культура. / А. П. Мищенко. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://uchebnikionline.com/marketing/strategichne\\_upravlinnya\\_mischenko\\_ap/misiya\\_firmi.htm](http://uchebnikionline.com/marketing/strategichne_upravlinnya_mischenko_ap/misiya_firmi.htm).
194. Могутнова, Н. Н. Типы корпоративной культуры на современных российских предприятиях / Н. Н. Могутнова // Дис. ...канд. социол. наук: 22.00.04. – М., 2007. – 195 с.
195. Могутнова, Н. Н. Корпоративная культура: понятие, подходы / Н. Н. Могутнова // Социологические исследования. – 2005. – №4. – С. 130-136.
196. Мозгова, О. О. Сучасні моделі корпоративної культури / О. О. Мозгова // Економічні науки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/23\\_WP\\_2011/Economics/10\\_91230.doc.htm](http://www.rusnauka.com/23_WP_2011/Economics/10_91230.doc.htm).
197. Моисеев, В. А. Паблик рилейшнз – средство социальной коммуникации: теория и практика / В. А. Моисеев. – К. : Дакор. 2002. – 506 с.
198. Монастирський, Г. Л. Теорія організації / Г. Л. Монастирський. – К.: Знання, 2008. – 319 с.
199. Монастирський, Д. А. Поняття та природа стабільності закону / Д. А. Монастирський // Часопис Хмельницького університету регіонального управління та права. Університетські наукові записки. – 2005. – № 1-2. – С. 61-65.
200. Мясоєдов, С. П. Управління бізнесом в різних ділових культурах / С. П. Мясоєдов. – М. : Вершина, 2009. – 315 с.
201. 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.
202. Наумов, А. И. Хофстидово измерение (влияние национальной культуры на управление бизнесом). Менеджмент / А. И. Наумов. – 1996. – № 3. – С. 71-95.
203. 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](http://www.pgzeao.ru/.../nov_tenden.pdf.html).
204. Носков, В. Психологічні детермінанти корпоративної культури [Текст] / В. Носков, А. Кальянов // Політичний менеджмент. – 2006. – № 3 (17). – С.76-88.
205. Ньюстром, Д. В. Организационное поведение / Д. В. Ньюстром, К. Дейвис; пер. с англ.; под ред Ю. Каптулевского. – СПб. : Питер, 2000. – 346 с.
206. 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 XXIV Міжнар. наук.-практ. конф. (5-6 квітня 2013 р., м. Львів). В 2-х частинах. – Львів : ЛЄФ, 2013. – Ч. 2. – С. 7-8.



207. Овчаренко, М. І. Концептуальні засади формування організаційно-економічного механізму управління розвитком корпоративної культури підприємства / М. І. Овчаренко // Економічні перспективи України та світу : матер. Міжнар. наук.-практ. конф. (20-21 вересня 2013 р., м. Чернігів). – Чернігівський державний технологічний університет, 2013. – С. 83-86.

208. 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.

209. Овчаренко, М. І. Умови та особливості становлення корпоративної культури вітчизняних підприємств / М. І. Овчаренко // «Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу» : збірник тез VI Міжнар. наук.-практ. конф. (27-29 вересня 2012 р., м. Суми). – Суми : ТОВ "ДД Папірус", 2012. – С. 191-193.

210. Овчаренко, М. І. Управління соціальними інститутами сталого розвитку в контексті формування корпоративної культури / М. І. Овчаренко // Економічні проблеми сталого розвитку: матер. Міжнар. наук.-практ. конф. (24-26 квітня 2013 р., м. Суми). У 4 т. – Суми : Сумський державний університет, 2013. – Т.1. – С. 211-213.

211. Овчаренко, М. І. Формування корпоративної культури вітчизняних підприємств: соціально-економічний аспект / М. І. Овчаренко // Інновації і маркетинг – рушійні сили економічного розвитку : монографія; за ред. С. М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2012. – С. 130-140.

212. 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: матер. Міжнар. наук.-практ. конф. (15-16 листопада 2012 р., м. Харків). – Харків : ФОП Александрова К.М.; «ІНЖЕК», 2012. – С. 162-166.

213. Овчаренко, М. І. Характеристика корпоративної культури машинобудівних підприємств Сумщини з позиції її складових елементів / М. І. Овчаренко // Економіка та менеджмент: перспективи розвитку : тези Міжнар. наук.-практ. конф. (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.

214. Оsono, Э. Экстремальная Toyota: Парадоксы успеха японского менеджмента / Э. Оsono, Н. Симидзу, Х. Такеути // Пер. с англ. – М. : Альпина Паблишерз : Издательство Юрайт, 2011. – 286 с.

215. Павлова, Е. Г. Корпоративная культура организации как индикатор её инновационного потенциала / Е. Г. Павлова // Вести БГПУ. Сер. 2 История. Философия. Политология. Социология. Экономика. Культурология. – 2007. – № 2. – С. 78-82.

216. Панченко, А. Украина в системе культурных оординат бизнеса [Текст] / А. Панченко, И. Тихомирова // Менеджмент и менеджер. – 2002. – № 8. – С. 185-189.

217. Парсонс С. Н., Рустомджи М. К. Искусство управления [Текст] / С.Н. Парсонс. – М.: Агентство «ФАИР», 1997. – 272 с.

218. 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.

219. Пасека, С. Р. Соціально-трудовий потенціал регіону: теорія і практика розвитку: Монографія / С. Р. Пасека. – Черкаси: ІнтролігаТОР, 2012. – 606 с.

220. Перехід на ринок праці молоді України / Елла Лібанова, Олександр Цимбал, Лариса Лісогор, Ірина Марченко и Олег Ярош, Міжнародне бюро праці, Програма молодіжної зайнятості, Департамент політики зайнятості. – Женева : МОП, 2014.– 80 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms\\_302648.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_302648.pdf)

221. Первакова, Е. Е. О механизмах воздействия корпоративной культуры на эффективность и производительность труда / Е. Е. Первакова // Управление корпоративной культурой. – 2012. – № 3. – С. 194-205.

222. Первушина, Е. А. Управление коммуникациями вуза на рынке образовательных услуг / Е. А. Первушина // Дисс. на соискание научн. степени канд. эконом. наук : 08.00.05. – Москва, 2009. – 171 с.

223. Персикова, Т. Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура / Т.Н. Персткова. – М. : Логос, 2006. – 224 с.

224. Петров, Ю. Д. Організаційно-економічні та фінансові аспекти трансформації корпоративного сектору / Ю. Д. Петров // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. праць. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2006. – С. 937-943.

225. Петрова, І. Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин / І. Л. Петрова // Вчені записки, Вип. 40. – К., 2015. – С.139-145.

226. Петрова, І. Л. Зміни корпоративної культури як імператив організаційного розвитку / І. Л. Петрова // Вісник Прикарпатського ун-ту, серія Економіка, 2014. – Вип. 10. – С. 76-79.

227. Петрова, І. Л. М'які фактори управління змінами у сфері соціально-трудових відносин / І. Л. Петрова // Соціально-трудові відносини: теорія та практика, 2014. – №1. – С. 89-95.

228. Петрова, І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. / І. Л. Петрова. – К. : КНЕУ, 2013. – 466 с.

229. Петрушенко, Ю. Вплив національних особливостей корпоративної культури на розвиток економічних відносин / Ю. Петрушенко, Т. Голець // Вісник СумДУ. Серія «Економіка». – 2007. – №3 – С. 75-84.

230. Пилипенко, В. Экономическое сознание и культура населения в период рыночной трансформации общества / В. Пилипенко // Социология: теория, методы, маркетинг. – 2002. – № 4. – С. 205.

231. Питерс, Т. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки / Т. Питерс, Р. Уотерман. – М. : Вильямс, 2010. – 556 с.

232. Платонова, Д. А. Построение сильной корпоративной культуры как средства повышения организационного уровня производства / Д. А. Платонова // Эвразийский международный научно-политический журнал. – 2007. – №3 (32). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=22635>.

233. Погорадзе, А. А. Культура производства: сущность и факторы развития / А. А. Погорадзе. – Новосибирск: Наука, 1990. – 206 с.

234. Погребняк, В. А. Культура организации как объект регуляторного управления / В. А. Погребняк // Вопросы управления предприятием. – 2005. – № 1 (13). – С. 54-59.

235. Полозова, Т. В. Сутність організаційно-економічного механізму функціонування підприємств промисловості / Т. В. Полозова, Ю. В. Овсяченко. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://librar.org.ua/sections\\_load.php?s=business\\_economic\\_science&id=6558](http://librar.org.ua/sections_load.php?s=business_economic_science&id=6558).

236. Попов, Б. Формирование корпоративной культуры / Б. Попов // Управление персоналом. – 2007. – № 4. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.top-personal.ru/issue.html?979>.

237. Пригожин, А. А. Проблемы синергии организационных культур в русско-американских совместных предприятиях / А. А. Пригожин // Менеджмент. – 1995. – № 1. – С.60-78.
238. Пригожин, А. И. Методы развития организации / А. И. Пригожин. – М. : МЦФЭР, 2003. – 864 с.
239. Пригожин, А. И. Цели организаций: стереотипы и проблемы / А. И. Пригожин // Общественные науки и современность. – 2001. – №2. – С. 5-19.
240. Приходько, О. Л. Мовна культура державних службовців як науково-теоретична проблема / О. Л. Приходько. // Державне управління: теорія та практика, 2005. – № 2. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.academy.gov.ua/ej/ej2/txts/ds/05polsnp.pdf>.
241. 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.
242. Пул, М. Управление человеческими ресурсами / М. Пул, М. Уолнер. – СПб. : Питер, 2002. – 880 с.
243. Радугин, А. А. Социология: Курс лекций / А. А. Радугин, К. А. Радугин. – М. : Владос, 1995. – 192 с.
244. Рафаева, О. С. Коррекция корпоративной культуры / О. С. Рафаева // Справочник по управлению персоналом. – 2004. – № 3. – С. 34-40.
245. Резник, Ю. М. Сущность корпоративной культуры в современной организации / Ю. М. Резник, К. А. Кравченко // Управление персоналом. – 1998. – № 8. – С. 63-69.
246. Рефрейминг организации: Компания как фабрика, семья, джунгли и храм / Ли Болмэн, Терренс Дил // Пер. с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2012. – 625 с.
247. Ричи, Ш. Управление мотивацией / Ш. Ричи, П. Мартин // Пер. с англ.; под ред. Е.А. Климова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 399 с.
248. Роббинс, С. П. Менеджмент / С. П. Роббинс, М. Коултер. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2002. – 880 с.
249. Родин, О. Концепция организационной культуры: происхождение и сущность / О. Родин // Менеджмент. – 2005. – № 7. – С. 67-77.
250. Родионова, М. Е. Корпоративное поведение как предмет социологического анализа / М. Е. Родионова // Дис. ... канд. социолог. наук : 22.00.03. – Москва, 2011. – 195 с.
251. Розвиток корпоратизму і корпоративних відносин в економіці України / За ред. В. І. Голікова. – К. : Ін-т екон. прогнозів. НАН України, 2002. – 304 с.
252. Розкошна, О. Корпоративна культура в банку / О. Розкошна, А. Бондаренко // Збірник тез XIV Всеукр. наук.-практ. конф. (27-28 жовтня 2011 р.) : у 2 т. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2011. – Т. 2. – 172 с.
253. Романова, Ю. Изменение корпоративной культуры: доверит ли консультантам или провести самим / Ю. Романова // Управление персоналом. – 2000. – № 11. – С. 25-27.
254. Романько, И. Н. Изучение организационной партиципации как составляющей процесса коммуникации в организациях / И. Н. Романько // Психологические исследования. 2011. – № 2(16). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.psystudy.ru](http://www.psystudy.ru).
255. Руднев, Р. В. Клиентоориентированный подход в работе современной строительной компании / Рекламный рынок России: проблемы и перспективы: матер. междунар. научно-практ. конф. (20 апреля 2010 г). – Орёл : ОрёлГИЭТ, 2010. – 260 с.
256. Рюттенгер, Р. Культура предпринимательства / Р. Рюттенгер. – М. : ЭКОМ, 2008. – 448 с.

257. Саати, Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т. Саати. – М. : Радио и Связь, 1993. – 278 с.
258. Савченко, К. В. Міжнародний менеджмент / К. В. Савченко. – Суми : Вид-во СумДУ, 2009. – 154 с.
259. Савчук, Л. Развитие корпоративной культуры в Украине / Л. Савчук, А. Бурлакова // Персонал. – 2005. – № 5. – С. 86-89.
260. Сайченко, О. А. Корпоративная культура как эффективный механизм управления человеческими ресурсами предприятий / О. А. Сайченко // Дис. ... канд. эконом., наук. – СПб., 2002. – 196 с.
261. Салига, К. С. Ефективність господарської діяльності підприємства: Монографія. / К.С. Салига. – Запоріжжя : ЗЦНТІ, 2005. – 180 с.
262. Самоукина, Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н. Самоукина. – М. : Вершина, 2007. – С. 158-159.
263. Сандер, С. Приказано выжить: корпоративная культура западных компаний / С. Сандер. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.superjob.ru>.
264. Саркисьянц, Т. А. Социокультурные параметры динамики коллектива в научной и образовательной сферах / Т. А. Саркисьянц // Дис. ... канд. социолог. наук: 22.00.06. – Ростов-на-Дону, 2002. – 190 с.
265. 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.
266. Семикіна, М. В. Діагностика впливу корпоративної культури на стан соціально-трудових відносин / М. В. Семикіна, Т. О. Беляк // Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. пр. – 2015. – № 2 (10). – С.54 – 63. – Режим доступу : [http://stvua.com/?wpfb\\_dl=23](http://stvua.com/?wpfb_dl=23).
267. Семикіна, М. В. Нова парадигма мотивації праці в системі розвитку соціально-трудових відносин // Экономика и управление. Научно-практический журнал: Научн.-практ. Журнал : Национальная академия природоохранного и курортного строительства. Симферополь, 2011. – № 3. – С. 111-117.
268. Семикіна, М. В. Напруженість соціально-трудових відносин як гальмо економічного зростання регіону // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету / Збірник наук. праць. – Кіровоград : КНТУ, 2012. – Вип. 22. – Част.І. – С. 96-104.
269. Семикіна, М. В. Розвиток корпоративної культури як передумова накопичення соціального капіталу / М. Семикіна, Т. Беляк, Г. Волчкова // Economics and Management: Challenges and Perspectives: Collection of scientific articles. - "East West" Association For Advanced Studies and Higher Education GmbH, Vienna, Austria, 2015. – С.98-103.
270. Семикіна, М. В. Феномен корпоративної культури в системі соціальних важелів якісного розвитку трудового потенціалу / М. В. Семикіна // Управління економікою: теорія та практика. Другі Чумаченківські читання: зб. наук. пр. / НАН України, Ін-т економіки пром.-сті; редкол.: О. І. Амоша (голов. ред.), В.І . Ляшенко (відп. ред.), Л. Г. Червова та ін. – Донецьк, 2013. – С. 343-353.
271. Семикіна, М. В. Корпоративна культура та якість людського капіталу: особливості взаємовпливу / М. В. Семикіна, Т. О. Беляк // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2015. – Вип. 28. – С. 68-75.

272. Синицька, О. І. Корпоративна культура: типологізація, функції та критерії забезпечення у формуванні соціально-трудова відносин на ринку праці України / О. І. Синицька // Науковий вісник Херсонського державного університету. – Вип. 5. – Ч. 3. – 2014. – С. 255-261.
273. Систем Кепітал Менеджмент: звіт про стійкий розвиток: за 2009-2010 роки. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [sbv.org.ua/companies/scm?page=3](http://sbv.org.ua/companies/scm?page=3).
274. Скуратівський, А. Правова культура в контексті особливостей розвитку соціального буття українського суспільства та національного характеру українців / А. Скуратівський // Вісн. Укр. акад. держ. упр. – 2002. – № 1. – С. 255-261.
275. Скуратівський, А. Феномен радянської правової культури та його вплив на суспільно-правовий розвиток українського суспільства / А. Скуратівський // Вісн. Укр. акад. держ. управл. при Президентові України. – 2003. – № 2. – С. 364-374.
276. Слабко, Я. Я. Процес формування та розвитку організаційної культури промислового підприємства: соціологічний аспект / Я. Я. Слабко // Грані. Соціологія. – 2009. – № 6 (68). – С. 127-131.
277. Сливицкий, А. Б. Формирование корпоративной культуры / А. Б. Сливицкий. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.advertology.ru./article30168.htm>.
278. Смирнов, Г. Н. Этика деловых отношений / Г. Н. Смирнов. – М. : Проспект, 2008. – 414 с.
279. Смирнова, Я. О. Взаимодействие корпоративной культуры и кадровой политики организации / Я. О. Смирнова // Весник СПбГУ. Сер. 5. – 2006. – Вып. 4. – С. 172-174.
280. Соломанидина, Т. О. Организационная культура компании. Учебное пособие / Т. О. Соломанидина. – М.: ООО «Журнал управление персоналом», 2003. – 456 с.
281. Соціальна відповідальність: навч. посіб. / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.]; за заг ред. А. М. Колота. – К. : КНЕУ, 2015. – 519 с.
282. Соціально-трудова відносини зайнятості: сучасні тенденції, виклики, шляхи розвитку: монографія / [А. М. Колот, І. Ф. Гнибіденко, О. О. Герасименко, Л. В. Щетініна та ін.]; за наук. ред. А. М. Колота, І. Ф. Гнибіденка. – К.: КНЕУ, 2015. – 325 с.
283. Соціально-трудова відносини: проблеми гармонізації: монографія / М. В. Семикіна, З. В. Смутчак, С. Р. Пасека та ін. // За ред. М. В. Семикіної. – Кіровоград: «КОД», 2012. – 300 с.
284. Спасибо-Фатеева, І. Корпоративне управління : [монографія] / І. Спасибо-Фатеева., О. Кібенко, В. Борисова В. ; за ред. проф. І. Спасибо-Фатеевої. – Х. : Право, 2007. – 500 с.
285. Спивак, В. А. Корпоративная культура / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 2001. – 416 с.
286. Стадник, В. В. Науково-методичні основи моделювання поведінки споживачів у системі ціннісно-орієнтованого управління підприємством / В. В. Стадник, О. В. Замазій // Проблеми економіки. – 2015. – №3. – С.169-174.
287. Старобинский, Э. Е. Философия менеджмента в корпорации IBM (США) / Э. Е. Старобинский // Управление персоналом. – 1998. – № 3. – С. 32-35.
288. Статистичний щорічник України за 2013 рік. – К. : ДССУ, 2014. – 534 с.
289. Стеклова, О. Е. Организационная культура / О. Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 127 с.
290. Степаненко, С. В. Інституційний аналіз економічних систем (проблеми методології): Монографія / С. В. Степаненко. – К. : КНЕУ, 2008. – 312 с.
291. Стойко, І. Вплив культури на розвиток корпорацій (на прикладі корпорацій США, Японії, країн Західної Європи) / І. Стойко, В. Гецько // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2010. – Вип. 1 (3). – С. 109-118.

292. Стоянова, В. А. Оценка влияния организационной культуры предприятия на эффективность производственной деятельности / Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – №1. – С. 3-9.
293. Структура и модели организационной культуры. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://corpulture.ru/content/ctrukтура-i-modeli-organizatsionnoi-kultury>.
294. Сухорукова, М. Ценности как ключевой элемент организационной культуры / М. Сухорукова // Управление персоналом. – 2000. – № 11. – С. 39-44.
295. Тадеєва, Т. В. Теорія самодетермінації Дісі-Раяна і навчальна мотивація / Т. В. Тадеєва // Наукові записки Тернопільського національного пед. ун-ту ім. В. Гнатюка. Серія: Педагогіка. – 2012. – № 3. – С. 215-223.
296. Таран, М. Корпоративная культура. / М. Таран // Кадровик України. – 2007. – №11. – С.104-109.
297. Тарасова, Н. В. Машинобудування в Україні: тенденції, проблеми, перспективи / Н. В. Тарасова // НАН України; РВПС України НАН України / За ред. Б. М. Данилишина. – Ніжин : Аспект-Поліграф, 2012. – 307 с.
298. Тенденції тіньової економіки в Україні у 2015 р. Міністерство економічного розвитку і торгівлі – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.slideshare.net/apizniuk/ss-51625703>
299. Терон, І. В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудових відносин / І. В. Терон // Глобальні та національні проблеми економіки. – Електронне наукове видання, 2015. – Вип. №6. – С. 639-643. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/131.pdf>.
300. Тесакова, Н. В. Миссия и корпоративная культура / Н. В. Тесакова. – М. : РИП-холдинг, 2003. – 188 с.
301. Типологии корпоративной культуры. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.refmanagement.ru/ritem-6666-3.html>.
302. Тихомирова, О. Г. Организационная культура: Формирование, развитие и оценка. / О. Г. Тихомирова. – Санкт-Петербург: ИТМО, 2008. – 154 с.
303. Тоба, М. Сучасні моделі групового впливу : синергетичний підхід / М. Тоба // Збірник наукових праць : філософія, соціологія, психологія [Електронний ресурс]. – 2009. – Вип. 14, ч. 2. – Режим доступу : [http://www.nbuiv.gov.ua/portal/soc\\_gum/znpfsp/2009\\_14\\_2/14-2-03-Toba.pdf](http://www.nbuiv.gov.ua/portal/soc_gum/znpfsp/2009_14_2/14-2-03-Toba.pdf)
304. Томілова, М. В. Модель іміджк організації // Маркетинг успіху. – 1999. – № 3. – С. 13-20.
305. Тофлер, Э. Метаморфозы власти / Э. Тофлер // Пер. с англ. – М. : ООО «Издательство АСТ», 2004. – 669 с.
306. Тощенко, Ж. Т. Новый взгляд на понятие «корпоративная культура» / Ж. Т. Тощенко, Н. Н. Могутнова // Социс. – 2005. – № 4. – С. 65-67.
307. Третьяков, В. П. Корпоративная культура делового общения / В. П. Третьяков. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.elitarium.ru/2007/09/14/kultura\\_delovogo\\_obshhenija.html](http://www.elitarium.ru/2007/09/14/kultura_delovogo_obshhenija.html).
308. Тузовский, А. Ф. Системы управления знаниями (методы и технологии) / А. Ф. Тузовский, С. В. Чириков, В. З. Ямпольский. [под общ. ред. В. З. Ямпольского]. – Томск : Изд-во НТЛ, 2005. – 260 с.
309. Тульчинська, С. О. Функціонування організаційно-економічного механізму інноваційного процесу / С. О. Тульчинська // Стратегічні пріоритети. – 2008. – №1(6). – С.98-106.
310. Уварова, Т. Г. Проблемы развития человеческого потенциала вуза в системе менеджмента знаний / Т. Г. Уварова // Современные наукоемкие технологии. – 2008. – № 1. – С. 58-60.
311. Удальцова, М. В. Социология управления / М. В. Удальцова. – М. : ИНФРА-М, Новосибирск : НГАЭиУ, 2000. – 144 с.

312. Українська, Л. О. Методи оцінки рівня розвитку корпоративної культури на підприємствах машинобудівного комплексу / Л. О. Українська, К. О. Знак // Ефективна економіка. – 2012. – №12. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1483>.
313. Ульяновский, А. Корпоративный имидж. Технологии формирования корпоративного имиджа для максимального роста бизнеса / А. Ульяновский. – М. : Эксмо, 2008. – 400 с.
314. 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](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dibpp/2009_8/N4-str10-13.pdf).
315. Управление персоналом: теоретичні аспекти та стратегії розвитку: монографія / Костишина Т. А., Писаренко В. П., Нестуля О. О., Ннстуля С. І. [та ін.] за ред. проф. Т. А. Костишиної. – Полтава, 2014. – 604 с.
316. Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. – СПб. : Питер, 2002. – 1200 с.
317. Усачева, Г. М. Влияние корпоративной культуры на эффективность работы компании / Г. М. Усачева, Е. А. Косьмина // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія економічна. – №82. – Донецьк: ДонНТУ, 2004. – С.11-17.
318. Усманов, Б. Ф. Стиль управления: методологические и социологические аспекты [Текст] / Б. Усманов. – М. : ИНФРА, 1993. – С. 35-55.
319. Файоль, А. Управление это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд. – М. : Республика, 1992. – 352 с.
320. Федин, М. Корпоративная культура через регламентацію діяльності співробітників / М. Федин // Менеджмент и менеджер. – 2004. – № 11. – С. 42-45.
321. Филлер, А. Диагностика организационной культуры: «то, что можно измерить, можно изменить» / А. Филлер // Управление персоналом-Украина. – 2009. – №7. – С. 37-40.
322. Флорида, Р. Креативный класс: люди, которые меняют будущее [Текст] / Р. Флорида: пер. с англ. – М. : «Классика – XXI», 2011. – 421 с.
323. Фридман, А. Ключевые обязанности руководителя по организации эффективного управления / Фридман А. // Менеджмент и менеджер. – 2011. – № 3. – С. 7-11.
324. Хаєт, Г. Л. Корпоративна культура / Хаєт Г. Л., Л. Г. Хаєт, С. В. Ковалевський, О. А. Медведева, В. І. Кулшчук. – Київ : Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.
325. Хакен, Г. Синергетика / Г. Хакен. – М. : Мир, 1980. – 404 с.
326. Харрисон, Л. Культура имеет значение. Каким образом ценности способствуют общественному прогрессу / Л. Харрисон, С. Хантингтон. – М. : МШПИ, 2002. – 315 с.
327. Харчишина, О. В. Структура організаційної культури підприємства // Вісник ЖДТУ: зб. наук. пр. – Житомир : ЖДТУ, 2010. – С. 295-298.
328. Химич, І. Чинники впливу на формування корпоративної культури підприємств / І. Химич // Галицький економічний вісник. – 2011. – №3(32). – С.113-122.
329. Хміль, Ф. І. Основи менеджменту / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2003. – 608 с.
330. Ходаківський, Є. І. Методологія наукових досліджень у парадигмі синергетики : монографія / Є. І. Ходаківський, В. К. Данилко, Ю. С. Цаль-Цалко // Вісник ЖДТУ: зб. наук. праць. – Житомир : Вид-во «Рута», 2009. – 332 с.
331. Царенко, Н. В. Методика розподілу коштів на заходи корпоративної культури / Н. В. Царенко // Экономика и управление. – 2006. – №6. – С. 51-56.

332. Фільштейн, Л. М. Фінансово-економічні проблеми тіньової економіки в Україні та шляхи її легалізації [Електронний ресурс] / Л. М. Фільштейн // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2012. – Вип. 22(2). – С. 190-192. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Npkntu\\_e\\_2012\\_22\(2\)\\_\\_33.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Npkntu_e_2012_22(2)__33.pdf).
333. Чайка, Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера / Г. Л. Чайка. – К. : Знання, 2005. – 442 с.
334. Червінська, Л. П. Стимулювання інноваційної діяльності персоналу / Л. П. Червінська / Актуальні проблеми розвитку економіки регіону : наук. збірник / – Івано-Франківськ : Вид-во Прикарпатського Національного університету імені В.Стефаника, 2011. – Вип. 7. – Т. 1. – С. 287-293.
335. Черных, Е. А. Корпоративная и организационная культура синонимы или разные понятия? – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.coфculture.ru/content/korporativnaya-i-organizatsionnaya-kultura-sinonimy-ili-raznye-ponyatiya>.
336. Шалімова, Н. С. Етика внутрішнього аудитора: вимоги та підходи щодо забезпечення її рівня / Н. С. Шалімова // Економіка. Фінанси. право. – 2015. – №7/2. – С. 20-25.
337. Шаталова, Н. И. Организационная культура / Н. И. Шаталова. – М. : Изд-во «Экзамен», 2006. – 652 с.
338. Шаульська, Л. В. Реалізація концепції гідної праці на основі забезпечення конкурентоспроможності активів людського капіталу / Л. В. Шаульська // Вісник Приазовського державного технічного ун-ту. Серія: Економічні науки, 2014. – Вип. 28. – С. 278-284.
339. Швидка, Л. І. Значення і роль корпоративної культури в функціонуванні сучасної організації: теоретичний аспект. – [Електронний ресурс]. – Режим доступа : [http://www.rusnauka.com/23\\_SND\\_2008/Psihologia/27149.doc.htm](http://www.rusnauka.com/23_SND_2008/Psihologia/27149.doc.htm).
340. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство: Построение. Эволюция. Совершенствование / Э. Шейн – СПб. : Питер, 2002. – 336 с.
341. Шипуліна, Ю. С. Інноваційна культура організації: сутність, структура, підходи до оцінки / Ю. С. Шипуліна // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2010. – № 2. – С. 132-138.
342. Шипуліна, Ю. С. Механізми формування інноваційно-сприятливого середовища на промисловому підприємстві // Інноваційна економіка. – 2013. – № 8(46). – С. 77-83.
343. Шипуліна, Ю. С. Сучасні підходи до інтенсифікації інноваційного розвитку промислових підприємств: теоретичний огляд // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 3. – С. 128-140.
344. Шкатулла, В. И. Настольная книга менеджера по кадрам / В. И. Шкатулла. – М. : Издат. группа НОРМА-ИНФРА-М, 1999. – 528 с.
345. Шоул, Дж. Первокласный сервис как конкурентное преимущество / Джон Шоул // Пер.с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 338 с.
346. Щедрова, И. А. Личностные качества руководителя как фактор социального управления психологическим климатом в организации: по опыту вуза / И. А. Щедрова // Дис. на соискание научн. степени канд. социолог. наук : 22.00.08. – М., 2005. – 168 с.
347. Щербина, С. В. Организационная культура в западной традиции: природа, логика формирования и функции / С. В. Щербина // Социс. – 1996. – № 7. – С. 47-55.
348. Щетініна, Л. В. Особливості розвитку корпоративної культури в умовах віддаленого режиму роботи / Л. В. Щетініна, К. О. Павлова, С. Г. Рудакова // Проблеми економіки – 2015. – №3. – С. 175-180.
349. Щоткіна, О. Корпоративна культура як невід'ємна складова сучасного управління / О. Щоткіна // Управління розвитком. – 2011. – № 9. – 97 с.



350. Элвессон, М. Организационная культура [Текст] / М. Элвессон // Пер. с англ. – Х. : Изд-во Гуманитарный Центр. 2005. – 460 с.
351. Энциклопедия управления персоналом. Адаптация новых сотрудников: роли, функции, назначение. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://dps.smrtlc.ru/Articles/Adaptacl.htm>.
352. An analytical approach to the theory of social stratification // Parsons T. *Essays in Sociological Theory*. Revised Edition. Free Press, Macmillan. N.Y. (London ), 1964, p. 69-88.
353. Belyak, T. A. Corporate culture as instrument of regulation of social and labor relations / T. A. Belyak // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. – Кіровоград : КНТУ, 2014. – Вип. 26. – С. 104-110.
354. Cameron Kim S., Quinn Robert E. *Diagnosing and Changing Organization Culture*, Addison-Wesley Publishing Co, 1999. – 320 p.
355. Collins J.C., Porras J.I. *Built to Last*. – Harper Collins, 1994. – 336 p.
356. 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. – 145 p.
357. Deci, E. L. Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development and health / Deci E. L., Ryan R. M. // *Canadian Psychology*. – 2008. – № 49. – P. 182-185.
358. Fayol Henri. *Administration Industrielle et Générale*, 1916. Анри Файоль. *Общее и промышленное управление*. – М. : 1923. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/5783>
359. Fey C. F., Denison D. R. *Organizational Culture and Effectiveness: the Case of Foreign Firms of Russia*. Working Paper Number 179. December 1998. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.econpapers.org>.
360. Gold K. *Managing for Success: A comparison of the private and public sectors* // *Public Administration Review*. – 1982. – Nov.-Dec.
361. Government service of statistics of Ukraine – [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://ukrstat.gov.ua/>
362. Harris P. R., Morgan R. T. *Managing Cultural Differences*. Gulf Publishing Company, 1991.
363. Hofstede Geert *Culture's Consequencer: International Differences in Work Related Values* [Text]. London: Sage Publications, 1980. – 55 p.
364. Markarian, S. Edward. *Capacity for World Strategic Management*. –Yerevan: Gitutgun, 1998. – P. 100.
365. Morgan G. *Images of Organization*. – Beverly Hills, CA.: Sage, 1986.
366. 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). – P. 487-516.
367. Robbins, Stephens P. *Essentials of organizational behaviour* [Text]. Prentice-Hall, Inc. New Jersey, 1994.
368. Rollins T., Roberts D. *WorkCulture, Organisotional Performance, and Bussness Success*. Westport, Conn.: Quorum Books, 1998.
369. Scholz C. *Organisationskultur: Erfolgsprinzipien*. – Wiesbaden: Gabler, 1990.
370. Shein, E.H. *Organizational Culture* / E. H. Shein // *American psychologist*. – 1990. – Vol. 45(1). – P. 109-119.

371. Steinmann H., Schreyoegg G. Management. Grundlagen der Unternehmensfuehrung. – Aufl. 3. – Wiesbaden, 1993. – 678 с.

372. The Global Competitiveness Report 2012–2013. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Competitiveness\\_Report\\_2013-14.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Competitiveness_Report_2013-14.pdf)

373. Trompenaars F. and Hampden-Turner C. Riding the waves of culture. – London, Nicholas Brearley, 1998. – 270 p.

374. Van der Post, W. Z., De Coning, T. J. An instrument to measure organizational culture. South African Journal of Business Management. – 1997. – 28(4). – PP. 147-168.

375. Zigon D. The team performance. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.forum.cfin.ru/attachment.php?attachmentid=668&d=1241614222>

## Додаток А

Таблиця А.1

## Класифікація напрямів наукових досліджень корпоративної культури

Розробники теоретико-методичних основ вирішення проблеми формування, оцінювання і розвитку корпоративної культури за тематичними напрямками			
<b>I. Становлення проблематики корпоративізму в науці:</b>			
Грільвуд Дж., Коусон А., Лембрух Дж, Шміттер Ф., Штрек Г.			
<b>II. Теретико-концептуальна орієнтація у розумінні корпоративної культури:</b>			
Аерінцев С., Давидов Ю., Орлова Е., Топоров В., Флієр Л., Шмітгер Ф.			
<b>III. Середовище формування корпоративної культури:</b>			
Белл Д., Гелбрайт Дж., Масура Й., Тоффлер А., Красильников В., Іноземцев В.			
<b>IV. Зв'язок соціально-економічного розвитку і корпоративних відносин:</b>			
Ансофф І., Друкер П., Мескон М., Оучі У., Уотерман Р.			
<b>V. Змістове наповнення різновидів корпоративізму:</b>			
Акофф А., Гревз Д., Дейвс С., Діл Т., Тернер Дж., Хаммер М.			
<b>VI. Гармонізація соціальних відносин через корпоративний консенсус:</b>			
Кеннеті А., Кунде Й., Блек С., Дороті Д., Катлін С., Силяєва І., Чуміков А., Петрова І.			
<b>VII. Дослідження корпоративної культури з позицій системності:</b>			
М. Амстронг	С. Биков	О. Амоша	І. Мажура
І. Ансофф	Л. Карташова	В. Антонов	В. Мацибора
Р. Акофф	Т. Соломанідіна	М. Баб'як	С. Мельник
Т. Діл	Т. Ніконова	О. Балака	О. Муқан
К. Девіс	І. Корокошко	Л. Балабанова	Н. Мул
П. Друкер	В. Співак	В. Богачов	Г. Назарова
А. Кеннеді	А. Максименко	М. Ведерніков	В. Нижник
Р. Геллегер	Г. Мерзлікіна	А. Воронкова	О. Новікова
Б. Карлоф	Т. Агієвич	О. Грішнова	Л. Панченко
М. Вебер	Т. Персикова	М. Дмитренко	С. Пасека
М. Кевин	В. Усов	В. Дорофієнко	І. Петрова
М. Томпсон	Ю. Шабанов	В. Євтушевський	Є. Рудинська
В. Барінов	Й. Кунде	Г. Захарчин	П. Саблук
О. Виханський	А. Стаднік	Т. Калінеску	М. Семикіна
Р. Єлагіна	М. Тевене	П. Канівський	О. Синицька
А. Наумов	В. Маслов	Т. Кир'ян	В. Скуратівський
К. Камерон	П. Добсон	А. Колот	В. Стаднік
Р. Куїнн	П. Вейлл	Е. Коренєв	І. Тивончук
Г. Хофштеде	Е. Джакус	О. Кузьмін	В. Ткаченко
Е. Шей	К. Шольц	Т. Ландіна	Г. Хаст
Р. Кілліман	Л. Щегініна	Е. Лібанова	А. Шегда
<b>Резюме:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>– авторами розкрито сутність корпоративної культури, досліджено окремі її складові;</li> <li>– акцентовано увагу на зв'язку КК із соціально-трудохими відносинами, проте її вплив на гармонійний розвиток таких відносин розкрито недостатньо глибоко;</li> <li>– залишаються актуальними наукові пошуки можливостей активізації впливу корпоративної культури на розвиток СТВ.</li> </ul>			

Джерело: складено на основі систематизації даних [1-375].

**Систематизація наукових підходів до визначення категорії  
«корпоративна культура»**

Автори	Сутність підходу до трактування
1	2
Армстронг М. [13]	Сукупність переконань, стосунків, норм поведінки і цінностей, загальних для усіх співробітників цієї організації, які можуть не бути чітко виражені, але за відсутності прямих інструкцій визначають спосіб дій і взаємодій людей, впливають на хід виконання роботи.
Вейлл П. [45]	Це є система стосунків, дій і артефактів, яка витримує випробування часом і формує унікальну загальну психологію.
Балика О.Г. [19]	Це є соціальний ресурс концептуально оформлених ідей, цінностей, відносин, очікувань, способу мислення, норм і правил поведінки, традицій та корпоративної символіки, що формуються в ході спільної діяльності для досягнення цілей організації. З іншого боку, це соціальний інститут, який визначає особливий тип стійкої регламентації соціальних зв'язків та різноманітних організаційних форм соціального регулювання поведінки суб'єктів СТВ.
Виханский О., Наумов А. [48]	Перелік найважливіших припущень, що набувають вираження у цінностях, декларованих організацією і задають людям орієнтири їхньої поведінки та дій.
Голд К. [360]	Унікальні характеристики сприйнятих особливостей організації, того, що вирізняє її серед інших у галузі.
Задихайло Д. [93]	Сукупність правил, звичаїв та сталої практики в галузі корпоративного управління, яка не отримала нормативного закріплення у законодавстві та базується на загальному культурному рівні суспільства, нормах моралі, діловій практиці.
Заньковський А. [94]	Це успадкована за змістом система, що передається за допомогою природної мови та інших символічних засобів, які виконують репрезентативні, директивні ефективні функції і спроможні створювати культуральний простір та особливе почуття реальності.
Капітонов Е. [119]	Система матеріальних і духовних цінностей, проявів, що взаємодіють між собою, властивих цій компанії, відбиваючих її індивідуальність і сприйняття себе й інших в соціальному і речовому середовищі, що проявляється в поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і довкілля.
Колот А., Грішнова О., Кицак Т. [281]	Це добре сформована, стійка система норм та цінностей, провідних переконань, принципів і технологій співпраці суб'єктів соціально-трудових відносин у життєдіяльності підприємства
Ньюстром Д., Девіс К. [205]	Набір припущень, переконань, цінностей і норм, які розділяються всіма членами організації.
Коротков Є. [138]	Унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення поставлених перед нею завдань
Красовский Ю. [152]	Суспільні цінності, що об'єднують працівників різних підрозділів, спрямовуючи їх діяльність на досягнення намічених цілей.
Мескон М. [186]	Це клімат в організації; вона відображає звичаї, притаманні організації.
Петрова І. [228]	Це система взаємодіючих матеріальних і духовних цінностей, вірувань, очікувань, норм і правил, традицій, способу мислення, корпоративної символіки, притаманних даній організації, які відображають її індивідуальність, якісну визначеність.

## Продовження таблиці А.2

1	2
Соломанідіна Т. [270]	Це 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.
Семикіна М. [270]	Сукупність певних цінностей, норм і моделей поведінки, які декларуються, поділяються і реалізуються на практиці керівниками підприємств та їх підлеглими (персоналом), доводячи свою ефективність в процесі адаптації до потреб внутрішнього розвитку організації та вимог зовнішнього середовища
Співак В. [285]	Система цінностей, що виявляється у взаємодії, відображає особливості підприємства, сприяючи сприйняттю себе та інших у соціальному середовищі.
Томілова М. [304]	Це сукупність мислення, що визначає внутрішнє життя організації; це спосіб мислення, дії та існування.
Усманов Б. [318]	Така культура є традиціями і манерою поведінки, в яку втілюються основні цінності організації та її кадрового складу.
Хаєт Г. [324]	Система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т.д., які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників.
Хофстед Г. [363]	Коллективне програмування думок, яке відрізняє членів однієї організації від іншої.
Шейн Е. [340; 370]	Набір прийомів та правил вирішення проблем адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції через сприйняття ситуацій; спосіб мислення, відношення до вирішуваних проблем, правил, які виправдали себе у минулому і підтверджують свою актуальність нині.

*Джерело: узагальнено на основі даних [1-375].*

**Резюме:**

1) Виходячи з узагальнення наведених визначень, під КК розуміємо:

по-перше, систему найважливіших цінностей, визнаних корпорацією (підприємством) у якості місії та стратегії розвитку, відображених нормами, яких мають дотримуватися працівники задля ідентифікації їх поведінково та за характером професійної діяльності приналежними саме до неї;

по-друге, систему цінностей, прийнятих та підтримуваних працівниками у якості норм їх поведінки та професійних характеристик, що ідентифікують їх належними саме до даної корпорації (підприємства);

по-третє, механізм формування та моніторингу дотримання працівниками корпорації (підприємства) визнаних найважливішими цінностей, ідентифікацією яких визначається приналежність до неї працівників поведінково та за характером професійної діяльності.

2) До системи корпоративних цінностей відносимо:

– базові уявлення щодо місії, мети, завдань професійної діяльності та ментального світогляду причетних до діяльності корпорації (підприємства) осіб;

– значимі для людини як соціального суб'єкта предмети, явища, ідеї, сприйняті такими, що здатні задовольнити її потреби, бажання, інтереси як індивіда чи представника колективу, уявлення про добро, справедливість, патріотизм, любов, дружбу;

– продукти діяльності (артефакти), що розглядаються з позиції форми їх об'єктивізації, модифікацій щодо їх застосування, значення та змісту в контексті соціокультурної комунікації.

## Додаток Б

Таблиця Б.1

## Систематизація підходів до визначення типології культур

<b>Типологія Д. Зоннерфельда</b>	
Бейсбольна команда	Лідери вважають себе вільними гравцями, за яких ведеться боротьба на ринку праці, всі інші – «розхідний матеріал»
Клубна культура	Переважає командний стиль діяльності з пріоритетом спільній зайнятості на противагу кар'єрному росту
Академічна культура	Перевага надається професійній спеціалізації
Оборонна культура	Перевага адаптації до реальних та уявних зовнішніх умов діяльності
<b>Типологія по К. Камерону та Р. Куїнну</b>	
Кланова культура	Співпадання спільного, пріоритет морального клімату в колективі
Адгократична культура	Заохочення свободи та ініціативи, інновацій, експериментів з акцентом на унікальність та інноваційність
Ієрархічна культура	Максимальна структуризація та формалізація, надання переваг процедурам і стандартам
Ринкова культура	Пріоритет конкурентним перевагам з лідерством у даному ринковому сегменті. Орієнтування на результат та досягнення мети
<b>Типологія Геерта Хофстеде</b>	
«Чоловіча»-«жіноча» культура	Домінування за статевою ознакою, відношенням до успіху, до місця праці в життєдіяльності
Індивідуалізм-колективізм	Пріоритети за впливом на особисте життя, відповідальності, традиційності чи інновацій мотивації
Довгострокова-короткострокова орієнтація	Пріоритети цінностей залежно від тривалості життєдіяльності
<b>Типологія за Вітчановою О.В.</b>	
Авторитарна	Централізація влади, сувора службова ієрархія, тотальний контроль над співробітниками. Думка колективу, як правило, не враховується. Керівник приймає рішення одноосібно
Ліберальна	Керівництво не приймає активної участі в управлінні колективом, надає пріоритету не втручання у конфлікти
Колегіальна	Раціональний розподіл обов'язків між усіма членами колективу, делегування повноважень, колегіальне прийняття ключових рішень
Стабільна	Усталеність та чіткість діючих норм, традицій, правил, елементів організаційної культури
Нестабільна	Нестійкість у системі управління організацією, відсутність чітких і єдиних для всіх норм та правил поведінки, вибіркоче відношення до членів колективу
Інтегрована	Колектив організації згуртований, у ньому формується єдине колегіальне рішення, яке поділяє і підтримує більшість
Дезінтегрована	Відсутність єдиної думки, полярність у поглядах, незадоволення більшістю прийнятими правилами і нормами, конфліктність
Особистісно орієнтована	Головна цінність – люди. Керівництво всіляко підтримує співробітників. Велика увага - розвитку людських ресурсів
Функціонально орієнтована	Чітке виконання функціональних алгоритмів діяльності із дотриманням всіх норм та вимог. Мінімум уваги до особистості

## Продовження таблиці Б.1

<b>Типологія Манфреда Кетс де Врісса</b>	
Паранойяльна організація	Надто високий контроль за підлеглими. Консерватизм на всіх рівнях, відсутність ініціативи, недовіра до керівництва. Бюрократичний стиль управління
Примусова організація	Патологічна прихильність до раціональності, систематизації, недопущення помилок будь-якою ціною, наявність правил «на всі випадки життя», патріархальність в управлінні
Драматична організація	Звичайна діяльність набуває вигляду спектаклю, рішення приймаються за фактом, цінується ризик та ініціатива. Цілі непостійні, системність відсутня
Депресивна організація	Має консервативний бюрократичний уклад. Функціонує завжди однаково і просто. Характерним є авторитарний стиль керівництва
Шизоїдна організація	Має поступливий стиль управління, керівник сприймається відстороненим. Характерним є суперництво за увагу пасивного керівника
<b>Типологія Чарльза Ханді</b>	
Культура Зевса	Основна сила – влада. Тримається на харизматичному лідері, що наділений владою із-за особистих професійних якостей та ресурсів у його розпорядженні. Стабільність порушується, якщо лідер не справляється із своїми обов'язками. Відносини будуються на довірі і особистому спілкуванні
Культура Аполлона (рольова культура)	Існує за системою жорстких правил, що регламентують все – і структуру, і організацію праці, і відносини, і саму працю. Місце важливіше від людини
Культура Афіни	Трудова діяльність здійснюється кооперативно. Критерій ефективності – розв'язок завдання. Цінується кваліфікація і знання персоналу
Культура Діоніса	Заснована на силі особистості. Ставка не на вирішення завдань, а на розвиток співробітників, на досягнення ними своїх цілей. Цінується професіоналізм, виняткові особисті якості, індивідуальність
<b>Типологія Ф. Тромпенаарса</b>	
Сім'я	Домінують персональні взаємини, але в той же час вона ієрархічна: досвід і авторитет «батька» сімейства перевищує досвід «дітей», особливо якщо існує різниця у віці. Лідер сприймається як турботливий батько, який знає краще, ніж підлеглі, що треба робити і що для них добре. Робота в такій корпорації зазвичай нагадує домашню атмосферу. Японські компанії є одними з найяскравіших представників цього типу культури
Ейфелева Вежа	Кожна ланка на високому рівні має чітку функцію контролю нижчих ланок. Підпорядкування босові, авторитет якого пов'язаний з виконанням певної керуючої ролі. Кар'єра будується на професійних знаннях і навичках. Персональні взаємини засуджуються
Керований снаряд	Культура орієнтована на завдання, які виконуються проектними групами, які повинні робити «те, що потрібно» для того, щоб у підсумку виконати завдання, не завжди наперед відоме. Організації тримаються переважно на професіоналах і працюють в крос-функціональних командах

Інкубатор	Майже відсутня структура, але забезпечено комфортні умови трудової діяльності: тепло, світло, кава тощо. Роль людей підкорятися, критикувати, розвиватися, шукати додаткові ресурси і допомагати покращувати нову послугу або товар. Чуйне ставлення до нових ідей та інновацій. Вважаються організаціями майбутнього
<b>Типологія культур іншого типу</b>	
Сімейна культура	Пряме управління усіх усіма поза горизонтальних та вертикальних зв'язків. Кожен виконує не то, що зобов'язаний виконувати, а те, що вважає за потрібне
Компанійська культура	Використання у якості пріоритету факту знайомства
Культура боса	Принцип взаємодії – «керівник завжди правий»
Благодійна організація	Принцип діяльності – співчуття. Критичні рішення не приймаються, оцінка діяльності носить формальний характер
Добровільне рабство	Сильний, вольовий керівник, серед підлеглих розповсюджено виконання будь-чого без виключення, аби домогтися визнання керівником
В'язниця	Тотальний контроль за діями підлеглих, бюрократизація усіх виробничих процесів, перекладання відповідальності на інших.
Колектив однодумців	Вільні взаємовідносини, практична відсутність формалізованих правил, зацікавленість у діяльності
<b>Типологія за рівнем бюрократизації</b>	
Бюрократична, демократична	Різняться ступенем відкритості, легкістю обміну інформацією, ієрархічністю, авторитарністю, атмосферою взаємовідносин
<b>Типологія за рівнем і специфікою виду діяльності</b>	
Культура торгівлі	Висока мотивація і висока активність, націленість на досягнення успіху, схильність до експериментів. Важлива комунікабельність, вміння переконувати, дружелюбність
Спекулятивна культура	Націленість на швидкий обіг грошей, отримання надприбутків. Основний мотив діяльності – матеріальні винагороди, успішні угоди. Відмінні риси працівників – гнучкість, твердість, впевненість, цілеспрямованість
Адміністративна культура	Підвищена бюрократизація і відносна статичність. Працівники в цій організації мало кооперуються, існує значний розрив між щаблями ієрархічних сходів, просування відбувається повільно і надзвичайно заполітизовано. Сильні ритуали, усталені норми, правила та інструкції. Менше уваги приділяється власне результату
Інноваційна культура	Високий динамізм, орієнтованість на майбутнє, звідси високий ризик і в поточний момент. Обачність, згуртованість, високий професіоналізм

*Джерело: складено за результатами аналізу інформації [1-375].*

**Резюме:** підкреслюючи наявність різних бачень щодо типології культур, наявні схеми не сприяють формуванню спільного уявлення про корпоративну культуру як засіб об'єднання окремих індивідів у суспільні групи, об'єднаних спільними інтересами задля співпраці, створення умов для покращення особистого та суспільного життя.



## Додаток В

### Еволюція розвитку корпоративного сектору економіки в Україні

Сучасний менеджмент, зокрема його корпоративна складова, на перше місце ставить проблему адаптації господарчих структур до змін мінливого зовнішнього середовища шляхом впровадження стратегічних та інноваційних методів управління, різних на різних етапах науково-технічного, економічного та соціального розвитку.

Вітчизняні науковці (В. А. Євтушевський, А. Д. Чернявський, В. В. Кобржицький, С. А. Румянцев, З. Е. Шершньова, А. Е. Черпак), які досліджують теорії корпоративного управління, розглядають поступове становлення корпоративного сектору охопленням історичного періоду від стародавніх часів до сучасності. Ми акцентуємо увагу лише на періоді сучасності, обмежуючись прикладом України.

Законодавче регулювання процесів створення і діяльності господарських товариств почало формуватись в Україні з початку 90-х років.

Для першого етапу становлення корпоративного сектору України (1990-1993 рр.) характерно:

- виникнення великої кількості відкритих та закритих акціонерних товариств (ВАТ та ЗАТ), товариств з обмеженою відповідальністю (див. таблицю);
- відсутність спеціального державного органу у якості регулятора випуску та обігу цінних паперів;
- відсутність фондового ринку; значна кількість «тіньових» АТ.

Другий етап (1994-1998 рр.) розвитку пов'язаний із:

- започаткуванням масового акціонування середніх і великих державних підприємств, що утворили основну масу відкритих акціонерних товариств;
- запровадженням процедури регулювання процесу створення АТ;
- формуванням системи ведення реєстрів акціонерів та оформленням прав власності на акції; створенням Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку (ДКЦПФР) і в її межах органу з контролю та регулювання ринку цінних паперів і корпоративних відносин.

Для третього етапу (1999 - теперішній час) характерними є:

- припинення сертифікатної приватизації та розширення грошових форм продажу акцій;
- збереження у державній власності пакетів акцій (25 %, 50 %+1 акція) визначеного переліку підприємств;
- поновлення діяльності спеціального органу з управління державними корпоративними правами;
- зростання рівня консолідації пакетів акцій та скорочення кількості акціонерів;
- посилення боротьби за контроль над АТ;
- започаткування процесів реструктуризації та реорганізації;
- поступове формування системи захисту прав акціонерів;
- посилення контролю з боку державних органів за діяльністю АТ. Перехід від командно-адміністративної системи до ринкової.

Загалом за означений період формування корпоративного сектору економіки України було сформовано відповідну законодавчу базу: Господарський кодекс України; Цивільний кодекс України; Закон України «Про акціонерні товариства»; Закон України «Про власність»; Закон України «Про господарські товариства»; Закон України «Про державну програму приватизації»; Закон України «Про обмеження монополізму і недопущення несумлінної конкуренції»; Закон України «Про промислово-фінансові групи»; Закон України «Про цінні папери і фондову біржу»; Концепція формування і функціонування фондового ринку в Україні; Указ Президента України «Положення про холдингові компанії, що створюються у процесі корпоратизації і приватизації».

**Динаміка кількості суб'єктів  
корпоративного сектору економіки України**

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2014 р. до 2006 р. (рази)
Всього суб'єктів ЄДРПОУ	1070705	1133200	1187020	1228888	1258513	1294641	1323807	1341781	1372177	1,3
приватне підприємство	248211	258536	270331	278574	283697	285821	283911	280073	278222	1,1
акціонерне товариство	33976	33084	31993	31100	30169	28748	26568	25531	24813	0,7
товариство з обмеженою відповідальністю	325925	351750	381205	404525	418145	443223	467822	488781	515371	1,6
товариство з додатковою відповідальністю	700	696	730	761	762	945	1420	1539	1583	2,3
повне товариство	1997	1983	1984	1939	2084	2120	2100	2074	2062	1,0
командитне товариство	30790	31429	33257	34324	35063	34772	34164	33664	33806	1,1
кооператив	30790	31429	33257	34324	35063	34772	34164	33664	33806	1,1
асоціація	2751	2841	2953	3057	3125	3180	3222	3194	3234	1,2
корпорація	824	842	849	862	866	872	862	852	836	1,0
консорціум	80	84	84	89	92	92	94	93	94	1,2
концерн	406	403	400	396	390	387	373	359	350	0,9
об'єднання юридичних осіб	1971	1880	1774	1717	1634	1578	1532	1412	1365	0,7

*Джерело: складено за даними Державної служби статистики України<sup>150</sup>.*

**Висновок.**

За означений період кількість товариств з додатковою відповідальністю збільшилася в 2,3 рази, з обмеженою відповідальністю – в 1,6 рази, кількість асоціацій та консорціумів – на 20%, кількість акціонерних товариств та об'єднань юридичних осіб зменшилася на 30%, кількість концернів – на 10%. Перше обумовлено створенням сприятливого ділового клімату, друге – ліквідуванням таких умов.

В цілому збільшення кількості суб'єктів Єдиного державного реєстру на 30% свідчить про потребу в Україні більш виваженого ставлення до формування корпоративної культури та виявлення способів отримання переваг від її застосування, зокрема, засобами корпоративного управління.

Становлення саме корпоративного сектору видається для української економіки однією із важливих проблем сучасності. Отримання більшістю підприємств значних свобод фінансово-господарської діяльності в частині організаційно-правової форми господарювання, відкриває поле діяльності для розмежування управління і володіння, структуризації та реструктуризації функціональних сфер діяльності, необхідне для активізації потенціалу працівників, ефективного управління людським капіталом.

<sup>150</sup> Статистичний щорічник України за 2013 рік. – К. : ДССУ, 2014. – 534 с.

## Додаток Д

### АНКЕТА

#### Шановні колеги!

Пропонуємо взяти участь в анкетуванні. Мета анкети – з'ясувати актуальні проблеми у розвитку корпоративної<sup>151</sup> культури ДП «НЕК «Укренерго», визначити її роль у діяльності компанії<sup>152</sup>, соціально-трудовах відносинах (мотивації праці, професійному розвитку персоналу, психологічному кліматі, взаємодії керівництва і підлеглих).

Анкета є анонімною. Сподіваємось на відвертість.

Просимо Вас прочитати запитання анкети і варіанти можливих відповідей на них. Серед відповідей просимо відмітити ті з них, що співпадають з Вашою думкою за допомогою помітки:

В разі потреби можна навести свій варіант відповіді на запитання анкети:

**1. Будь ласка, спробуйте оцінити корпоративну культуру через відносини працівників і адміністрації на нашому підприємстві (можливі декілька варіантів відповідей).**

- це відносини ділового співробітництва з урахуванням думки підлеглих.....
- це відносини, орієнтовані на безумовне виконання будь-яких розпоряджень без обговорення думки підлеглих.....
- це відносини повного диктату керівництва і втручання у виконання моїх професійних обов'язків.....
- це ділові і водночас доброзичливі відносини, я завжди підтримую керівництво і розраховую на його допомогу у скрутних життєвих ситуаціях.....
- інша думка.....

**2. На підприємстві «Укренерго» є декілька стратегічних цілей. Якщо Ви знаєте про це, поставте свою оцінку реалізації цілей від 1 до 5 балів (найвища оцінка).**

- розвиток людського потенціалу (безпека праці, професійне навчання, гідна оплата праці, соціальний захист).....
- забезпечення стабільної роботи ОЕС України.....
- мінімізація негативного впливу на довкілля.....
- інтеграція ОЕС України з європейським енергетичним об'єднанням.....

При цьому просимо відмітити думку, яка співпадає з вашою:

- такі корпоративні цілі мені не відомі.....
- реалізація корпоративних цілей не обговорюються в колективі публічно.....
- реалізацію корпоративних цілей важко оцінити.....

**3. Просимо оцінити стан соціально-трудовах відносин на підприємстві:**

- відносини стабільні, ділові, гармонійні.....
- відносини стабільні, практично неконфліктні.....

<sup>151</sup> Під поняттям «корпоративна культура» розуміємо сукупність спільних ідей, цілей, цінностей, норм і моделей поведінки, які декларуються, поділяються і реалізуються керівниками даного підприємства та їх підлеглими, доводячи свою ефективність на практиці.

<sup>152</sup> Анкета розроблена автором; призначалася для проведення соціологічного опитування серед працівників Національної енергетичної компанії «Укренерго», яке є державним підприємством, підпорядковується Міністерству палива та енергетики України і виступає гарантом цілісності та надійного функціонування Об'єднаної енергетичної системи (ОЕС) України.

- відносини більш конфліктні, ніж стабільні .....
- відносини конфліктні .....
- відносини на межі страйків .....

**4. Які проблеми найбільше хвилюють Вас, працівника ДП «НЕК «Укренерго»?**

Просимо відмітити ті з них, що співпадають з Вашою думкою за допомогою помітки:

- поширена зрівнялівка в оплаті праці незалежно від трудового внеску .....
- прояв трудової активності не заохочується .....
- не стимулюється ініціативність, науково-технічна творчість .....
- оплата праці не відповідає рівню життя і потребам моєї сім'ї .....
- розмір моєї заробітної плати є вкрай малим .....
- у вимогах керівництва та оцінці праці поширені «подвійні стандарти» .....
- несправедлива різниця в доходах керівників і підлеглих .....
- відсутність тісного зв'язку між рівнем освіти і розміром оплати праці .....
- відсутність тісного зв'язку між трудовими зусиллями і отримуваним доходом .....
- неповна зайнятість з вини адміністрації .....
- скорочення штатів, вивільнення працівників .....
- байдужість адміністрації до соціальних потреб працівників .....
- ігнорування роботодавцем умов колективних трудових угод та обіцянок .....
- скрутне фінансове положення підприємства .....
- напружена психологічна ситуація у колективі .....
- несправедливий розподіл трудових обов'язків .....
- надмірна інтенсивність праці, яка не відповідає рівню оплати .....
- робота потребує постійних затримок понад норму робочого дня .....
- небезпечно відстоювати власну думку у відносинах з керівництвом .....
- кар'єра і розмір заробітної плати часто залежить не від результатів праці, а від особистих відносин з керівництвом .....
- не приділяється належна увага безпеці праці .....
- не приділяється увага освітньо-професійному зростанню працівників .....
- колективний договір укладається формально, про його виконання мені не відомо ...
- Інше .....

**5. Як Ви загалом оцінюєте роль корпоративної культури у задоволенні соціальних потреб працівників підприємства, зокрема:**

а) у забезпеченні добробуту через оплату праці та преміювання

- впливає позитивно .....
- не впливає .....
- впливає негативно .....
- інша думка: .....

б) у забезпеченні професійного зростання (підвищення кваліфікації, професійного навчання)

- впливає позитивно .....
- не впливає .....
- впливає негативно .....
- інша думка: .....

в) у забезпеченні соціальної захищеності працівників та їх сімей

- впливає позитивно .....
- не впливає .....
- впливає негативно .....
- інша думка: .....

**6. Куди Ви звертаєтесь в разі виникнення конфліктної ситуації?**

- до керівника підприємства .....
- до свого безпосереднього керівника підрозділу .....
- у профком, до комісії з трудових спорів.....
- інше.....

**7. Як Ви вважаєте, чи потрібна профспілка на підприємстві?**

- Так, потрібна                       Ні, потреби в ній немає

**8. Оцініть ефективність роботи профспілки за шкалою від 1 до 5 (найвища оцінка):**

Оцінка

**9. Оцініть, будь ласка, роль діяльності профспілки на підприємстві:**

- профспілка активно захищає інтереси працівників незалежно від позиції адміністрації .....
- профспілка існує формально тільки на папері .....
- профком повністю підтримує лише адміністрацію .....
- профспілка надає обмежену допомогу у рідких нещасних випадках.....
- інше .....

**10. Які Ви маєте пропозиції щодо діяльності профспілки:**

- збільшення екскурсій по містам України .....
- проведення спортивних заходів (день здоров'я, день спорту) .....
- проведення творчих конкурсів (малюнка, фотоконкурсів тощо).....
- проведення виїзних суботників (у парках і скверах міста та області).....
- створення з числа працівників ДП «НЕК «Укренерго» творчих колективів.....
- створення спортивних команд.....

**11. Ваша думка стосовно справедливості Вашої оплати праці (і преміювання):**

- оплата праці враховує рівень моєї освіти і кваліфікації
  - Так             Ні             Не знаю
- оплата праці враховує стаж роботи в даній організації (на підприємстві)
  - Так             Ні             Не знаю
- оплата праці і преміювання враховує мій трудовий внесок у досягнення підприємства
  - Так             Ні             Не знаю
- оплата праці і преміювання враховує складність і відповідальність моєї роботи
  - Так             Ні             Не знаю
- оплата праці регулюється колективним договором:
  - Так             Ні             Не знаю

**12. Які форми заохочення на роботі особисто для Вас були б найбільш важливими.**

Підкресліть 5 найбільш значимих окремо для а) і б)):

а) *моральне заохочення*: усна подяка, подяка у наказі керівництва, публічне вручення грамоти; дошка пошани; подяка на сайті підприємства;

б) *соціально-економічне заохочення*: премія, подарунок, часткове відшкодування вартості житла, часткове відшкодування навчання, часткове відшкодування лікування,

оздоровлення частково за рахунок підприємства, абонемент на відвідування фітнес-клубу, організація харчування на підприємстві з частковим відшкодуванням його вартості, продуктові набори до свят, відшкодування витрат на громадський транспорт;

професійне навчання за рахунок підприємства, підвищення кваліфікації, стажування за рахунок підприємства, кар'єрне зростання, додаткова відпустка.

Інше .....

13. **Якою, на Вашу думку, має бути мінімальна заробітна плата (мінімальний заробіток, встановлений державою, достатній для задоволення мінімальних потреб працівника та його сім'ї у харчуванні, одязі, оплаті комунальних послуг, житла)**

1500 грн.	1800 грн.	2000 грн.	2200 грн.	2500 грн.	3000 грн.	3500 грн.	4000 грн.	4500 грн.	..... грн.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. **Чи влаштовують Вас умови праці на підприємстві?**

- умови праці влаштовують повністю і негативно не позначаються на стані здоров'я і якості праці.....
- умови праці *частково* не влаштовують і мають негативний вплив на моє здоров'я (поясніть ..... ).....
- умови праці *не влаштовують* (поясніть ..... ).....
- інше.....

15. **Скажіть, чи співпадають, на Вашу думку, корпоративні цілі та цінності керівників і підлеглих у ДП «НЕК «Укренерго» (можливі декілька варіантів відповідей).**

- співпадають.....
- більше співпадають, ніж не співпадають.....
- більше не співпадають, ніж співпадають.....
- не співпадають.....

16. **Чи відчувається Вами згуртованість колективу співробітників ДП «НЕК «Укренерго» у досягненні спільних цілей?**

- так, є згуртованість колективу у досягненні спільних цілей.....
- згуртованість колективу є слабкою.....
- згуртованість колективу відсутня.....
- інше.....

17. **Чи поділяєте Ви соціальну відповідальність за стан справ у своєму підприємстві та розвиток соціально-трудова відносин?**

- так, я відчуваю свою відповідальність і тому готовий відкрито висловлювати свої пропозиції.....
- вважаю, що відповідальність – це справа керівництва.....
- у мене є власна думка, проте для соціальної відповідальності існує профком і керівники підприємства.....
- інше.....

18. **Чи довіряють працівники ДП «НЕК «Укренерго» своїм керівникам?**

- вважаю, що переважно довіряють.....
- вважаю, що переважно не довіряють.....
- інше.....

19. **Ваше ставлення до розробки та впровадження символіки компанії «Укренерго», а також корпоративних традицій, певних вимог до стилю одягу, поведінки співробітників:**

- підтримую, це важливі атрибути корпоративної культури підприємства.....
- не підтримую.....
- не розумію в цьому потреби.....
- важко відповісти.....
- інше.....

20. Як Ви оцінюєте роль корпоративної культури у діяльності нашої компанії?

- є прогресивною .....
- не впливає на діяльність компанії .....
- відстає від вимог сьогодення .....
- впливає негативно на діяльність компанії .....
- не розумію, в чому виявляється така культура .....
- інша думка: .....

21. Чи змінилось щось на краще за останні півроку на підприємстві:

.....  
 .....

22. Як би Ви оцінили новітні зміни на підприємстві за шкалою від 1 до 5 (найвища оцінка):

Оцінка –

**ДЯКУЄМО ЗА УЧАСТЬ В АНКЕТУВАННІ!**

.....

Обробка результатів соціального моніторингу,  
 проведеного у відокремлених підрозділах Державного підприємства  
 «Національна енергетична компанія «Укренерго»

Моніторингом 2015 р. охоплено:

Апарат управління ДП «НЕК «Укренерго» – 255 працівників (31,76% від загальної кількості працюючих);

Дніпровська ЕС – 427 працівників (21,50% від загальної кількості працюючих);

Західна ЕС – 673 працівника (41,78% від загальної кількості працюючих);

Південна ЕС – 972 працівника (72,00% від загальної кількості працюючих);

Південно-Західна ЕС – 586 працівників (46,70% від загальної кількості працюючих);

Північна ЕС – 597 працівників (43,50% від загальної кількості працюючих);

Центральна ЕС – 955 працівників (43,50% від загальної кількості працюючих).

Загалом, опитуванням охоплено 4465 працівників, що складає 46,0% від загальної кількості працюючих в ДП НЕК «Укренерго» (не враховано Донбаську ЕС, ГІОЦ, ВЕТ, НТЦЕ, ПГХ «Енергетик»). Результати соціологічного опитування охоплювали 22 напрями розвитку корпоративної культури ДП НЕК «Укренерго».

*Таблиця Д.1*

**Кількісна характеристика учасників соціального моніторингу  
 ДП НЕК «Укренерго»**

Підрозділ ДП «НЕК «Укренерго»	Кількість респондентів	Відсоток респондентів у загальній кількості працюючих
Апарат управління	255	31,76
Дніпровська ЕС	427	21,50
Західна ЕС	673	41,78
Південна ЕС	972	72,00
Піденно-Західна ЕС	586	46,70
Північна ЕС	597	43,50
Центральна ЕС	955	43,50

*Джерело: складено Беляк Т.О. за результатами соціального моніторингу на прикладі ДП НЕК «Укренерго»*

Таблиця Д.2

## Оцінка взаємовідносин між працівниками і адміністрацією

Варіанти відповідей	Апарат управління		Дніпровська ЕС		Західна ЕС		Південна ЕС		Південно-Західна ЕС		Північна ЕС		Центральна ЕС	
	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%
це відносини ділового співробітництва з урахуванням думки підлеглих	96	37	195	42,8	291	43	448	46	237	38,7	206	34,2	337	35,2
це відносини, орієнтовані на безумовне виконання будь-яких розпоряджень без обговорення думки підлеглих	90	34	144	31,6	194	29	233	24	183	29,9	178	29,5	234	24,5
це відносини повного диктату керівництва і втручання у виконання моїх професійних обов'язків	8	3	11	2,4	35	5	36	3,7	17	2,8	30	4,9	45	4,7
це ділові і водночас доброзичливі відносини, я завжди підтримую керівництво і розраховую на його допомогу у скрутних життєвих ситуаціях	86	26	103	22,6	148	22	251	25,8	171	27,9	182	30,2	339	35,5

Джерело: складено Беляк Т.О. за результатами соціального моніторингу на прикладі ДП НЕК «Укренерго»

Таблиця Д.3

## Оцінка стану соціально-трудова відносин на підприємстві

Варіанти відповідей	Апарат управління		Дніпровська ЕС		Західна ЕС		Південна ЕС		Південно-Західна ЕС		Північна ЕС		Центральна ЕС	
	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%
відносини стабільні, ділові, гармонійні	65	26	114	27,7	189	28	313	32,2	128	22,6	95	16,6	362	38
відносини стабільні, практично неконфліктні	154	62	256	62,1	421	63	588	60,5	359	63,4	421	73,4	433	46
відносини більш конфліктні, ніж стабільні	25	10	33	8	55	8	55	5,7	65	11,5	48	8,4	117	12
відносини конфліктні	2	1	3	0,7	3	0	15	1,6	8	1,4	4	0,7	11	1
відносини на межі страйків	3	1	6	1,5	5	1	1	0	6	1,1	5	0,9	32	3

Джерело: складено Беляк Т.О. за результатами соціального моніторингу на прикладі ДП НЕК «Укренерго».



Таблиця Д.4

## Оцінка реалізації поставлених стратегічних цілей (у % до кількості опитаних)

Варіанти відповідей	Апарат управління					Дніпровська ЕС					Західна ЕС					Південна ЕС					Південно-Західна ЕС					Північна ЕС					Центральна ЕС				
	1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів	1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів	1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів	1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів	1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів	1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів	1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів
розвиток людського потенціалу (безпека праці, професійне навчання, гідна оплата праці, соціальний захист)	12,7	19	34,5	23,2	10,6	6,3	8,3	46,2	27,3	11,9	3,4	9,1	34,6	37	16	1,5	16,2	45,3	30,3	6,7	10	15,8	29,2	32,5	12,5	8,4	10,4	34	33,6	13,6	8,5	10,8	15,4	29,3	7,8
забезпечення стабільної роботи ОЕС України	3,4	5,5	12,4	35,2	43,4	0,8	2,9	23,7	39,8	32,8	0,6	2,6	17,4	46,1	33,3	0,5	15,1	43,2	30,3	10,8	4,5	5,2	16,2	44,3	29,3	5,6	9,6	21,6	38,2	25	2,7	1,3	34	18,9	15,1
мінімізація негативного впливу на довкілля	6,2	7	20,9	45	20,9	2,8	12	30	42,4	12,9	2	5,6	28,4	42,6	21,4	1,2	37	40,1	19,5	2,1	5,2	11,3	23	39,5	21	5,6	9,6	21,6	38,2	25	4,9	4,9	12,3	36,4	13,4
інтеграція ОЕС України з європейським енергетичним об'єднанням	8,8	10,4	24	34,4	22,4	17,9	16,2	35,8	21,2	8,9	2,3	6	24,8	38,2	28,7	1,5	16,2	45,3	30,3	6,7	15,7	15,3	32,6	28	8,4	12,1	13,3	27	33,6	33,6	8,3	6,4	13,2	29,6	6,1

Джерело: складено Беляк Т.О. за результатами соціального моніторингу на прикладі ДП НЕК «Укренерго».

**Оцінка ставлення працівників до наявних проблем у  
соціально-трудовах відносинах**

Варіанти відповідей	Апарат управ- ління		Дніпровсь- ка ЕС		Західна ЕС		Південна ЕС		Південно- Західна ЕС		Північна ЕС		Централь- на ЕС	
	Кількіст ь	%	Кількіст ь	%	Кількіст ь	%	Кількіст ь	%	Кількіст ь	%	Кількіст ь	%	Кількіст ь	%
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>
поширена зрівнялівка в оплаті праці незалежно від трудоного внеску	43	4,6	58	3,9	106	3,7	83	8,5	89	3,7	43	4,6	25	1,4
прояв трудової активності не заохочується	61	6,6	101	6,8	198	7,0	138	15	155	6,5	61	6,6	52	2,9
не стимулюється ініціативність, науково-технічна творчість	32	3,4	63	4,3	123	4,3	150	15,4	95	4,0	32	3,4	28	1,6
оплата праці не відповідає рівню життя і потребам моєї сім'ї	177	19,1	326	22,1	504	17,8	670	68,9	422	17,7	177	19,1	772	42,8
розмір моєї заробітної плати є вкрай малим	96	10,3	161	10,9	299	10,5	439	45,2	235	9,8	96	10,3	367	20,3
у вимогах керівництва та оцінці праці поширені «подвійні стандарти»	21	2,3	36	2,4	91	3,2	59	6,1	42	1,8	21	2,3	20	1,1
несправедлива різниця в доходах керівників і підлеглих	62	6,7	50	3,4	104	3,7	215	22,1	105	4,4	62	6,7	48	2,7
відсутність тісного зв'язку між рівнем освіти і розміром оплати праці	31	3,3	46	3,1	104	3,7	101	10,4	68	2,8	31	3,3	25	1,4
відсутність тісного зв'язку між трудовими зусиллями і отримуваним доходом	51	5,5	60	4,1	137	4,8	181	18,6	106	4,4	51	5,5	32	1,8
неповна зайнятість з вини адміністрації	3	0,3	18	1,2	4	0,1	10	1,0	23	1,0	3	0,3	3	0,2

## Продовження таблиці Д.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
скорочення штатів, вивільнення працівників	48	5,2	51	3,5	52	1,8	40	4,1	125	5,2	48	5,2	16	0,9
байдужість адміністрації до соціальних потреб працівників	39	4,2	45	3,1	102	3,6	31	3,2	93	3,9	39	4,2	45	2,5
ігнорування роботодавцем умов колективних трудових угод та обіцянок	15	1,6	20	1,4	88	3,1	66	6,8	60	2,5	15	1,6	13	0,7
скрутне фінансове положення підприємства	36	3,9	140	9,5	190	6,7	229	23,6	148	6,2	36	3,9	158	8,8
напружена психологічна ситуація у колективі	19	2,0	23	1,6	65	2,3	12	1,2	59	2,5	19	2,0	29	1,6
несправедливий розподіл трудових обов'язків	17	1,8	30	2,0	78	2,8	17	1,8	59	2,5	17	1,8	11	0,6
надмірна інтенсивність праці, яка не відповідає рівню оплати	26	2,8	44	3,0	67	24	122	12,6	80	3,3	26	2,8	16	0,9
робота потребує постійних затримок понад норму робочого дня	9	1	23	1,6	46	1,6	117	12	44	1,8	9	1,0	2	0,1
небезпечно відстоювати власну думку у відносинах з керівництвом	31	3,3	47	3,2	88	3,1	76	7,8	105	4,4	31	3,3	35	1,9
кар'єра і розмір заробітної плати часто залежить не від результатів праці, а від особистих відносин з керівництвом	44	4,7	50	3,4	107	3,8	32	3,3	101	4,2	44	4,7	39	2,2
не приділяється належна увага безпеці праці	5	0,5	8	0,5	46	1,6	24	2,5	24	1,0	5	0,5	7	0,4

Продовження таблиці Д.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
не приділяється увага освітньо-професійному зростанню працівників	37	4,0	20	1,4	89	3,1	39	4	64	2,7	37	4,0	29	1,6
колективний договір укладається формально, про його виконання мені не відомо	20	2,2	50	3,4	137	4,8	91	10	81	3,4	20	2,2	32	1,8

Джерело: складено за результатами соціального моніторингу на прикладі ДП НЕК «Укренерго».

Таблиця Д.6

### Суб'єкт звернення на випадок виникнення конфліктної ситуації

Варіанти відповідей	Апарат управління		Дніпровська ЕС		Західна ЕС		Південна ЕС		Південно-Західна ЕС		Північна ЕС		Центральна ЕС	
	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%
керівник підприємства	5	2	50	11,4	116	17,2	22	2,3	86	16	91	14,9	104	10,9
безпосередній керівник підрозділу	210	89	332	75,8	512	76,1	885	91,1	391	73	447	73,3	736	77
профком, комісія з трудових спорів	12	5	31	7,1	22	3,3	33	3,4	30	5,5	22	3,6	59	6,2
інше	9	4	25	5,7	23	3,4	32	3,2	30	5,5	50	8,2	56	5,9

Джерело: складено за результатами соціального моніторингу на прикладі ДП НЕК «Укренерго».

Таблиця Д.7

### Оцінка потреби колективу підприємства у профспілці

Варіанти відповідей	Так		Ні	
	К-ть чол.	%	К-ть чол.	%
Апарат управління	194	84	38	16
Дніпровська ЕС	304	79	79	21
Західна ЕС	572	85	101	15
Південна ЕС	916	94,2	56	5,8
Південно-Західна ЕС	400	77	121	23
Північна ЕС	477	82,5	101	17,5
Центральна ЕС	783	82	172	18

Джерело: складено за результатами соціального моніторингу на прикладі ДП НЕК «Укренерго».

Таблиця Д.8

**Оцінка ефективності роботи профспілки за шкалою від 1 до 5**  
(5 – найвища оцінка)

Бали	1		2		3		4		5		Середній бал
	К-ть чол.	%	К-ть чол.	%	К-ть чол.	%	К-ть чол.	%	К-ть чол.	%	
Апарат управління	18	8,1	27	12,2	59	26,7	61	27,6	56	25,3	3,47
Дніпровська ЕС	45	12,2	49	13,3	124	33,6	79	21,4	72	19,5	3,23
Західна ЕС	56	8,3	64	9,5	289	42,9	194	28,8	70	10,4	3,24
Південна ЕС	0	0	32	3,3	250	25,7	555	57,1	135	13,9	3,82
Південно-Західна ЕС	29	4,3	62	14,7	174	41,3	108	25,7	59	14,0	3,25
Північна ЕС	88	15,6	72	12,8	180	32	163	28,9	60	10,7	3,07
Центральна ЕС	42	8,5	38	6,4	132	19,2	224	39,1	127	24,8	3,64

*Джерело: складено за результатами моніторингу моніторингу корпоративної культури на прикладі національної енергетичної компанії «Укренерго».*

Таблиця Д.9

**Оцінка працівниками діяльності профспілки**

Варіанти відповідей	Апарат управління		Дніпровська ЕС		Західна ЕС		Південна ЕС		Південно-Західна ЕС		Північна ЕС		Центральна ЕС	
	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%
профспілка активно захищає інтереси працівників незалежно від позиції адміністрації	96	39	148	31,5	242	36	596	61,3	154	27	163	25,5	489	51,2
профспілка існує формально тільки на папері	27	11	100	21,3	119	17,7	103	10,6	111	19,5	162	25,3	120	12,6
профком повністю підтримує лише адміністрацію	43	17,4	111	23,6	111	16,5	144	14,8	128	22,5	120	18,7	155	16,2
профспілка надає обмежену допомогу у рідких нещасних випадках	75	30,4	94	20	175	26	113	11,6	152	26,7	165	25,8	191	20

*Джерело: складено за результатами соціального моніторингу на прикладі ДП НЕК «Укренерго».*

**Пропозиції респондентів щодо вдосконалення діяльності профспілки**

Варіанти відповідей	Апарат управління		Дніпровська ЕС		Західна ЕС		Південна ЕС		Південно-Західна ЕС		Північна ЕС		Центральна ЕС	
	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%	Кількість
збільшення екскурсій по містам України	165	54,2	277	48,7	373	55,4	563	57,9	366	45	416	51,7	516	54
проведення спортивних заходів (день здоров'я, день спорту)	41	13,5	106	18,6	152	22,6	288	29,6	154	18,9	120	14,9	173	18,1
проведення творчих конкурсів (малюнка, фотоконкурсів тощо)	19	6,2	40	7	26	3,9	230	23,7	45	5,5	77	9,6	83	8,7
проведення виїзних суботників (у парках і скверах міста та області)	18	5,9	45	7,9	33	4,9	66	6,8	74	9,1	63	7,8	80	6,3
створення з числа працівників ДП «НЕК «Укренерго» творчих колективів	28	9,2	28	4,9	89	13,2	28	2,9	47	5,7	56	7	60	4,5
створення спортивних команд	33	10,8	73	12,8	30	4,8	292	30	127	15,6	73	9	43	8,4

Джерело: складено за результатами соціального моніторингу на прикладі ДП НЕК «Укренерго».

Таблиця Д.11

**Оцінка справедливості оплати праці (у % до кількості опитаних)**

Варіанти відповідей	Апарат управління			Дніпровська ЕС			Західна ЕС			Південна ЕС		
	так	ні	не знаю	так	ні	не знаю	так	ні	не знаю	так	ні	не знаю
оплата праці регулюється колективним договором	32,0	50,0	18,0	51,0	32,0	17,0	45,0	38,0	17,0	27,2	6,1	66,7
оплата праці і преміювання враховує складність і відповідальність роботи	76,0	15,0	9,0	80,0	11,0	9,0	81,0	12,0	9,0	13,2	39,8	47,0
оплата праці і преміювання враховує трудовий внесок у досягнення підприємства	34,0	44,0	22,0	42,0	30,0	28,0	40,0	38,0	23,0	12,6	42,1	45,3
оплата праці враховує стаж роботи на підприємстві	24,0	59,0	17,0	37,0	41,0	22,0	33,0	47,0	20,0	11,1	4,6	84,3
оплата праці враховує рівень освіти і кваліфікації	51,0	20,0	29,0	49,0	17,0	33,0	49,0	22,0	28,0	16,8	35,3	47,9

Джерело: складено за результатами соціального моніторингу на прикладі ДП НЕК «Укренерго».

Таблиця Д.12

**Оцінка респондентами значимості морального та матеріального заохочень на підприємстві**

Варіанти відповідей	Апарат управління		Дніпровська ЕС		Західна ЕС		Південна ЕС		Південно-Західна ЕС		Північна ЕС		Центральна ЕС	
	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%	Кількість
<b>Моральне заохочення</b>														
усна подяка	81	37,7	85	26,1	274	31,8	205	21,1	164	30,4	216	33	115	8,3
подяка у наказі керівництва	60	27,9	134	41,1	268	31,1	341	35,1	163	30,2	238	37	719	52
публічне вручення грамоти	33	15,3	23	7,1	155	18,0	226	23,3	115	21,3	92	14	6	0,4
дошка пошани	17	7,9	57	17,5	64	7,4	63	6,5	40	7,4	43	7	538	38,9
подяка на сайті підприємства	24	11,2	27	8,3	100	11,6	137	14	57	10,6	62	62	6	0,4
<b>Матеріальне заохочення</b>														
премія	174	18,8	271	22,0	472	17,0	860	88,5	38,3	23,8	486	21	956	100
подарунок	22	2,4	32	2,6	102	3,6	54	5,6	60	7,8	112	4,8	-	-
часткове відшкодування вартості житла	64	6,9	114	9,2	182	6,6	308	31,7	125	2,9	171	7,4	-	-
часткове відшкодування навчання	16	1,7	35	2,8	125	4,5	72	7,4	54	8,4	96	4,1	-	-
часткове відшкодуванні лікування	72	7,8	150	12,2	220	7,9	281	28,9	172	3,2	256	11	-	-
оздоровлення частково за рахунок підприємства	94	10,1	143	11,6	336	12,1	409	42,1	155	7,6	231	10	-	-
абонемент на відвідування фітнес-клубу	45	4,8	23	1,9	100	3,6	94	9,7	47	10,7	76	3,3	-	-
організація харчування на підприємстві	65	7,0	32	2,6	128	4,6	136	14	66	5,0	90	3,9	-	-
продуктові набори до свят	27	2,9	29	2,4	96	3,5	161	16,6	38	9,6	63	2,7	-	-
відшкодування витрат на громадський транспорт	56	6,0	52	4,2	112	4,0	178	18,3	52	4,1	85	3,7	-	-
професійне навчання за рахунок підприємства	49	5,3	65	5,3	179	6,5	206	21,2	79	3,7	92	4	-	-
підвищення кваліфікації	54	5,8	69	5,6	222	8,0	171	17,6	40	2,4	95	4,1	-	-
стажування за рахунок підприємства	41	4,4	43	3,5	222	8,0	79	8,1	41	2,4	47	2	-	-
кар'єрне зростання	78	8,4	98	7,9	306	11,0	246	25,3	135	4,2	175	7,6	-	-
додаткова відпустка	70	7,5	77	6,2	290	10,5	350	36	122	3,4	237	10,2	-	-

Джерело: складено за результатами соціального моніторингу на прикладі ДП НЕК «Укренерго».

**Оцінка респондентами прийняттого рівня мінімальної заробітної плати**

Варіанти відповідей	Апарат управління		Дніпровська ЕС		Західна ЕС		Південна ЕС		Південно-Західна ЕС		Північна ЕС		Центральна ЕС	
	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%	Кількість
1500 грн.	-	-	-	-	1	0,1	-	-	1	0,2	-	-	-	-
1800 грн.	-	-	1	0,2	4	1	-	-	1	0,2	-	-	-	-
2000 грн.	-	-	2	0,5	2	0,2	-	-	-	-	-	-	-	-
2200 грн.	-	-	1	0,2	2	0,2	-	-	1	0,2	6	1,1	-	-
2500 грн.	-	-	6	1,5	40	1,4	-	-	11	1,9	12	2,2	-	-
3000 грн.	11	4,5	31	7,6	43	5,9	-	-	18	3,2	26	4,8	8	2,8
3500 грн.	9	3,7	28	6,8	82	6,3	17	1,8	30	5,3	80	14,8	9	2,8
4000 грн.	20	8,2	37	9	82	12,1	101	10,4	63	11,2	43	8	21	6,5
4500 грн.	63	25,9	119	29,1	184	27,3	278	28,6	150	26,8	130	24,1	58	17,9
від 4500 грн. до 10 тис. грн.	123	50,6	184	45	137	18,4	512	52,7	108	19,3	98	18,1	86	26,6
за 10 тис. грн.	17	7	-	-	168	22,5	64	6,5	176	31,4	145	26,8	141	43,6

Джерело: складено за результатами соціального моніторингу на прикладі ДП НЕК «Укренерго».

Таблиця Д.14

**Оцінка прийнятності умов праці на підприємстві**

Варіанти відповідей	Апарат управління		Дніпровська ЕС		Західна ЕС		Південна ЕС		Південно-Західна ЕС		Північна ЕС		Центральна ЕС	
	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%
умови праці влаштовують повністю і негативно не позначаються на стані здоров'я і якості праці	190	77,2	307	73,1	434	66,7	821	84,5	399	73,2	416	74,6	793	83
умови праці частково не влаштовують і мають негативний вплив на здоров'я	50	20,3	101	24	194	29,8	146	15	134	24,6	137	24,5	150	15,7
умови праці не влаштовують	4	1,6	9	2,1	16	2,5	4	0,4	6	1,1	1	0,2	12	1,3

Джерело: складено за результатами соціального моніторингу на прикладі ДП НЕК «Укренерго».



Таблиця Д.15

**Оцінка співпадання корпоративних цілей та цінностей керівників і підлеглих**

Варіанти відповідей:	Апарат управління		Дніпровська ЕС		Західна ЕС		Південна ЕС		Південно-Західна ЕС		Північна ЕС		Центральна ЕС	
	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%
цілі та цінності співпадають	25	10,4	90	21,5	158	25	165	17	118	21	72	12,7	206	21,6
більше співпадають, ніж не співпадають	111	46,4	215	51,4	296	47	613	63	254	25	317	55,8	453	47,4
більше не співпадають, ніж співпадають	80	33,4	102	24,4	150	24	171	17,6	137	45	146	25,7	217	22,7
не співпадають	23	9,6	11	2,6	28	4	23	2,4	50	9	33	5,8	79	8,3

Джерело: складено за результатами соціального моніторингу на прикладі ДП НЕК «Укренерго».

Таблиця Д.16

**Оцінка наявності соціальної згуртованості колективу**

Варіанти відповідей	Апарат управління		Дніпровська ЕС		Західна ЕС		Південна ЕС		Південно-Західна ЕС		Північна ЕС		Центральна ЕС	
	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%
так, є згуртованість колективу у досягненні спільних цілей	110	46	211	50,7	309	48	387	39,8	269	48,3	237	40,9	565	59,2
згуртованість колективу є слабкою	105	44	172	41,3	280	44	570	58,7	237	42,5	284	49,1	349	36,5
згуртованість колективу відсутня	23	10	29	7	44	7	15	1,5	41	7,4	57	9,8	41	4,3

Джерело: складено за результатами соціального моніторингу на прикладі ДП НЕК «Укренерго».

Таблиця Д.17

**Оцінка відповідальності за розвиток соціально-трудових відносин**

Варіанти відповідей	Апарат управління		Дніпровська ЕС		Західна ЕС		Південна ЕС		Південно-Західна ЕС		Північна ЕС		Центральна ЕС	
	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%
відчуваю відповідальність, готовий висловлювати пропозиції	121	51,5	209	51,1	377	57,9	697	71,7	303	55,6	345	60,2	566	59,3
відповідальність – це справа керівника	76	32,3	72	17,6	128	19,6	123	12,7	84	15,4	65	11,4	145	15,2
відповідальність – це справа профспілки	37	15,7	124	30,3	143	21,9	143	14,7	151	27,7	157	27,4	241	25,2

Джерело: складено за результатами соціального моніторингу на прикладі ДП НЕК «Укренерго».

**Оцінка довіри працівників до керівників підприємства**

Варіанти відповідей	Апарат управління		Дніпровська ЕС		Західна ЕС		Південна ЕС		Південно-Західна ЕС		Північна ЕС		Центральна ЕС	
	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%
вважаю, що переважно довіряють	162	71	312	75,7	459	71	758	78	400	70	425	74,7	751	78,6
вважаю, що переважно не довіряють	65	28	92	22,3	171	26	210	21,6	155	27	140	24,6	204	21,4

Джерело: складено за результатами соціального моніторингу на прикладі ДП НЕК «Укренерго».

Таблиця Д.20

**Ставлення до розробки та впровадження символіки, корпоративних традицій, вимог до стилю одягу, поведінки співробітників**

Варіанти відповідей	Апарат управління		Дніпровська ЕС		Західна ЕС		Південна ЕС		Південно-Західна ЕС		Північна ЕС		Центральна ЕС	
	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%
підтримую, це важливі атрибути корпоративної культури підприємства	129	53	238	56,4	392	60	570	58,7	331	59	293	68,5	577	60,4
не підтримую	20	8	18	4,3	18	2,8	86	8,9	24	4	25	4,4	48	5
не розумію в цьому потреби	61	25	97	23	137	21	140	14,4	119	21	71	12,3	176	18,4
важко відповісти	29	12	61	14,5	92	14,1	173	17,8	73	13	82	14,3	155	16,2

Джерело: складено за результатами соціального моніторингу на прикладі ДП НЕК «Укренерго».

Таблиця Д.21

**Оцінка ролі корпоративної культури у діяльності підприємства**

Варіанти відповідей	Апарат управління		Дніпровська ЕС		Західна ЕС		Південна ЕС		Південно-Західна ЕС		Північна ЕС		Центральна ЕС	
	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%
є прогресивною	52	22	91	22,5	170	26,1	187	19,2	120	21	90	15,6	216	22,6
не впливає на діяльність компанії	69	29	70	17,3	137	21,0	165	17	136	24	92	16	270	28,3
відстає від вимог сьогодення	57	24	117	28,9	221	33,9	315	32,4	167	30	268	46,5	280	29,3
впливає негативно на діяльність компанії	8	3	7	1,7	6	0,9	61	6,3	11	20	9	1,6	24	2,5
не розумію, в чому виявляється така культура	50	21	112	27,7	112	17,2	241	24,8	115	21	115	20	151	15,8

Джерело: складено за результатами соціального моніторингу на прикладі ДП НЕК «Укренерго».

Таблиця Д.22

## Оцінка змін на краще у діяльності підприємства за останні півроку

Варіанти відповідей	Апарат управління		Дніпровська ЕС		Західна ЕС		Південна ЕС		Південно- Західна ЕС		Північна ЕС		Центральна ЕС	
	Кількіст ь	%	Кількіст ь	%	Кількіст ь	%	Кількіст ь	%	Кількіст ь	%	Кількіст ь	%	Кількіст ь	%
так	13	8	34	10,9	207	36,2	31	3,2	16	91	55	11,7	21	2,1
ні	131	85	279	89,1	268	54,5	928	95,5	385	4	407	88,2	927	96,9
важко відповісти	10	7	-	-	59	9,3	13	1,3	22	5	-	-	8	0,8

Джерело: складено за результатами соціального моніторингу на прикладі ДП НЕК «Укренерго».

Таблиця Д.23

Оцінка новітніх змін на підприємстві за шкалою від 1 до 5  
(5 – найвища оцінка)

Варіанти відповідей	1		2		3		4		5		Середній бал
	К-ть чол.	%	К-ть чол.	%	К-ть чол.	%	К-ть чол.	%	К-ть чол.	%	
Апарат управління	70	32,1	49	22,5	71	32,6	25	11,5	3	1,4	2,3
Дніпровська ЕС	121	31,6	62	16,2	113	29,5	64	16,7	23	6	2,5
Західна ЕС	105	16,1	116	17,8	297	45,6	103	15,8	30	4,6	2,7
Південна ЕС	30	3,1	259	26,6	452	46,5	210	21,6	21	2,2	2,9
Південно-Західна ЕС	129	24,7	108	20,7	209	40	72	13,8	5	1	2,5
Північна ЕС	167	30,2	91	16,5	210	37,9	73	13,2	12	2,2	2,4
Центральна ЕС	151	72,9	22	10,6	27	13	5	2,4	2	1	2

Джерело: складено за результатами соціального моніторингу на прикладі ДП НЕК «Укренерго».

## Додаток Е

### Систематизація методів оцінки корпоративної культури та її моделей

Узагальнення наукових джерел засвідчило, що економістами та соціологами розглядаються переважно такі методи вивчення корпоративної культури:

- 1) Етнографічний підхід. Підхід реалізується глибинним вивченням однієї культури, яке зазвичай передбачає «занурення» дослідника в неї протягом тривалого часу.
- 2) «Клінічний» (холістичний) підхід. Являє собою низку контактів і спільних досліджень членами організації, які втілюють ті або інші аспекти її культури та мають в своєму розпорядженні необхідну інформацію. Передбачає пізнання безпосереднім «зануренням» дослідника в культуру у якості носія культури, яку досліджує.
- 3) Метафоричний (мовний) підхід. Використовується дослідниками апеляцією до зразків зовнішніх проявів культури – мови документів, звітності, існуючих розповідей, бесід.
- 4) Кількісний підхід. Передбачає, що дослідник використовує опитувальники і проводить співбесіди для оцінки конкретних проявів культури.
- 5) Якісний підхід. Реалізується дослідником через інтерв'ю, спостереження, ознайомлення з правилами, традиціями, практиками управління, аналіз документів.

Існуючі в літературі методи оцінки корпоративної культури автором класифіковано у дві групи\*:

- 1) Неформалізовані методи (інтерпретативні, ідеографічні): інтерв'ю; спостереження; вивчення правил, традицій, церемоній; вивчення практики управління; аналіз документів; відвідування підрозділі; вивчення організації засідань тощо.
- 2) Формалізовані (кількісні): соціологічні, економіко-статистичні, а також засновані на моделюванні із застосуванням моделей Г. Хофштеде, Э. Шейна, Ч. Хенді, Д. Денісона, К. Камерона, Р. Куїнна, Т. Діла, А. Кенеді та інших дослідників.

\*Систематизацію даних здійснено на основі узагальнення інформації за джерелом: [\[http://pidruchniki.com/1471120752458/menedzhment/eksperimentalniy\\_pidhid\]](http://pidruchniki.com/1471120752458/menedzhment/eksperimentalniy_pidhid)

#### Характеристика методів оцінки корпоративної культури

*Інтерв'ю* як якісний метод оцінки використовується зазвичай встановленням контакту з персоналом організації і збором якісної інформації, яку практично неможливо отримати з документів анкетуванням. Передбачає ознайомлення з думками працівників щодо корпоративної культури з позиції стану її використання, наявних ресурсів, рівня мотивації, бачень шляхів удосконалення, зняття конфліктів.

*Спостереження* як якісний метод оцінки спрямований на вивчення історій питань, подій, що відбулися, розповідей, дізнань про особу – носія культури, її цінності, очікування.

*Вивчення правил, традицій, церемоній* як якісний метод оцінки стосується стосунків між колегами, між підлеглими і керівниками, між працівниками і оточенням, манери одягатися, професійного жаргону, підтримки певного рівня продуктивності, застосовуваних норм і цінностей, дотримуваних церемоній, процедур, ритуалів.

*Вивчення практики управління* як якісний метод оцінки стосується практики прийняття рішень (вужьким колом осіб чи широкою участю працівників), задіяної системи планування та контролю, обізнаності про справи на підприємстві.

*Аналіз документів* як якісний метод оцінки полягає в ознайомленні з даними, що знайшли відображення в документах, якими визначено діяльність підприємства. Серед документів: рекламні проспекти, інтегровані показники діяльності, політика та стратегія розвитку, звіти про діяльність, протоколи засідань, організаційні діаграми, посадові інструкції, програми підготовки та перепідготовки персоналу, умови праці та відпочинку, плани, бюджети, корпоративні видання, результати досліджень, трудові договори, системи стимулювання тощо.

*Відвідування підрозділів* як якісний метод оцінки стосується виявлення індикаторів «зовнішності» споруд, оточення, дотримання правил входу на територію та виходу з неї, супроводу працівників та відвідувачів, застосовуваного ритуалу, внутрішнього порядку, атмосфери в трудових колективах, трудової поведінки працівників, оснащеності робочих місць, наявних комунікацій.

*Вивчення організації засідань* як якісний метод оцінки передбачає ідентифікацію змісту обговорюваних питань, символічного менеджменту, поведінки і дій учасників, прийняття рішень.

*Соціологічні, економіко-статистичні методи оцінки* передбачають отримання кількісно вираженої інформації засобами анкетування, тестування, рольових ігор, тренінгів. Зокрема, для діагностики стосунків з позиції соціально-психологічної сумісності співробітників окремих підрозділів, поведінки співробітників застосовується соціометрія. Серед економіко-статистичних методів – групування, розрахунок середніх значень, аналіз рядів динаміки, індексний аналіз, кореляційний аналіз, факторний аналіз, прогнозування, що застосовуються з метою об'єктивізації даних щодо ідентифікації стану корпоративної культури як об'єкту дослідження та трендів щодо напрямів її формування, використання, розвитку.

*Методи, засновані на побудові моделей* корпоративної культури як явища, передбачають використання розроблених з цією метою моделей. До них відносяться, зокрема, моделі Г. Хофштеде, Э. Шейна, Ч. Хенді, Д. Денісона, К. Камерона, Р. Куїнна, Т. Діла, А. Кенеді тощо.

### **Приклади моделей корпоративної культури**

*Модель Р. Хофштеде*, передбачаючи урахування схожості та відмінності культур за критеріями «прагнення уникати невизначеності» (а), «чоловічість – жіночість» (б), «індивідуалізм – колективізм» (в), «дистанція між людьми з різним статусом» (г), використовує такі параметри культури:

а) Уникнення невизначеності: відношення до часу: турботи сьогодення чи майбутнього; розмір організації, якому віддається перевага; вік менеджерів середнього рівня; мотивація досягнень; відношення до успіху: прагнення до успіху чи уникнення невдач; готовність до ризику; переваги за типом кар'єри: управлінець чи фахівець; кваліфікація керівника; ставлення до конфліктів як до нормального чи не бажаного явища; ставлення до конкуренції як до функціонального чи дисфункціонального явища; готовність до компромісу (висока чи низька); готовність до невизначеності (висока чи низька).

б) Чоловічість – жіночість: залежність домінування від статі (так, ні); визнання головною цінністю успіху чи якості життя; пріоритет забезпеченню життєдіяльності чи роботі; перевага прагнень бути кращим чи не виділятися; ставлення до особистої свободи (незалежність чи солідарність); ставлення до досягнень (пошана успішним чи співчуття невдахам); ухвалення рішень (на основі логіки чи інтуїтивно).

в) Прагнення уникати невизначеності: втручання організації в особисте життя (очікування участі у вирішенні особистих справ); вплив організації на самопочуття співробітників (залежність самопочуття працівників того, що відбуваються на підприємстві); захист інтересів: очікування від організації захисту своїх інтересів; визначення особистих характеристик, що забезпечують успішне функціонування підприємства; критерії просування по службі (стаж, рівень кваліфікації, досвід тощо); система мотивації; соціальні зв'язки.

г) Дистанція між людьми з різним статусом: періодичність прояву підлеглими своєї незгоди; надання переваги стилю керівництва; переваги у сприйнятті нерівності: нерівність людей чи нерівність ролей; відношення до керівників; переваги щодо структури організації (централізація чи ієрархічність); розмір управлінського апарату.

*Модель Е. Шейна* передбачає вибудову культурної парадигми, для оцінки на основі її використання корпоративної культури не досить опису структури, комунікацій, норм і цінностей. Модель корпоративної культури вирізняє рівні — поведінковий, цінностей і норм, світогляду — кожному з яких притаманні характеристики, співставні з моделлю Р. Хофстеде, а саме: «дистанція влади», «неприйняття невизначеності», «чоловічість», «колективізм», «довгострокова орієнтація»:

*Модель Д. Денісона* спрямована на оцінку корпоративної культури. Вибудована Д. Денісоном за даними досліджень на прикладі 1500 організацій і 50 тисяч менеджерів (дослідження охоплювали 20-річний період). Під час побудови моделі використано підхід щодо змістовного наповнення сегментів та індексів (таблиця Е.1).

Таблиця Е.1

### Модель Д. Денісона

№ з/п	Сегменти, індекси	Характеристика
1	Залученість	відчуття приналежності і відповідальності за розвиток людських здібностей
2	Повноваження	наділеність повноваженнями, прояв ініціативи і компетенцій у виконанні своїх обов'язків
3	Командна орієнтація	орієнтованість на досягнення загальних цілей, відповідальність за виконання командних завдань
4	Розвиток навиків	інвестування в підвищення компетенції співробітників як чинник успіху в конкурентній боротьбі
5	Послідовність	відношення до цінностей і процесів як основи стійкої корпоративної культури
6	Базові цінності	формування і дотримання системи цінностей, прийнятної більшості персоналу
7	Злагода	здатність вирішувати ключові питання злагоджено, на основі компромісу
8	Координація і взаємодія	кооперованість підрозділів задля досягнення загальних цілей
9	Пристаєвність	здатність адаптуватися до вимог ринку і споживача
10	Стимуляція змін	здатність реагувати на кон'юнктуру ринку
11	Орієнтація на споживача	здатність реагувати на запити клієнта, на зміни в споживчих потребах
12	Навчання	здатність сприймати і розуміти сигнали, використовувати інформацію для підтримки інновації, саморозвитку, набуття навичок, знань, умінь
13	Місія (основне завдання)	визначення довгострокових пріоритетів
14	Бачення	сформованість картини майбутнього, здатність пояснювати діяльність
15	Стратегічний напрям	визначення стратегічних пріоритетів, які відображають призначення організації

*Джерело: систематизовано та узагальнено інформацію за джерелом: [http://pidruchniki.com/1471120752458/menedzhment/eksperimentalniy\_pidhid]*

*Модель К. Камерона та Р. Куїнна.* Відображує конструкцію конкуруючих цінностей з використанням двох вимірів. Перший вимір відділяє критерії ефективності, які підкреслюють гнучкість, дискретність і динамізм, від критеріїв, що акцентують стабільність,

порядок і контроль. Другий вимір відділяє критерії ефективності, які підкреслюють внутрішню орієнтацію, інтеграцію і єдність, від критеріїв, що асоціюються із зовнішньою орієнтацією, диференціацією і суперництвом. Виміри утворюють чотири квадранти, кожен з яких, як і в моделі Ч. Хенді, визначає певний набір індикаторів корпоративної культури.

Таблиця Е.2

### Типи корпоративної культури за моделлю К. Камерона і Р. Куїнна

Характеристика	Тип корпоративної культури			
	бюрократія	ринок	клан	адхократія*
Орієнтація організації	Внутрішній фокус і інтеграція	Зовнішній фокус і диференціація	Внутрішній фокус і інтеграція	Зовнішній фокус і диференціація
Міра гнучкості	Стабільність і контроль	Стабільність і контроль	Гнучкість і дискретність	Гнучкість і дискретність
<b>I. Конкуруючі цінності лідерства та ефективності</b>				
Тип лідера	Координатор Наставник Організатор	Наглядач Суперник Виробник	Посібник Вихователь Батько	Новатор Підприємець Провидець
Критерії ефективності	Рентабельність Своєчасність Гладке функціонування	Ринкова доля Досягнення мети Поразка конкурентів	Згуртованість Моральний клімат Розвиток людських ресурсів	Творчість Зростання
<b>II. Конкурентні цінності менеджменту загальної якості</b>				
Стратегії якості	Виявляти помилки. Вимірювати. Контролювати процеси. Системно вирішувати проблеми. Застосовувати інструменти якості.	Вимірювати потреби споживачів. Підвищувати продуктивність. Здійснювати творче партнерство. Підвищувати конкурентоздатність. Залучати споживачів і постачальників.	Наділяти повноваженнями. Створювати бригади. Залучати найнятих робітників. Розвивати людські ресурси.	Захоплювати. Створювати нові стандарти. Передбачати потреби. Продовжувати вдосконалення.
<b>III. Конкуруючі цінності управління людськими ресурсами</b>				
Роль	Спеціаліст-адміністратор	Стратегічний бізнес-партнер	Захисник інтересів найнятих робітників	Агент зі змін
Засоби	Реінжиніринг процесів	Вирівнювання відповідно стратегії бізнесу	Відгук на потреби найнятих робітників	Посібництво перетворенням
Цілі	Раціональна інфраструктура	Вплив на кінцевий результат	Згуртованість, відданість справі	Організаційне оновлення

\* Система заходів для переборювання бюрократичних тенденцій у господарчій діяльності та підвищення ефективності управління.

Джерело: розроблено на основі узагальнення інформації за джерелом: [http://pidruchniki.com/1471120752458/menedzhment/eksperimentalniy\_pidhid]

Модель Ч. Хенді. Передбачає оцінку корпоративної культури з урахуванням сил в системі розподілу влади, повноважень і відповідальності, зокрема, сили положення, сили розпорядження ресурсами, сили володіння знаннями, сили особистості. Модель являє собою прямокутник зі сторонами, названими відповідно означених чотирьох сил, розподілений на квадранти: верхній лівий – «культура ролі», верхній правий – «культура особи», нижній

лівий – «культура влади», нижній правий – «культура задач». На думку Ч. Хенді, залежно від того, які сили здійснюють переважаючий вплив в організації, формується і розвивається певна ідеологія стосунків між складовими частинами і членами організації, тобто, відповідна їм корпоративна культура.

*Модель Т. Діла і А. Кенеді.* Відображає чотири типи культур: «культуру мачо», «культуру інвестицій», «культуру плідної праці», «культуру процесу» через урахування швидкості зворотного зв'язку (швидкий, повільний) та міри ризику (низький, високий). Характеристика цих типів культур викладено у таблиці Е.3.

Таблиця Е.3

## Характеристика типів корпоративної культури за моделлю Т. Діла і А. Кенеді\*

Характеристика	Тип корпоративної культури			
	"культура мачо"	"культура плідної праці"	"культура інвестицій"	"культура процесу"
Ступінь ризику	Високий	Низький	Високий	Низький
Зворотний зв'язок	Швидкий	Швидкий	Повільний	Повільний
Типові види організацій, які використовують дану культуру	Будівельні, косметичні, телевізійні, підприємницькі організації, управління і консалтинг.	Нерухомість, комп'ютерні фірми, торгівля автомобілями, виїзна торгівля, великі торговельні підприємства.	Інвестиційні банки, нафтові, авіакомпанії, машинобудівні, гірничодобувні металообробні та військові підприємства.	Банки, страхові компанії, комунальні, фармацевтичні, фінансові підприємства, урядові установи.
Поведінка людей, які добре приживаються або набувають репутації в даній культурі	У них жорсткі установки. Індивідуалісти. Визнають ризик типу «все, або нічого». Забобонні.	Прекрасно торгують. Як правило, доброзичливі. Використовують командний підхід до вирішення проблем. Не забобонні.	Можуть довгий час терпіти невизначеність. Завжди перевіряють ще раз свої рішення. Володіють гарною технічною підготовкою. Поважають авторитети.	Обережні і дбайливо відносяться до довіреної їм роботи. Організовані і пунктуальні. Уважні до кожної дрібниці. Завжди слідує правилам.
Сильні сторони співробітників організації	Можуть швидко виконувати роботу	Можуть в короткі терміни виконати великий обсяг роботи	Можуть робити винаходи і відкриття наукового характеру	Привносять в роботу порядок і організованість
Слабкі сторони співробітників організації	Їх нічому не навчають минулі помилки. Все в організації має короткостроковий характер. Вони ігнорують цінність співпраці	Шукають швидкі одноразові рішення. Їх завдання розраховані на короткі терміни. Більше налаштовані на дії, ніж на вирішення проблем	Дуже повільно виконують завдання. Їх організації схильні до короткостроково-вих коливаний економічного характеру	У таких організаціях часто виникають проблеми, пов'язані з оборотними коштами. Багато бюрократичної тяганини. Ініціатива пригнічується. Співробітники довго виконують утомливі завдання

Джерело: розроблено на основі узагальнення інформації за джерелом: [\[http://pidruchniki.com/1471120752458/menedzhment/eksperimentalniy\\_pidhid\]](http://pidruchniki.com/1471120752458/menedzhment/eksperimentalniy_pidhid)



## Додаток Ж

### Систематизація наукових підходів щодо виокремлення структурних елементів корпоративної культури

За Е. Шейном<sup>153</sup>: зовнішні ритуали і церемонії, психологічний клімат у колективі, стиль одягу, «міфи і легенди», «герої» й «антигерої», манера спілкування, технологія виробництва тощо; цінності і вірування, стратегії і філософія, проголошені цілі; національна культура, менталітет, особливості сприйняття.

За С. Роббінсом<sup>154</sup>: особиста ініціатива; управлінська підтримка; готовність йти на ризик; контроль; чіткі цілі; лояльність співробітників; узгодження дій; система винагород.

За А. Харрісом<sup>155</sup>: 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); звички і традиції у харчування; взаємовідносини між людьми (за віком і статтю, за статусом, досвідом і знаннями, релігією і громадянством); 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.

За В. Співаком<sup>156</sup>: 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).

За К. Журальновою<sup>157</sup>: цінності, цілі, комунікація, символи, культура засобів праці, культура умов праці, культура трудового процесу.

За Е. Капітоновим<sup>158</sup>: 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-управлінському середовищі як бачення компанії); корпоративний дух (морально-психологічний клімат, соціально-

<sup>153</sup> Фільштейн, Л. М. Фінансово-економічні проблеми тіньової економіки в Україні та шляхи її легалізації [Електронний ресурс] / Л. М. Фільштейн // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2012. – Вип. 22(2). – С. 190-192. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Npkntu\\_e\\_2012\\_22\(2\)\\_33.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Npkntu_e_2012_22(2)_33.pdf).

<sup>154</sup> Robbins, Stephens P. Essentials of organizational behaviour [Text]. Prentice-Hall, Inc. New Jersey, 1994.

<sup>155</sup> Belyak, T.A. Corporate culture as instrument of regulation of social and labor relations / T.A. Belyak // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. – Кіровоград : КНТУ, 2014. – Вип. 26. – С. 104-110.

<sup>156</sup> Смирнов, Г. Н. Этика деловых отношений / Г. Н. Смирнов. – М. : Проспект, 2008. – 414 с.

<sup>157</sup> Жмут, К. Конец менеджмента и становление организационной демократии. / К. Жмут, Дж. Голдсмит. – СПб. : Питер, 2004. – 179 с.

<sup>158</sup> Камерон, К. К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куин // Пер. с англ.; под ред. И. А. Андреевой. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.

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).

За А. Аверінім<sup>159</sup>: корпоративна філософія «спільної долі», декларація корпоративної місії, корпоративний дух, концепція розвитку «людського капіталу», система внутрішньокорпоративного інформування, культура професійної самосвідомості.

За В. Носковим<sup>160</sup>: зовнішні атрибути (фірмовий стиль, символи, слогани, ритуали, корпоративні заходи); 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).

За І. Ансоффом<sup>161</sup>: 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.

За О. Бала<sup>162</sup>: зовнішні прояви (відносини із зовнішнім середовищем, культурні орієнтири, соціальна відповідальність), внутрішні прояви (участь в управлінні, розвиток працівників, фінансове забезпечення, ціннісні орієнтири, організаційний клімат, система мотивування).

За В. Парсяк<sup>163</sup>: цінності щодо відношення з оточуючими, організаційні цінності, традиції, моральні цінності, інноваційно-підприємницькі цінності, символічно-знакові елементи.

За О. Грішновою<sup>164</sup>: прагнення домогтися результату, командна робота, ефективно організовані комунікації, система неформальних зв'язків на основі особистих контактів, делегування повноважень.

<sup>159</sup> Аверин, А. В. Социально-экономические основания развития современной корпоративной культуры / А. В. Аверин // Социально-экономическая реальность и политическая власть: Сборник статей. Вып. 1. – Москва-Ставрополь : Изд-во «Век книги- 3», 2005. – С. 12-14.

<sup>160</sup> Мясоедов, С. П. Управление бизнесом в разных деловых культурах / С. П. Мясоедов. – М. : Вершина, 2009. – 315 с.

<sup>161</sup> Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия. / И. Ансофф // Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : «Питер», 1999. – 416 с.

<sup>162</sup> Бала, О. Г. Культура інноваційної діяльності підприємства / Бала О. Г. // Інноваційні засади та виміри стратегічного розвитку підприємств України: колективна монографія / За наук. ред. проф. Петрової І. Л. – К. : Університет економіки та права «КРОК», 2012. – Т.2. – С. 309-319.

<sup>163</sup> Осано, Э. Экстремальная Toyota: Парадоксы успеха японского менеджмента / Э. Осано, Н. Симидзу, Х. Такеути // Пер. с англ. – М. : Альпина Паблишерз : Издательство Юрайт, 2011. – 286 с.

<sup>164</sup> Грішнова, О. А. Корпоративна культура та стратегія підприємства: взаємозв'язок та взаємообумовленість / О. А. Грішнова // – К. : Знання-Прес, 2007. – С. 176-186.

За Л. Хаєт<sup>165</sup>: цінності першого рівня – мораль; сенс життя і діяльності, цінності, переконання, вірування, уявлення, установки; цінності другого рівня – місія організації, заявлена «зухвала мета» (еталон місії), задекларовані ділові принципи; цінності третього рівня – фірмовий стиль; поведінка, етикет; мова спілкування, прапор, гімн, товарний знак, ритуали свят; історія, міфи, герої.

За Г. Захарчиним<sup>166</sup>: ознаки артефактів (товарний знак, логотипи, прапор, вимпел, емблема, символи, девіз, гасла); ознаки іміджу організації (стабільність розвитку, наявність своєї мови, сленгу, інформаційна відповідальність); ознаки якості персоналу (знання, професіоналізм, готовність до інновацій, активність працівників, методологічна компетентність, соціальна компетентність); ознаки системності щодо свят, ритуалів (святкування видатних дат та державних свят, нагородження успішних працівників, церемонія прийняття на роботу, церемонія відправлення на пенсію, церемонія підвищення на посаді); ознаки якості наданих послуг (дотримання стандарту якості, надання послуг за принципом «одного вікна», швидкість надання послуг, замовлення та утримання номінації «краща послуга року»); дотримання поваги до історії (наявність та використання можливостей музеїв, міфів, легенд, героїв); ознаки «фірмовості» в інтер'єрі (уніформа, дизайн, архітектура).

За А. Погорадзе<sup>167</sup>: елементи культури умов праці (характеристики і показники санітарно-гігієнічних, психофізіологічних, соціально-психологічних і естетичних умов праці), елементи культури 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); елементи культури міжособових відносин (соціально-психологічний клімат в трудовому колективі); елементи культури управління (методи і стиль керівництва, відношення до персоналу, професіоналізм управлінців, методи мотивації і стимулювання); елементи культури працівника та керівника (етична культура, культура праці, рівень освіти і кваліфікації, відношення до праці, дисциплінованість, старанність, творчість на робочому місці).

За уявленнями Кошельник В., базовими елементами КК є: біхевіористичні – тип, мотив, стимули поведінки; морально-етичні – звичаї, традиції, обряди, ритуали, образи, легенди, міфи, символи; когнітивні – місія, цінності, ідеали, установки, бажання; матеріалістичні – конструкція і оформлення споруд, приміщень, інтер'єру, меблів, одягу<sup>168</sup>.

*Наведено вище систематизацію наукових підходів здійснено автором.*

<sup>165</sup> Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. – СПб. : Питер, 2002. – 1200 с.

<sup>166</sup> Захарченко, В. И. Инновационное развитие в Украине: наука, технология, практика: монография / В. И. Захарченко, Н. Н. Меркулов, Л. В. Ширяева. — Одесса : «Печатный дом», «Фаворит». – 2011. – 598 с.

<sup>167</sup> Петрова, І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. / І. Л. Петрова. – К. : КНЕУ, 2013. – 466 с.

<sup>168</sup> Кошельник, В. М. Сутність та значення організаційної культури у системі управління підприємством в умовах транзитивної економіки / В. М. Кошельник // Менеджмент. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vchtei/2011\\_3/NV-2011-V3\\_47.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchtei/2011_3/NV-2011-V3_47.pdf)

За результатами узагальнення теоретичних підходів пропонуємо систематизацію елементів КК, наведену у таблиці Ж.1:

Таблиця Ж.1

### Структурні елементи корпоративної культури

1	ритуали і церемонії, звичаї, традиції;
2	правила поведінки;
3	цінності і вірування, переконання і погляди;
4	стратегії і філософія співпраці;
5	проголошені цілі організації і колективу, спільні цінності та орієнтири діяльності;
6	етика взаємовідносин соціальних партнерів;
7	набір ініціатив, ідей щодо розвитку організації, соціально-трудових відносин;
8	психологічний клімат у колективі;
9	усвідомлення себе і свого місця в організації;
10	зовнішній вигляд, стиль одягу (уніформа, діловий стиль, косметика, зачіска);
11	міфи і легенди, герої (еталон для прикладу), «ідеальні» працівники;
12	манера і стиль спілкування та взаємодії, взаємовідносини;
13	вибір технології виробництва;
14	особливості трудового менталітету (з регіональними відмінностями);
15	особливості сприйняття навколишнього світу, розуміння адаптації організації, колективу до навколишнього середовища;
16	взаємопідтримка, взаєморозуміння, взаємодії, соціальні комунікації;
17	готовність спільно ризикувати і брати на себе спільну відповідальність;
18	здійснення контролю та самоконтролю в організації;
19	чіткість та взаємоузгодженість поставлених індивідуальних і колективних цілей;
20	лояльність співробітників, способи встановлення консенсусу у відносинах;
21	узгодження дій, готовність до соціального діалогу;
22	мотивація трудової діяльності (оцінка праці, діюча система винагороди за працю, компенсаційна політика на підприємстві; заохочення професійного зростання тощо);
23	діюча комунікаційна система;
24	мова спілкування (усна, письмова, невербальна, жаргони, жести);
25	віра і довіра;
26	трудова етика і мотивування;
27	бачення напрямів і шляхів розвитку;
28	наявність механізму стимулювання і професійного вдосконалення співробітників; розвинена система соціального захисту співробітників;
29	гнучкі форми індивідуальної, командної і колективної роботи;
30	ставлення до прийняття рішень;
31	соціальна відповідальність;
32	знання, професіоналізм, готовність до постійного саморозвитку;
33	готовність до розробки і впровадження інновацій;
34	трудова активність; ділова активність;
35	соціальна компетентність;
36	дотримання стандартів якості, дисципліни і самодисципліни;
37	якість і швидкість надання послуг;
38	умови праці;
39	забезпечення робочих місць (матеріально-технічне, правове, нормативне, інформаційне);
40	обов'язковість у дотриманні домовленостей із соціальними партнерами, споживачами послуг;
41	імідж організації; турбота про поліпшення іміджу тощо.

*Джерело: складено на основі узагальнення наукової думки.*

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	2
 <b>РОЗДІЛ 1</b>	
<b>ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПОСИЛЕННЯ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНО- ТРУДОВИХ ВІДНОСИН</b> .....	5
1.1. Корпоративна культура: сутність, дефініції, моделі.....	5
1.2. Теоретичні підходи до визначення впливу корпоративної культури на розвиток соціально-трудоуих відносин.....	34
1.3. Методичне забезпечення вивчення стану корпоративної культури та її впливу на розвиток соціально-трудоуих відносин.....	50
 <b>РОЗДІЛ 2</b>	
<b>АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ВІДНОСИНИ</b> .....	71
2.1. Особливості корпоративної культури вітчизняних підприємств в умовах трансформації соціально-трудоуих відносин .....	71
2.2. Оцінка перешкод у формуванні позитивних цінностей корпоративної культури: зарубіжний і вітчизняний досвід.....	95
2.3. Оцінка впливу корпоративної культури на розвиток соціально-трудоуих відносин на мікроекономічному рівні .....	117
 <b>РОЗДІЛ 3</b>	
<b>НАПРЯМИ АКТИВІЗАЦІЇ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН</b> .....	133
3.1. Інструменти та напрями формування позитивної корпоративної культури на підприємствах України.....	133
3.2. Посилення впливу корпоративної культури на мотивацію трудової діяльності .....	151
3.3. Модель активізації впливу корпоративної культури на гармонійний розвиток соціально-трудоуих відносин.....	164
 <b>ВИСНОВКИ</b> .....	187
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	190
<b>ДОДАТКИ</b> .....	211





Наукове видання

**Семикіна Марина Валентинівна**

**Беляк Тетяна Олексіївна**

**КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА  
В СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН**  
Монографія

Редактор – Семикіна М.В.

Технічний редактор – В.Ф. Лисенко

Комп'ютерна верстка – О.В. Онищук

Обкладинка – О.С. Чумаченко

Формат 60x84 1/16. Ум. друк. арк. 14,42. Облік. видав. арк. 11,78. Тираж 500. Зам. 53.

Видавництво ТОВ «КОД»  
Свідоцтво державного комітету інформаційної політики:  
серія ДК № 995 від 24.07.2002 року.  
25009, м. Кропивницький, вул. Соборна, 7а,  
тел./факс (0522) 322-326

Виготовлювач СПД ФО Лисенко В. Ф.  
25028, м. Кропивницький, вул. Пацаєва, 14, корп. 1, кв. 101. Тел.: (0522) 322-326  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи: серія ДК № 3904 від 22.10.2010