

Міністерство освіти і науки України
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

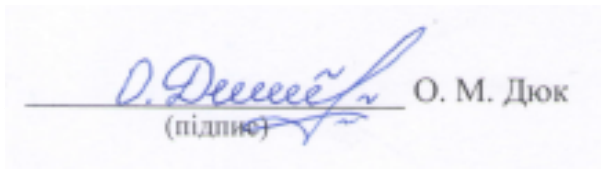
ДЮК ОКСАНА МИХАЙЛІВНА

УДК 005.941

ДИСЕРТАЦІЯ
ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ВИБІР ТЕХНОЛОГІЙ
УПРАВЛІННЯ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ
073 – Менеджмент

Подається на здобуття ступеня доктора філософії з менеджменту

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



О. М. Дюк
(підпис)

Науковий керівник **Полянська Алла**
Степанівна, доктор економічних наук,
професор

Івано-Франківськ – 2021

АНОТАЦІЯ

Дюк О. М. Вплив корпоративної культури на вибір технологій управління на промислових підприємствах. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії з менеджменту за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Івано-Франківськ, 2021.

Дисертація присвячена обґрунтуванню теоретико-методичних положень і розробці практичних рекомендацій щодо вибору технологій управління на основі дослідження корпоративної культури промислових підприємств.

У роботі досліджено зміст та функціональні складові корпоративної культури на промислових підприємствах, визначено поняття технологій управління та охарактеризовано теоретико-методичні основи впливу корпоративної культури на вибір технологій управління на зазначених підприємствах, обґрунтовано методики оцінювання стану корпоративної культури на підприємствах та передумови застосування результатів такої оцінки в управлінні підприємством.

З урахуванням опрацьованих джерел запропоновано концептуальні засади формування та розвитку корпоративної культури на промисловому підприємстві. Концептуальна модель як базовий підхід до вивчення корпоративної культури враховує такі складові формування внутрішнього середовища підприємства, як принципи, цінності, функції, елементи корпоративної культури (ритуали, традиції, історія, мораль) та зовнішнього середовища – на базі дослідження іміджу, репутації, лояльності споживачів до підприємства та його продукції чи послуг. Застосування цієї концепції для розвитку корпоративної культури на промислових підприємствах дасть змогу краще розуміти ідеологію корпоративної культури, зміст її елементів, важливість й актуальність дослідження їх впливу на основні види та

результати діяльності промислового підприємства.

Враховуючи погляди українських і закордонних науковців щодо визначення та підходів до тлумачення змісту корпоративної культури, у роботі удосконалено визначення поняття корпоративної культури як особливої діяльності, що здійснюється суб'єктами управління та пов'язана з формуванням середовища функціонування підприємства, сприятливого для стимулювання і залучення працівників підприємства до виконання виробничих завдань, інноваційного розвитку, управління змінами на основі розроблення та застосування таких базових інструментів корпоративної культури, як цінності, ритуали, традиції, атрибути, легенди, імідж, що, на відміну від наявних, не тільки враховує зазначені елементи корпоративної культури, але й робить це на основі виділення характеристики індивідуальних та колективних цінностей персоналу підприємства, які є визначальними для розроблення атрибутів корпоративної культури підприємства, зокрема налагодження комунікацій, формування принципів поведінки, забезпечення гнучкості й адаптації, креативності та відповідальності персоналу, дбайливого ставлення підприємства та його працівників до навколишнього середовища. Удосконалене визначення корпоративної культури враховує особливості сучасного розвитку, зокрема промислових підприємств.

Узявши до уваги те, що елементи корпоративної культури мають вагоме значення в діяльності кожного підприємства в різних формах та способах впливу на нього, у роботі удосконалено класифікацію корпоративної культури підприємства, що базується на виділенні індивідуальних та колективних цінностей як складових корпоративної культури, які визначені на основі групування цінностей за визначеними в роботі чотирма рівнями формування та розвитку корпоративної культури, що, на відміну від наявної, дає змогу визначити потенціал системи корпоративної культури на підприємстві шляхом урахування індивідуальних характеристик кожного працівника стосовно сформованих цінностей та їх

навичок колективної взаємодії щодо підтримання корпоративних традицій, ритуалів і створення належних умов для розвитку та підтримання колективних цінностей, поєднання яких сприятиме покращенню взаємодії, налагодженню партнерства та співпраці в досягненні ефективної роботи не тільки окремого працівника, підрозділу, але й підприємства загалом.

Розглянуто підходи до визначення поняття «технологія управління» та здійснено позиціонування технологій управління на виділених чотирьох рівнях формування корпоративної культури на підприємстві. З метою диверсифікації сучасних технологій управління, що враховують елементи корпоративної культури підприємства, удосконалено класифікацію технологій управління, які згруповані залежно від інтересів працівників і підприємства, базуються на їх потребах та визначають цінності як окремого працівника, колективу, так і всього підприємства, що є основою філософії його діяльності, вказівником в ухваленні рішень і виконанні поставлених завдань для персоналу, їхнього розвитку та кар'єрного зростання.

У роботі досліджено вплив корпоративної культури на діяльність вітчизняних промислових підприємств на основі аналізування передумов і дослідження тенденцій їх розвитку в умовах сучасних викликів; міжнародного досвіду дослідження впливу корпоративної культури на формування таких її атрибутів, як імідж та репутація; аналізування стану корпоративної культури на вітчизняних промислових підприємствах та формування їх профілю корпоративної культури, що дає змогу узагальнити кращі практики розвитку корпоративної культури та формує інформаційний базис для вибору та реалізації релевантних до ситуації на кожному підприємстві технологій управління.

З урахуванням діагностики середовища формування корпоративної культури на підприємстві, зокрема таких системоутворювальних критеріїв промислового розвитку, як динаміка виробництва промислової продукції, інноваційна активність промислових підприємств, динаміка показника продуктивності праці, стан охорони праці і безпеки на підприємстві,

наявність системи корпоративних цінностей, репутація та імідж підприємств, було узагальнено фактори, що мають вплив на формування елементів корпоративної культури.

Здійснено аналіз характеристик атрибутів корпоративної культури промислових підприємств у результаті вивчення й узагальнення релевантної інформації та матеріалів інтернет-ресурсів, а також проведення опитування персоналу промислових підприємств. Це дало змогу здійснити оцінку її стану на основі виділення розглянутих у роботі рівнів формування та розвитку корпоративної культури на підприємстві.

У роботі вдосконалено методичний підхід до оцінювання корпоративної культури промислових підприємств. Запропонована методика базується на виділенні чотирьох рівнів оцінювання корпоративної культури, з урахуванням яких визначено критерії опитування та узагальнено індивідуальний і колективний рівні формування та розвитку корпоративної культури на підприємстві. Опрацювання результатів проведеного опитування дало змогу здійснити оцінку зазначених рівнів та визначити рівень збалансування індивідуальних і колективних цінностей працівників за допомогою розрахунку індикатора збалансованості. Обґрунтовано, що такий підхід до оцінювання результатів опитування дає змогу визначити, які цінності є визначальними для працівника підприємства в процесі виконання поставлених завдань. Зауважено, що оптимальною умовою стану корпоративної культури є збалансування цінностей, а їх переважання в бік індивідуальних чи колективних інтересів дає змогу врахувати такі відмінності у виборі технологій управління, які забезпечують ефективне управління підприємством та досягнення очікуваних результатів діяльності.

Із застосуванням методу аналізу ієрархій побудовано ієрархічну модель визначення пріоритетів впливу виділених критеріїв оцінки корпоративної культури на формування профілю корпоративної культури промислового підприємства. Співвідношення оцінок індивідуальної та колективної складових корпоративної культури промислового підприємства стало

підґрунтям для визначення таких індикаторів оцінювання корпоративної культури, як коефіцієнт формування потенціалу корпоративної культури та індикатор збалансування колективних інтересів. Визначення першого показника здійснюється на основі співвідношення значень індивідуальних та колективних цінностей персоналу підприємства, а визначення другого показника – шляхом співвідношення колективних цінностей з індивідуальними.

У роботі запропоновано розглядати процес вибору технологій управління з урахуванням особливостей формування і розвитку корпоративної культури на різних етапах життєвого циклу промислового підприємства. Обґрунтовано, що стан корпоративної культури відповідає стану життєвого циклу підприємства і навпаки, а тому процес розвитку елементів корпоративної культури вимагає врахування змін у життєдіяльності підприємства та звернення уваги керівництвом на стан корпоративної культури як індикатора готовності до необхідних змін, засобу подолання опору змінам, інструменту розвитку адаптивності до нових умов і середовища роботи, якщо така необхідність виникає.

На основі запропонованої концептуальної моделі корпоративної культури побудовано модель впливу корпоративної культури на вибір технологій управління на промислових підприємствах. У запропонованій моделі виділено такі детермінанти управління, як влада та потреби, під дією яких здійснюється вплив на працівників, колективи та підприємство загалом на базі дослідження їх цінностей і визначення способів їх формування та реалізації із застосуванням владних механізмів задоволення потреб та інтересів внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів підприємства, з урахуванням зв'язку «індивідуальні цінності – індивідуальні потреби – інтереси – колективні потреби – колективні цінності», а саме того, що індивідуальні потреби, визначені індивідуальними цінностями, визначають інтереси людини, задоволення яких формує колективні потреби у причетності, взаємодії, довірі, партнерстві, задоволення яких вимагає прийняття

відповідних колективних цінностей.

Дослідивши зміст та зв'язок таких понять, як потреби, інтереси та цінності, у роботі розроблено ціннісно орієнтований підхід до формування ресурсного забезпечення вибору технологій управління на промислових підприємствах. В основі цього методу – процес трансформації особистих цінностей кожного працівника підприємства в інтереси, які мотивують кожну людину виконувати певну роботу. У результаті працівник набуває цінностей, які сформовані на підприємстві і які відображають переконання засновників, керівників, стейкхолдерів та працівників підприємства щодо своєї поведінки, взаємодії, отже, досягається розвиток корпоративної культури, зокрема через гармонізацію індивідуальних та колективних цінностей підприємства. Обґрунтовано, що підсумковим показником ціннісно орієнтованого підходу до вибору технологій управління є рентабельність інвестицій – показник, який узагальнює результати роботи підприємства не тільки як внутрішній результат управління підприємством, але і як зовнішній репутаційний чинник, який, на нашу думку, варто розглядати як чинник привабливості залучення інвестицій у розвиток підприємства.

У роботі запропоновано карту рішень щодо вибору технологій управління, побудова якої базується на застосуванні методики визначення континууму гармонізації індивідуальних і колективних інтересів персоналу підприємства та використанні результатів проведеного опитування персоналу досліджуваних промислових підприємств. Ця методика застосована до підприємств, для яких математично обґрунтовано вагомість впливу корпоративної культури, за результатами опитування, на економічний результат досліджуваних підприємств.

На основі вивчення вітчизняного та закордонного досвіду формування й розвитку корпоративної культури обґрунтовано методичні засади вибору технологій управління з урахуванням збалансування індивідуальних та корпоративних цінностей працівників підприємства. Такі технології базуються на технологіях управління персоналом, застосуванні

інформаційних технологій на основі дослідження корпоративної культури на промислових підприємствах.

Результати проведених у дисертації досліджень використано в діяльності промислових підприємств, зокрема ТОВ «Памібро» – для визначення технологій збалансування індивідуальних і колективних цінностей працівників з допомогою розрахунку індикатора збалансованості; ТОВ «Промтехмонтаж-ПНО» – для обґрунтування результативності застосування технологій управління на промислових підприємствах шляхом застосування ціннісно орієнтованого підходу; ТОВ «Карпатнафтохім» – для вдосконалення підсистеми управління персоналом шляхом використання сучасних інструментів корпоративної культури з метою гармонізації індивідуальних та колективних інтересів персоналу.

Ключові слова: корпоративна культура, атрибути, промислові підприємства, індивідуальні та колективні цінності, технології управління, рентабельність інвестицій, гармонізація, карта вибору технологій управління, влада, потреби, інтереси, модель впливу.

ANNOTATION

Diuk O. M.

Influence of corporate culture on the choice of management technologies at industrial enterprises. – Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in Management, specialty 073 "Management". – Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, 2021.

The thesis is devoted to substantiation of theoretical and methodical foundations and development of practical recommendations on a choice of management technologies on the basis of industrial enterprises' corporate culture research.

The content and functional components of corporate culture at industrial enterprises are investigated, the concept of management technologies is defined and the theoretical and methodical bases of influence of corporate culture on the choice of management technologies at the specified enterprises are characterized. The methods of evaluation of the state of corporate culture at enterprises and prerequisites for the use of such evaluation in the management of the enterprise's activities are substantiated.

Taking into account the elaborated literature, the conceptual principles of formation and development of corporate culture at the industrial enterprise are offered. Conceptual model as a basic approach to the study of corporate culture takes into account such components of the enterprise's internal environment as principles, values, functions, elements of corporate culture (rituals, traditions, history, morals) and external environment – based on the analysis of the image, reputation, consumer loyalty to the enterprise and its products or services. The application of this concept for the development of corporate culture at industrial enterprises is enabling one to get a better understanding of the corporate culture idea, its elements, importance and relevance of the study of their impact on the main types and results of the industrial enterprise.

Taking into account the views of Ukrainian and foreign scholars regarding the definition and approaches to the interpretation of the content of corporate culture, the definition of the corporate culture concept has been improved. Corporate culture itself is seen as a special activity carried out by business entities and is based on the formation of the environment of functioning of the enterprise. Such an environment should be favorable to stimulate and involve employees of the enterprise to perform production tasks, innovative development, changes' management based on the development and use of such basic instruments of corporate culture as values, rituals, traditions, attributes, legends, image etc. The improved definition, unlike available ones, not only takes into account abovementioned elements of corporate culture, but also makes it on the basis of allocation of individual characteristics and collective values of enterprise's personnel that are decisive in attributes' development of enterprise's corporate culture, in particular communications, principles of conduct, flexibility and adaptation, creativity, responsibility, careful attitude towards the environment. The improved definition of corporate culture is particularly concerned with the features of industrial enterprises' modern development.

Taking into account that elements of corporate culture are important in the activities of each enterprise in various forms and methods of influencing it, the classification of corporate culture of the enterprise is improved. The thesis proposes an enhanced classification of enterprise's corporate culture on the basis of the fact that the corporate culture elements, possessing various forms and applying different methods of effecting an enterprise are vital in the activities of such. The classification is based on considered individual and collective values as components of corporate culture, which are determined on the basis of grouping values formed on four levels of corporate culture development. On the contrary to the existing one, it allows you to determine the potential of corporate culture in the enterprise by including individual characteristics of each employee in relation to the formed values and their collective interaction skills to maintain corporate traditions, rituals and creating proper conditions for the development and

maintenance of collective values, a combination of which will contribute to the improvement of interaction, partnership and cooperation in achieving effective work not only of a separate employee or subdivision, but also of an enterprise in general.

Approaches to the definition of "management technology" have been considered and the positioning of management technologies in the selected four levels of corporate culture formation has been performed. In order to diversify modern management technologies that dwell upon the elements of the enterprise's corporate culture, the classification of management technologies have been improved. The latter are grouped depending on the interests of employees and enterprises, are based on their needs and determine the values of both an employee, team and the entire enterprise, which are the basis of employee's philosophy, a pointer used in decision making and tasks' execution for personnel, their development and career growth.

The influence of corporate culture on the activity of domestic industrial enterprises is investigated on the basis of the following: precondition analysis and tendencies' study of their development under the conditions of modern challenges; analysis of the international experience in studying the impact of corporate culture on the formation of such attributes as image and reputation; analysis of the corporate culture condition at domestic industrial enterprises and formation of their corporate culture profile, which allows to summarize the best practices of corporate culture development and forms an information basis for the selection and implementation of relevant management technologies at each enterprise.

Based on diagnostics of the environment of corporate culture formation at the enterprise, particularly such system-forming criteria of industrial development as dynamics of industrial production, innovative activity of industrial enterprises, dynamics of labor productivity, labor protection and safety conditions at the enterprise, presence of corporate values, reputation and image of enterprises, the factors influencing the formation of elements of corporate culture have been generalized.

As a result of studying and generalizing relevant information and Internet materials the analysis of corporate culture attribute characteristics at industrial enterprises has been conducted. Furthermore, the interviewing of the industrial enterprises' personnel has been performed, which allowed to estimate the corporate culture's condition on the basis of formation level allocation of corporate culture at the enterprise.

The methodical approach to the assessment of industrial enterprises' corporate culture has been improved. The proposed methodology is formed on the allocation of four levels of corporate culture assessment, on the basis of which the survey criteria are determined and the individual and collective levels of corporate culture formation at the enterprise are generalized. The processing of the survey's results made it possible to assess these levels and determine the level of balancing individual and collective values of employees by calculating the balance indicator. It is substantiated that such an approach to evaluating the results of the survey allows to determine which values are the main for the employee of the enterprise in the process of performing the tasks. It is noted that the optimal condition for corporate culture is to balance values, and their predominance towards individual or collective interests allows to consider such differences in the choice of management technologies that ensure effective management and achievement of expected results.

Using the analytic hierarchy process developed by Thomas L. Saaty, a hierarchical model of corporate culture assessment criteria priorities and their influence on the industrial enterprise's corporate culture profile is built. The ratio of assessments of individual and collective components of corporate culture at industrial enterprise has become the basis for determining such indicators of corporate culture assessment as the coefficient of formation of corporate culture potential and the indicator of balancing collective interests as an element of industrial enterprise's corporate culture. The definition of the first indicator is based on the ratio of the values of individual and collective values of the enterprise's personnel, and the determination of the second indicator has been

conducted by the ratio between collective and individual values.

The thesis proposes to consider the process of choosing management technologies with focus on the peculiarities of the formation and development of corporate culture at different stages of the enterprise's life cycle. It is substantiated that the corporate culture condition corresponds to the condition of the enterprise life cycle and vice versa. Therefore the process of elements' development, which are the essential ingredients of corporate culture requires consideration of changes in enterprise life and management's attention to the corporate culture condition as an indicator of readiness for necessary changes, a means of overcoming resistance to change, a tool for developing adaptability to new conditions and work environment, if the need arises.

Based on the proposed conceptual model of corporate culture, a model of the corporate culture influence on the choice of management technologies at industrial enterprises is built. The proposed model identifies such management tools as power and needs, under the influence of which the impact on employees, teams and the company as a whole. Such influence is realized on the basis of researching their values and defining the ways of their formation and considering the application of power mechanisms and ways of interest fulfillment for internal and external stakeholders of the enterprise. This is realized by taking into account the "individual values – interests – needs – collective values" pattern, namely that individual needs, defined by individual values, determine the interests of man. The fulfillment of forementioned values forms certain needs, which in turn requires the adoption of appropriate collective values.

Having studied the content and connection of such concepts as needs, interests and values, the thesis offers a developed value-oriented approach to the formation of resource provision for the choice of management technologies at industrial enterprises. At the heart of this method is the process of transforming the personal values of each employee of the enterprise into interests that motivate each person to perform a certain job. As a result, the employee acquires values that are formed in the enterprise and that reflect the beliefs of the founders, managers,

stakeholders and employees of the enterprise on their behavior, interaction, and therefore the values of the enterprise. It is substantiated that the final indicator of value-oriented approach to the choice of management technologies is the return on investment, i.e. an indicator that summarizes the enterprise performance results not only as an internal result of enterprise management, but also as an external reputation factor, which should be considered as a means of attracting investment in enterprise development.

The thesis proposes a map of decisions on the choice of management technologies, the construction of which is based on the application of methods for determining the harmonization continuum of individual and collective interests of enterprise personnel and the use of calculations based on the industrial enterprises personnel survey. This method is applied to enterprises for which the importance of the corporate culture influence on the economic result of the studied enterprises is mathematically substantiated.

Based on the study of domestic and foreign experience in the formation and development of corporate culture, the methodological principles of choosing management technologies based on the balance of individual and corporate values of employees are substantiated. Such technologies are based on personnel management technologies, the use of information technology on the ground of the study of corporate culture at industrial enterprises.

The results of the research conducted in the thesis are used in the activities of industrial enterprises, in particular TOV "Pamibro" – to determine the balance of individual and collective values of employees by calculating the balance indicator; TOV "Promtekhmontazh-PNO" – to justify the effectiveness of management technologies in industrial enterprises through the use of value-oriented approach; TOV "Karpatnaftokhim" – to improve the personnel management subsystem by using modern tools of corporate culture in order to harmonize the individual and collective interests of staff.

Key words: corporate culture, attributes, industrial enterprises, individual and collective values, management technologies, return on investment,

harmonization continuum, map of choice of management technologies, influence, power, interests, influence model.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Монографії:

1. Полянська А. С. Дюк О. М., Псюк Р. М. Підходи до мотивації в корпоративному управлінні підприємством на основі не фінансових інструментів. *Соціально-економічний розвиток регіону: сучасні реалії та перспективи*: монографія / за ред. Н. І. Пилипів, В. В. Стефініна. Івано-Франківськ: 2017. 435 с. (0,95 друк. арк., особисто належить автору 0,25 друк. арк.). *Особистий внесок автора: досліджено корпоративну культуру як джерело нематеріальної мотивації*.

Статті у наукових фахових виданнях та виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз даних, репозитаріїв та пошукових систем:

2. Дюк О. М. Теоретико-методичні основи оцінки стану корпоративної культури. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія: Економіка. 2018. Вип. 2. С. 115–118. (Публікація у фаховому виданні, категорія Б), (0,53 друк. арк.).

3. Дюк О. М. Визначення місця та рівня впливу корпоративної культури у виборі технологій управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. 2018. Вип. 32. С. 76–81. (Публікація у фаховому виданні, категорія Б), (0,53 друк. арк.).

4. Дюк О. М. Дослідження сутності та змісту поняття «корпоративна культура підприємства» в сучасних умовах розвитку. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 5 (17). С. 99–103. (Публікація у фаховому виданні, категорія Б), (0,72 друк. арк.).

5. Полянська А. С., Дюк О. М. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 27(2). С. 9–16. (Публікація у фаховому виданні, категорія Б), (0,85 друк. арк., особисто належить автору 0,48 друк. арк.). *Особистий внесок автора: сформовано та охарактеризовано елементи моделі*

корпоративної культури на підприємстві.

6. Дюк О. М. Місце корпоративної культури у процесі вибору найефективніших технологій управління на вітчизняних підприємствах. *Наукові записки*. Львів: Укр. акад. друкарства. 2018. № 2. С. 110–115. (Публікація у фаховому виданні, категорія Б), (0,58 друк. арк.).

7. Дюк О. М. Інвестиції в людський капітал як фактор зростання конкурентоспроможності промислових підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 10. С. 43–47. (Публікація у фаховому виданні, категорія Б), (0,75 друк. арк.).

8. Polyanska, A., Zapukhliak, I., **Duyk, O.** Culture of organization in conditions of changes as an ability of efficient transformations: the case of gas transportation companies in Ukraine. *Oeconomia Copernicana*, 10(3), pp. 561–580. DOI: <https://doi.org/10.24136/oc.2019.027> (WEB of Science), (0,93 друк. арк., особисто належить автору 0,38 друк. арк.). *Особистий внесок автора: виділено рівні формування та розвитку корпоративної культури на підприємствах енергетичного сектору.*

9. Полянська А. С., **Дюк О. М.** Вплив організаційної культури на вибір технологій управління на прикладі підприємств електроенергетичної галузі. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*. Серія: Економіка та управління в нафтовій та газовій промисловості. 2020. № 2 (22). С. 87–98. (Публікація у фаховому виданні, категорія Б), (0,82 друк. арк., особисто належить автору 0,31 друк. арк.). *Особистий внесок автора: схарактеризовано сучасні технології управління та визначено детермінанти впливу корпоративної культури на їх вибір.*

Опубліковані праці апробаційного характеру та праці, які додатково відображають наукові результати дисертації

10. Дюк О. М. Вплив зовнішніх факторів на процес становлення корпоративної культури в Україні. *Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні*: матеріали III

Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Львів, 23-25 листопада 2017 р.). Львів, 2017. С. 68–70. (0,10 друк. арк.).

11. Дюк О. М. Особливості типологізації корпоративної культури за К. Камероном і Р. Куїнном. *Сучасні управлінські технології в умовах трансформації соціально-економічних відносин*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Івано-Франківськ, 19-20 квітня 2018 р.). Івано-Франківськ, 2018. С. 46–48. (0,11 друк. арк.).

12. Дюк О. М. Людський капітал як фактор економічного розвитку вітчизняного підприємства. *Сталий розвиток Прикарпаття в контексті глобалізаційних процесів*: матеріали Регіональної науково-практичної конференції (м. Івано-Франківськ, 17 травня 2018 р.). Івано-Франківськ, 2018. С. 50–53. (0,06 друк. арк.).

13. Дюк О. М. Дослідження сутності поняття «корпоративна культура». *Сучасні чинники розвитку міжнародних відносин та зовнішньої політики держави: економічні та інституціональні аспекти*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 27 жовтня 2018 р.). Запоріжжя, 2018. С. 75–78. (0,07 друк. арк.).

14. Дюк О. М. Місце корпоративної культури в системі управління персоналом підприємства. *Тенденції розвитку економіки у 2018 році: аналітичний та теоретико-методологічний аспекти*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 1 грудня 2018 р.). Одеса, 2018. С. 90–92. (0,09 друк. арк.).

15. Дюк О. М. Особливості формування корпоративної культури на нафтогазових підприємствах під впливом сучасних технологій глобалізації. *Науково-дослідні розробки: сучасні вимоги, оцінка ефективності, комерціалізація*: збірник матеріалів круглого столу (м. Івано-Франківськ, 13-15 березня 2019 р.). Івано-Франківськ, 2019. С. 99–102. (0,11 друк. арк.).

16. Полянська А. С., Дюк О. М. Ціннісно-орієнтований підхід у формуванні корпоративної культури підприємства. *Трансформаційні процеси національної економіки: теоретичні і практичні аспекти*: матеріали

Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 30 січня 2021 р.).
Львів, 2021. С. 78–81. (0,13 друк. арк., особисто належить автору
0,06 друк. арк.). *Особистий внесок автора: згруповано потреби, інтереси та
цінності як складові корпоративної культури в умовах викликів сучасного
розвитку.*

ЗМІСТ

ВСТУП	23
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ВИБІР ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	31
1.1 Сутність, зміст та функціональні складові корпоративної культури підприємства	31
1.2 Вплив корпоративної культури на вибір технологій управління	52
1.3 Методичні підходи до оцінювання стану корпоративної культури на підприємстві	65
Висновки до першого розділу	74
Список використаних джерел до першого розділу	77
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ	88
2.1 Передумови та тенденції розвитку корпоративної культури на вітчизняних промислових підприємствах	88
2.2 Особливості корпоративної культури на вітчизняних промислових підприємствах	107
2.3 Визначення стану корпоративної культури на промислових підприємствах як передумова вибору технологій управління	114
Висновки до другого розділу	125
Список використаних джерел до другого розділу	127
РОЗДІЛ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	132
3.1 Модель трансформації елементів корпоративної культури в технології управління з урахуванням життєвого циклу організації	132
3.2 Ціннісно орієнтоване обґрунтування вибору технології управління на промислових підприємствах	145

3.3 Карта вибору технологій управління з урахуванням впливу корпоративної культури	160
Висновки до третього розділу	184
Список використаних джерел до третього розділу	186
ВИСНОВКИ	192
ДОДАТКИ	195
Додаток А Наукові погляди до трактування поняття «корпоративна культура»	196
Додаток Б Підходи щодо визначення поняття «корпоративна культура»....	198
Додаток В Поліаспектність мети корпоративної культури підприємства	199
Додаток Г Основні погляди науковців щодо понять «корпоративна культура» та «організаційна культура»	200
Додаток Д Основні функціональні складові корпоративної культури	201
Додаток Ж Основні блоки структурних елементів корпоративної культури підприємства.....	202
Додаток З Систематизація основних видів корпоративної культури	203
Додаток К Аналіз основних наукових поглядів щодо принципів корпоративної культури.....	206
Додаток Л Групи основних функцій корпоративної культури.....	207
Додаток М Основні чинники впливу на формування корпоративної культури.....	208
Додаток Н Анкета – опитувальник	210
Додаток О Питання щодо оцінки корпоративної культури на основі виділення її рівнів	213
Додаток П Матриця узгодженості оцінювання корпоративної культури для АТ «Укрспецтрансгаз».....	215
Додаток П 1 Матриця узгодженості оцінювання корпоративної культури для ТОВ «Карпатнафтохім»	216
Додаток П 2 Матриця узгодженості оцінювання корпоративної культури для АТ «Прикарпаттяобленерго».....	217

Додаток П 3 Матриця узгодженості оцінювання корпоративної культури для АТ «Калуська ТЕЦ-Нова»	218
Додаток П 4 Матриця узгодженості оцінювання корпоративної культури для АТ «Укргазвидобування»	219
Додаток П 5 Матриця узгодженості оцінювання корпоративної культури для ПрАТ «Закарпаттяобленерго»	220
Додаток П 6 Матриця узгодженості оцінювання корпоративної культури для ПрАТ «Львівобленерго»	221
Додаток Р Матриця вагомості критеріїв оцінювання корпоративної культури для АТ «Укрспецтрансгаз»	222
Додаток Р 1 Матриця вагомості критеріїв оцінювання корпоративної культури для ТОВ «Карпатнафтохім»	223
Додаток Р 2 Матриця вагомості критеріїв оцінювання корпоративної культури для АТ «Прикарпаттяобленерго»	224
Додаток Р 3 Матриця вагомості критеріїв оцінювання корпоративної культури для АТ «Калуська ТЕЦ-Нова»	225
Додаток Р 4 Матриця вагомості критеріїв оцінювання корпоративної культури для АТ «Укргазвидобування»	226
Додаток Р 5 Матриця вагомості критеріїв оцінювання корпоративної культури для ПрАТ «Закарпаттяобленерго»	227
Додаток Р 6 Матриця вагомості критеріїв оцінювання корпоративної культури для ПрАТ «Львівобленерго»	228
Додаток С Визначення граничної похибки результатів опитування	229
Додаток Т Список публікацій здобувача	231
Додаток У Документи, які засвідчують впровадження результатів дисертаційного дослідження	235

ВСТУП

Зміни в управлінні підприємством, зумовлені викликами та тенденціями сучасного розвитку, вимагають формування відповідного середовища, в якому питанню корпоративної культури приділяється все більше уваги. Це відбувається тому, що ефективні та успішні підприємства зосереджують увагу не тільки на правилах, але й на цінностях діяльності, до яких належать повага, чесність, творче мислення тощо. Окрім цього, цінності, що формуються і розвиваються на рівні внутрішнього середовища підприємства, доповнюються не менш важливими цінностями задоволення потреб та очікувань клієнтів, досягнення фінансових результатів, уміння працювати в команді, зосередження на довгостроковому розвитку, створення інтелектуальних моделей управління.

У різноманітті сучасних управлінських термінів і понять корпоративна культура відображає характерні нематеріальні відмінності між різними підприємствами, що головним чином визначають їх власний життєвий потенціал, успіх та конкурентні переваги в ринковому середовищі. У таких умовах важливе завдання менеджменту – розвинути і реалізувати базові цінності корпоративної культури, використовуючи сформовані у вітчизняній та закордонній практиці атрибути корпоративної культури. Розв’язання цього завдання в дисертаційній роботі здійснюється завдяки дослідженню впливу елементів корпоративної культури на вибір технологій управління. Такий вплив реалізується через виявлення потреб, інтересів і цінностей працівників, а також зовнішніх стейкхолдерів та використання владних механізмів для їх задоволення шляхом вибору релевантних технологій управління.

Дослідженню та аналізу особливостей впливу корпоративної культури на управління підприємством присвячена значна кількість вітчизняних і закордонних наукових праць. Серед провідних науковців, які досліджували цю проблематику, необхідно виділити доробок таких дослідників: І. Ансоффа, Е. Кемпбела, М. Портера, К. Камерона, Р. Інглегарта, А. Антонюка,

В. Ащаулова, Д. Бабміндра, О. Бали, В. Боковця, М. Бондарчука, Д. Брустінова, О. Гарафонова, В. Гевка, О. Гончара, О. Дацій, Т. Євтухова, Г. Захарчин, Ф. Зінов'єва, І. Ігнат'єва, Н. Ізюмцева, О. Карпенка, О. Кривоносова, О. Руденка, Г. Савіна, Л. Самчука, Н. Смолінської, В. Співака, А. Черепа, О. Череп, І. Отенко, В. Дергачової, І. Кінаш, А. Полянської, К. Шапошникова., Д. Ліфінцева, О. Харчишин.

Вивченню корпоративної культури в діяльності промислових підприємств присвячені праці І. Запудьяк, В. Петренка, Г. Зелінської, І. Перевозової, Д. Тимошенка. Віддаючи належне науковцям, які досліджували цю проблематику, та враховуючи їх науково-практичний внесок, варто зауважити, що в складних умовах функціонування промислових підприємств заслуговує на увагу питання дослідження впливу корпоративної культури на вибір технологій управління.

Таким чином, актуальність теми дослідження обґрунтована тим, що розгляд широкого спектра концепцій корпоративної культури вимагає фокусування на практичних рекомендаціях щодо формування та розвитку корпоративної культури на промислових підприємствах, що супроводжується необхідністю проведення відповідних досліджень, визначення елементів корпоративної культури, які характеризують діяльність вітчизняних промислових підприємств, та аналізу й оцінювання їхнього впливу на їх діяльність, зокрема завдяки ціннісно орієнтованому підходу й вибору тих практичних рішень, що відповідають сучасним технологіям управління.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Роботу виконано відповідно до комплексного плану науково-дослідних робіт Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу в межах держбюджетної теми «Наукові та прикладні засади управління розвитком галузевих та регіональних суспільних систем» (2017-2020), № держ. реєстрації 0117U003830, де досліджено питання впливу корпоративної культури на вибір технології управління; у межах теми «Теоретичні та

прикладні засади забезпечення інноваційного розвитку соціально-економічних систем в умовах перманентних кризових явищ» (2020-2023), № держ. реєстрації 0120U103912 досліджено вплив цінностей, пов'язаних з новими технологіями, на результати управління.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційного дослідження є наукове обґрунтування теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо вибору технологій управління на основі дослідження корпоративної культури на промислових підприємствах.

Для досягнення поставленої мети були визначено й розв'язано такі завдання:

- обґрунтувати та запропонувати концептуальні засади формування і розвитку корпоративної культури на підприємстві на основі побудови моделі її впливу на вибір технологій управління на промислових підприємствах;
- удосконалити визначення корпоративної культури на основі врахування особливостей сучасного розвитку;
- розробити методичний підхід до оцінювання корпоративної культури промислових підприємств;
- побудувати ієрархічну модель класифікації видів корпоративної культури;
- дослідити детермінанти впливу корпоративної культури на вибір технологій управління на промислових підприємствах;
- обґрунтувати методичні засади оцінювання корпоративної культури на промислових підприємствах та визначити її вплив на вибір технологій управління;
- розвинути ціннісно орієнтований підхід для обґрунтування результативності застосування технологій управління на промислових підприємствах, застосувавши метод форсайту.

Об'єктом дослідження є процес вибору технологій управління на основі дослідження та розвитку корпоративної культури промислових підприємств.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади вибору технологій управління на основі дослідження корпоративної культури на промислових підприємствах.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в узагальненні теоретичних основ і розробці методичних підходів щодо вибору технологій управління на основі дослідження корпоративної культури на промислових підприємствах.

Уперше:

запропоновано концептуальну двовекторну модель впливу корпоративної культури на вибір технологій управління, що базується на застосуванні таких детермінант впливу як влада та потреби, які здійснюють цілеспрямовану дію на працівників, колективи та підприємство загалом; виділяє індивідуальні та колективні цінності корпоративної культури, що враховують виклики сучасного розвитку і потреби підприємства, забезпечують дохідність його діяльності та формують критерії вибору технологій управління на основі застосування суб'єкт-суб'єктного управління, що на відміну від суб'єкт-об'єктного враховує потреби, інтереси та цінності суб'єктів такого управління та способи їх гармонізації і задоволення

удосконалено:

визначення корпоративної культури, що ґрунтується на формуванні середовища функціонування підприємства, сприятливого для стимулювання та залучення працівників підприємства до виконання виробничих завдань, інноваційного розвитку, управління змінами на основі розроблення та застосування таких базових інструментів корпоративної культури, як цінності, ритуали, традиції, атрибути, легенди, імідж, що, на відміну від наявних, не тільки враховує зазначені елементи корпоративної культури, але й бере до уваги виділення характеристик, що відображають індивідуальні та колективні цінності працівників підприємства, які є визначальними для розроблення атрибутів розвитку корпоративної культури на підприємстві,

зокрема комунікацій, стилю керівництва, принципів поведінки, гнучкості та адаптації;

класифікацію корпоративної культури підприємства, що враховує індивідуальні та колективні цінності як складові корпоративної культури, що дає змогу визначити потенціал розвитку корпоративної культури на підприємстві шляхом формування цінностей та навичок колективної взаємодії щодо розвитку, поширення, підтримання корпоративних традицій, ритуалів та ефективних комунікацій для підтримання ефективної роботи;

класифікацію технологій управління, які згруповані залежно від дії механізмів влади та інтересів працівників і підприємства, що базуються на їх потребах та визначають цінності як окремого працівника, колективу, так і підприємства загалом;

набули подальшого розвитку:

поняття впливу корпоративної культури на вибір технологій управління через виділення таких детермінантів управління, як влада та потреби, що базується на дослідженні механізмів застосування цих інструментів у виборі технологій управління;

методика оцінювання корпоративної культури через виділення рівнів її формування, що, на відміну від наявних, дає змогу визначити ступінь збалансування індивідуальних і колективних цінностей працівників з допомогою розрахунку індикатора їх збалансованості та врахувати його в процесі вибору технологій управління;

ціннісно орієнтований підхід для обґрунтування результативності застосування технологій управління на промислових підприємствах, який базується на застосуванні методики форсайту, що в процесі визначення майбутнього стану підприємства враховує потенційні економічні результати його діяльності та можливості зростання зацікавленості і причетності працівників підприємства та інших зацікавлених сторін до досягнення його цілей та розв'язання поставлених завдань.

Практичне значення одержаних результатів полягає у використанні

результатів дослідження у вигляді методичних розробок і практичних рекомендацій під час впливу корпоративної культури на вибір технологій управління. Сформовані теоретичні висновки, науково-практичні рекомендації та інші результати наукових досліджень, які викладені у дисертаційній роботі, використовуються в практичній діяльності. Окремі результати дослідження використані у діяльності ТОВ «Памібро» – для визначення збалансування індивідуальних та колективних цінностей працівників за допомогою розрахунку індикатора збалансованості шляхом застосування методики оцінювання корпоративної культури внаслідок виділення рівнів її формування, що дає змогу врахувати відмінності у них та використати їх для вибору адекватних технологій управління (довідка № 18 від 19.02.2020 р.); ТОВ «Промтехмонтаж-ПНО» – для обґрунтування результативності застосування технологій управління на промислових підприємствах шляхом застосування ціннісно орієнтованого підходу, що базується на застосуванні методики форсайту, яка враховує потенційні можливості зростання зацікавленості і причетності працівників підприємства до розв’язання завдань підприємства (довідка № 13 від 25.01.2020 р.); ТОВ «Карпатнафтохім» – для вдосконалення підсистеми управління персоналом завдяки використанню сучасних інструментів корпоративної культури в умовах управління змінами (довідка № 8-148 від 03.02.2020 р.).

Теоретичні положення, методичні розробки, узагальнення та висновки, що містяться в дисертаційній роботі, використовуються в навчальному процесі Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу під час викладання дисципліни «Ситуаційний менеджмент» для студентів ОПП «Менеджмент та адміністрування» другого (магістерського) рівня освіти спеціальності 073 «Менеджмент» (довідка від 13.01.2021 р.).

Результати досліджень використовуються в навчальному процесі Калуського фахового коледжу економіки, права та інформаційних технологій Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу під час викладання навчальних дисциплін «Менеджмент» та «Організація

виробництва» для підготовки молодшого спеціаліста за спеціальністю 073 «Менеджмент» (довідка № 348 від 04.11.2020 р.).

Особистий внесок здобувача полягає в розробці й обґрунтуванні наукових положень, висновків і рекомендацій щодо впливу корпоративної культури на вибір технологій управління промисловими підприємствами України.

Дисертаційна робота, результати якої виносяться на захист, є самостійною науковою роботою. Внесок здобувача в роботах, виконаних у співавторстві, відображено в наукових публікаціях.

Апробація результатів дисертації. Основні результати дисертаційної роботи доповідалися та обговорювалися на: III Всеукраїнській науково-практичній конференції «Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні» (м. Львів, 23-25 листопада 2017 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасні управлінські технології в умовах трансформації соціально-економічних відносин» (м. Івано-Франківськ, 19-20 квітня 2018 р.); Регіональній науково-практичній конференції «Сталий розвиток Прикарпаття в контексті глобалізаційних процесів» (м. Івано-Франківськ, 17 травня 2018 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні чинники розвитку міжнародних відносин та зовнішньої політики держави: економічні та інституціональні аспекти» (м. Запоріжжя, 27 жовтня 2018 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Тенденції розвитку економіки у 2018 році: аналітичний та теоретико-методологічний аспекти» (м. Одеса, 1 грудня 2018 р.); круглому столі «Науково-дослідні розробки: сучасні вимоги, оцінка ефективності, комерціалізація» (м. Івано-Франківськ, 13-15 березня 2019 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Трансформаційні процеси національної економіки: теоретичні і практичні аспекти» (Львів, 30 січня 2021 р.).

Публікації. За темою дисертації опубліковано 16 наукових праць, серед яких: 8 статей – у наукових фахових виданнях, 1 стаття – у

наукометричному закордонному виданні, 1 розділ у колективній монографії та 6 тез доповідей у збірниках матеріалів науково-практичних конференцій. Загальний обсяг публікацій становить 7,4 друк. арк., з яких особисто здобувачеві належить 5,2 друк. арк.

Структура та обсяг роботи. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг наукової роботи становить 240 сторінок. Робота містить 30 таблиць; 30 рисунків, з яких 8 охоплюють повні сторінки; 29 додатків, розміщених на 45 сторінках; список використаних джерел складається зі 203 позицій, які охоплюють 21 сторінку. Обсяг основного тексту дисертації становить 194 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ВИБІР ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1 Сутність, зміст та функціональні складові корпоративної культури підприємства

Кожне підприємство прагне отримати максимальний економічний ефект від своєї діяльності і тому використовує всі можливі ресурси, способи, методи та інструменти для досягнення своєї місії. Не завжди потенційні заходи можуть мати матеріальну форму та бути видимими в діяльності підприємства. До них можна зарахувати один з найскладніших за своєю структурою та змістом ресурс у сучасному управлінні господарством – корпоративну культуру, яка уособлює в собі інформацію, вміння, знання, традиції та особливі елементи людського досвіду, що дає змогу підприємству виділитись на фоні інших на ринку, а також прискорювати отримання бажаного економічного ефекту за умови її адекватного формування та розвитку.

Не всі керівники підприємств надають великого значення питанню покращення та застосування корпоративної культури у сфері управління, оскільки віддають перевагу матеріальним речам. Вітчизняні підприємства також належать до таких. З розвитком підприємства відчувається, що для досягнення успіху не достатньо лише закупити сучасне обладнання та підвищити заробітну плату. Такі ресурси – це лише фундамент до формування сприятливого внутрішнього середовища, в якому такі категорії, як знання, традиції, ритуали, символіки роблять з підприємства цілісний організм, що може мінімізувати такі загрози: недовіра, конфліктні ситуації, байдужість тощо. Саме тому корпоративна культура має значний вплив на внутрішнє середовище та систему управління на підприємстві.

Зазначимо, що базисом розуміння корпоративної культури є

поняття [1, 2]:

- функціоналізм (Б. Маліновський, Д. Раткліфф Р. Браун), де виділяють «нормальний» стан, тобто самодостатність, або збалансованість того чи іншого елемента культури;

- символізм (Т. Парсонс, К. Гірц), згідно з яким елементи культури досліджують як символи, які характеризують ставлення особи до навколишнього світу через певну сукупність цінностей, вірувань, ідей і т.д.;

- адаптивно-діяльнісний підхід (Е. Макарян, С. Едвард), що передбачає визначення елементів культури як механізм, який дає змогу програмувати та мотивувати реалізацію адаптації і перетворення в діяльності людей.

Доповнювальною і конкретизувальною складовою поняття «корпоративна культура» є поняття «корпорація», яке виникло ще в період розвитку древньоримської цивілізації і пройшло значну теоретичну та практичну еволюцію щодо розуміння його сутності. Сьогодні це поняття широко застосовується в економічних і правових науках. До найбільш популярних наукових підходів щодо визначення поняття «корпорація», належать:

- корпорація як договірне об'єднання організацій, що виникло на базі формування горизонтальних зв'язків, об'єднання виробничих, науково-комерційних інтересів, регулювання яких здійснюється на централізованих засадах [3];

- корпорація – це ведення бізнесу, що складається з приватних та / або юридичних осіб [4, с. 31];

- корпорація як форма підприємницької діяльності, при якій пайова власність, статус та функції управління здійснюють наймані керівники [4, с. 363];

- корпорація є юридичною особою, яка представляє вкладників капіталу, що об'єдналися для здійснення певного виду діяльності [5, с. 112];

- корпорація є знеособленим підприємством, яке діє на законних підставах і може володіти майном [6, с. 21].

З указаних дефініцій можна зрозуміти, що корпорація – це така форма організації підприємницької діяльності, за якої колективні органи та наймані топменеджери, що не володіють її акціями, здійснюють управління сформованою групою фізичних та / або юридичних осіб, котрі повністю незалежні одне від одного, але об'єдналися для досягнення спільно поставленої мети.

Поняття «корпоративна культура» вперше з'явилося у XIX столітті в працях фельдмаршала та військового теоретика Хельмута Карла Бернхарда фон Мольтке, який описав цим терміном взаємовідносини у військовому середовищі, зокрема серед офіцерського складу [7, с. 15].

Припущення про те, що підприємства можуть мати внутрішню культуру, вперше було запропоноване дослідником П. Тернером у 1971 році, та надалі було підтримане й доповнене іншими. Багато вчених вважає, що засади теорії корпоративної культури були закладені в книзі, написаній К. Грітцем в 1973 р. за назвою «The Interpretation of Cultures» [8].

Активний період вивчення змісту поняття «корпоративна культура» припадає на 70 – 80 роки минулого століття, коли почали публікуватись наукові статті з цієї тематики провідними на той час топменеджерами, а саме: А. Моріті, Л. Ложки та К. Мацусіті.

Починаючи з 1982 року, корпоративну культуру почали включати до головних факторів впливу на трудову поведінку та соціальний розвиток всередині корпорації. Теренс Є., Діл Т., і Кеннеді А. дійшли висновку, що підприємства, на фоні ефективного менеджменту та стійкого стратегічного планування, мають у своєму розпорядженні природно створену культуру, яка проявляється у вигляді унікального стилю, що впливає на успіхи компанії як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Деталізації опису поняття «корпоративна культура» посприяли наукові праці Т. Пітерса і Р. Уотермена [9, 10, 11, 12], які чітко сформулювати думку про те, що керівник, який здатен змінити стан справ на підприємстві, повинен приділяти свою увагу не лише економічним проблемам, але й

створювати певні ціннісні установки в колективі, іншими словами – чітко окреслювати сенс роботи в цій компанії.

Зазначимо, що сучасний розвиток характеризується процесами гуманізації – «олюднення» суспільного життя (від латинського *humanus* – людський), в основі якого покладено принцип, за яким людина є найвищою суспільною цінністю, здатною до необмеженого розвитку і самовдосконалення, реалізації всіх своїх сутнісних сил, здібностей і талантів [13]. Це також накладає свій відбиток та формування та розвиток корпоративної культури в організаціях. Гуманізація набуває глобального характеру, як процес утвердження гуманних цінностей у культурі, політиці, економіці. Відбувається зміщення пріоритетів в управлінській діяльності на розвиток свідомості, коли стандартним концепціям та підходам кидається виклик, а організація починає сприйматися як живий організм, а не машина. Такі організації називають «живі організації» або «організації майбутнього». Їх схарактеризував, ґрунтуючись на багаторічному глибокому дослідженні, Фредерік Ласло [14].

У сучасних умовах зростає увага до створення сприятливих умов праці для персоналу підприємства. Дослідження Massachusetts Institute of Technology свідчить про те, що підприємства з високим показником задоволеності персоналу власним робочим досвідом удвічі успішніші у впровадженні інновацій та задоволенні вимог клієнтів, а їхні прибутки на 25% вищі від організацій, у яких цей показник низький [15].

Підсумуємо, що сьогодні в науковій літературі глибоко і всебічно досліджено поняття «корпоративна культура», та інтерес до цього поняття зростає.

У зв'язку зі зростанням наукового інтересу все більше зростає необхідність узагальнити спільну думку щодо сутності поняття «корпоративна культура». До прикладу, В. Томілов [16, с. 29] зазначає, що корпоративна культура – це свого роду мислення, завдяки якому можна визначити внутрішнє життя на підприємствах.

Водночас І. Кулигіна [17] під культурою корпорації розуміє таку позицію, яка формується завдяки тим чи іншим цінностям. Подібної думки і Б. Карлофф [18, с. 134], який також визначає корпоративну культуру з боку певної позиції, в якій закладені основні цінності підприємств.

Інші автори акцентують увагу на унікальності, яку привносить сформована корпоративна культура на підприємствах. Наприклад, К. Голд [19, с. 569] вважає, що корпоративна культура – це набір таких унікальних характеристик, які дають змогу відрізнити підприємство від інших в його галузі.

Також часто у дослідженнях науковці акцентують на здібностях працівників, завдяки яким і формується успішна корпоративна культура. Наприклад, Д. Мерсер [20, с. 292] зазначає, що корпоративна культура – це максимальний розвиток талантів, професійних навичок та творчих здібностей.

Одним з найчастотніших поглядів щодо визначення поняття «корпоративна культура» є фокус уваги на віруванні, уявленні, символізмі, ритуалах і т.д. Наприклад, Г. Хаєт [21, с. 17] під корпоративною культурою розуміє систему цінностей, вірувань, символів, очікувань, які були сформовані у внутрішньому середовищі підприємств під час здійснення ними їхньої діяльності. Такої ж думки і С. Мішон та П. Штерн [22], котрі зазначають, що корпоративна культура – це сукупність символів, ритуалів, міфів, які використовуються для передачі життєвого досвіду працівникам підприємств.

Деякі автори зазначають, що корпоративна культура є ефективним інструментом для встановлення правил поведінки на підприємстві. Так, Т. Марушак [23, с. 37] стверджує, що корпоративна культура – це ні що інше, як сукупність прийнятих норм і правил поведінки. Подібної думки дотримується В. Козлов [24], який розуміє під цим поняттям систему формальних і неформальних правил, а також норм діяльності.

Варто також виділити і дуже специфічні позиції щодо трактування

поняття «корпоративна культура», Так, А. Блінов, О. Василевська [25] вважають, що корпоративна культура – це свого роду припущення, яке виражається в цінностях, яке дає змогу задавати людям орієнтири в їх поведінці та діях.

Не менше цікавим є бачення В. Погребняка [26], який під корпоративною культурою розуміє особливу сферу реальності, що охоплює віртуальні й матеріальні ресурси та результати роботи працівників.

Закордонні науковці також мають специфічне бачення цього поняття. Наприклад, Р. Песпейл та Е. Етос [27, с. 14] вважають, що корпоративна культура – це «вищі цілі» і цінності, що мають коріння з дхен-буддизму.

Тобто можемо підсумувати, що науковці розглядають поняття «корпоративна культура» з різних боків, але в підсумку в кожному з поглядів можна знайти спільні риси, які об'єднують їх (Додаток А).

За результатом дослідження [2; 7; 10; 15 – 29] наукової літератури у роботі сформовані підходи, з яких найчастіше розглядають поняття «корпоративна культура»: конкурентоспроможний, поведінковий, мотиваційний, навколишній, ресурсний підходи (Додаток Б).

За результатами проведеного дослідження узагальнимо, що корпоративна культура, трактується науковцями, як набір певної сукупності матеріальних і духовних елементів, які дають змогу розкривати прихований людський потенціал та стають об'єднувальною ланкою для персоналу, колективів різних підрозділів або підприємств, котрі спільними зусиллями прагнуть досягнути поставленої цілі, покращити свої позиції та підвищити конкурентоспроможність на ринку.

Характеристика спільних рис корпоративної культури представлена на рис. 1.1.

Важливою характеристикою корпоративної культури на підприємстві є її поліаспектність, яка дає можливість розрізняти межу корпоративної культури на різних рівнях управління підприємством (Додаток В).

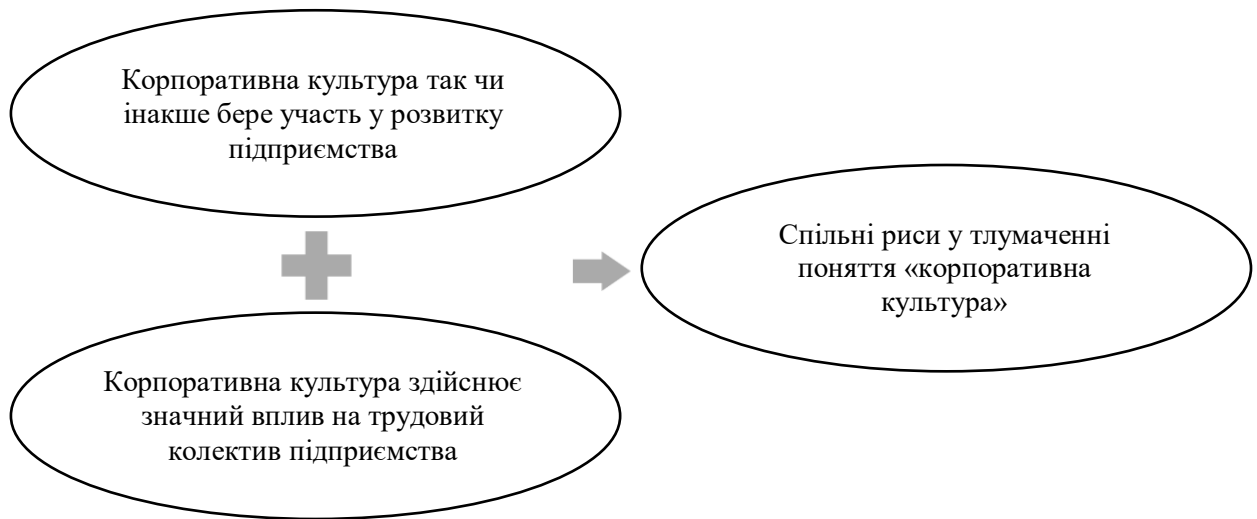


Рисунок 1.1 – Спільні риси у тлумаченні поняття «корпоративна культура»

Джерело: сформовано автором на основі: [2; 7; 10; 15 – 29]

Зазначимо, що на шляху своєї еволюції поняття «корпоративна культура» часто порівнювали з поняттям «організаційна культура». Сьогодні науковці досі не можуть дійти спільного висновку, чи ці поняття є тотожними, різними, чи є частиною одного з понять і т.д.

У науковій літературі існує чотири різні погляди науковців на поняття «корпоративна культура» та «організаційна культура» (Додаток Г).

На нашу думку, у поглядах науковців щодо поняття «корпоративна культура» та «організаційна культура» є недоліки, зокрема:

1. Прихильники підходу, який ототожнює два поняття, не враховують ключових відмінних деталей, що притаманні як корпоративній, так і організаційній культурам. У результаті поняття розглядаються лише у вузькому розумінні.

2. Науковці, які вважають корпоративну культуру частиною організаційної культури стверджують, що корпорація – це тотожність організації. Такий погляд, на нашу думку, є неправильним, оскільки, за результатами проведеного дослідження сутності поняття «корпорація», ми встановили, що не кожна організація може бути корпорацією.

3. Організаційна культура є основною для розвитку корпоративної

культури. Прихильники цього підходу зазначають, що поняття «корпоративна культура» є ширшим від поняття «організаційна культура», але такий підхід має більше суб'єктивний характер.

На нашу думку, «корпоративна культура» та «організаційна культура» є самостійними поняттями, які, з урахуванням того, що мають спільні ознаки, повинні існувати і розвиватись незалежно один від одного. Для підтвердження цього впливу ми, за результатами теоретичного дослідження [7; 29; 38; 32 - 54], сформували матрицю критеріїв встановлення розбіжностей між аналізованими поняттями (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Матриця критеріїв встановлення розбіжностей та спільних рис між поняттями «корпоративна культура» та «організаційна культура»

№	Критерії, за якими встановлюємо розбіжності та спільні риси між поняттями	Корпоративна культура	Організаційна культура
1	Масштаб охоплення	Охоплює трудові колективи, різні підрозділи одного або декількох підприємств	Охоплює внутрішнє життя окремо взятого колективу або організації
2	Загальна мета	Об'єднати працівників, колективи та підприємство загалом в один організм для вирішення проблем та виконання поставленої цілі, що забезпечує високу дохідність корпорації за рахунок удосконалення управління людськими ресурсами; розвитку їх здатності взаємодіяти, спираючись на встановлені норми поведінки; розвивати індивідуальні та колективні цінності для задоволення особистих та корпоративних інтересів	Покращити внутрішнє середовище організації за рахунок набору цінностей, поглядів, досвіду, поведінки та взаємодії працівників, що відповідають цілям організації та сприяють її розвитку
3	Джерелоутворення	Організаційно або природно	
4	Ресурси, які використовуються	Матеріальні та нематеріальні	

Джерело: сформовано автором.

Отже, у цій роботі ми розглядаємо поняття корпоративної культури,

яке відповідає підприємницькому характеру діяльності, орієнтоване на бізнес-середовище та комерційні результати діяльності.

Дослідивши наукові погляди на поняття «корпоративна культура» та визначивши його основні відмінності стосовно поняття «організаційна культура», варто розглянути функціональні складові корпоративної культури з метою конкретизації цього поняття.

Зазначимо, що у виокремленні функціональних складових корпоративної культури різні науковці не можуть дійти спільного висновку, зокрема немає «спільного переліку». Так, до прикладу, Є. Капітонов [58] виділяє наступні складові: психологічна, організаційна, управлінська та явище соціалізації. О. Бала, О. Мельник та Р. Бала [59, с. 93], окрім психологічної складової, виокремлюють систему мотивації та матеріальну складову. М. Овчаренко [53, с. 24] виділяє такі функціональні складові корпоративної культури:

- інтелектуальна, зазначаючи, що корпоративна культура сприяє інтелектуальному розвитку;
- соціальна, яка характеризується проведенням корпоративних вечорів, забезпеченням належними умовами праці тощо;
- духовна складова корпоративної культури, до якої зараховують такі елементи, як: кодекс, етичні норми і цінності, що забезпечують духовний розвиток.

Ураховуючи викладене вище, зазначимо, що функціональні складові не можуть обмежуватися переліченими характеристиками, а повинні формуватися на основні проведеного дослідження позитивного ефекту, який привносить корпоративна культура у внутрішнє життя окремого підприємства.

Узагальнивши наукові розробки [42, 44, 46, 47, 54], пропонуємо розглядати такі основні позитивні ефекти корпоративної культури на підприємстві (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Позитивний ефект від впливу корпоративної культури на внутрішнє життя підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [42, 44, 46, 47, 54].

Пропонуємо доповнити список функціональних складових корпоративної культури такими:

1. Психологічно-соціальна складова. Корпоративна культура безпосередньо реструктуризує психологічний клімат, що існує на підприємстві. Ключові її елементи змінюють також соціальне середовище, зокрема умови праці, кадровий потенціал, мотивування до роботи тощо.

2. Комунікаційна складова. Стійкий корпоративний дух, що функціонує у внутрішньому середовищі підприємства краще розкриває кожного працівника і дає змогу налагодити контакт між управлінським апаратом та персоналом.

3. Інноваційно-інтелектуальна складова. Позитивний клімат, що утворюється в результаті сформованої корпоративної культури, розкриває прихований потенціал працівників, який може проявитись у вигляді нових

(«ноу-хау») ідеях для покращення системи управління на підприємстві.

4. Економічна складова. Злагоджений трудовий колектив демонструє високий рівень продуктивності, премії не стають єдиним мотиваційним інструментом. Підвищуються основні показники діяльності та конкурентоспроможність підприємства.

Функціональні складові корпоративної культури узагальнено та репрезентовано в Додатку Д.

Оскільки корпоративна культура – складне і комплексне поняття в управлінні підприємством, важливо виділити її структурні елементи, це дасть змогу розробити систему діагностики стану корпоративної культури на підприємствах.

Зазначимо, що науковці по-різному визначають структурні елементи корпоративної культури. До прикладу, С. Роббінс [60, с. 344] виділяє більш «індивідуальні» елементи: особиста ініціатива, готовність йти на ризик, лояльність співробітників тощо. А. Погорадзе [61] акцентує на трудових елементах: культура умов праці, культура засобів праці, культура працівника, культура управління.

О. Бала, Р. Бала, О. Мукан та В. Носков [59, 62] систематизують наявні елементи корпоративної культури і поділяють їх на внутрішні та зовнішні.

Попри те, що кожний науковець привносить у структурні елементи корпоративної культури нові погляди, загальноприйнятими слід вважати елементи корпоративної культури, які визнає значна кількість дослідників, зокрема місія, стратегія, філософія, цінності, символи, міфи, традиції, ритуали, імідж. Зважаючи на це, елементи корпоративної культури пропонуємо розглядати такими «блоками структурних елементів корпоративної культури» (Додаток Ж):

1. «Елементи, які формують основу підприємства», охоплюють:

– місію та стратегічне бачення підприємства, що визначають унікальність корпоративної культури;

– систему цінностей, що сприяє формуванню місії підприємства,

побудові стратегічного бачення, на яких тримається згуртованість працівників.

2. «Елементи, які формують внутрішнє життя підприємства»:

– міфи та герої компанії, які існують всередині підприємства в образі певних історій, що передаються від колективу до колективу і дають змогу в певній формі розповісти про працівників, керівництво, які досягли певних успіхів;

– ритуали та традиції, що становлять особливу повторювану діяльність серед працівників підприємства. Це дає змогу наочно показати його внутрішнє життя;

3. «Елементи, які формують імідж підприємства», містять:

– фірмовий стиль, який через інтер'єр, дрес-код, рекламу, формує унікальний образ підприємств в очах його клієнтів та партнерів;

– символи, що відображають «корпоративний дух» підприємства через певні об'єкти, зображення, предмети тощо;

– девізи та лозунги, які дають змогу краще продемонструвати переваги підприємства.

Структурні елементи корпоративної культури можуть по-різному впливати на середовище підприємства, організацію роботи персоналу та прийняття управлінських рішень. З метою врахування таких особливостей виділяють різні види корпоративної культури (Додаток 3).

Одним із перших, хто класифікував корпоративну культуру був Дж. Зонненфельд [63], який виокремив такі види корпоративної культури: «бейсбольна команда», «клубна культура», «академічна культура», «оборонна культура» («фортеця»). Розглянемо кожен вид корпоративної культури:

1. «Бейсбольна команда». Підприємства, що обирають цей вид корпоративної культури, відрізняються високим ступенем заохочення власних працівників до роботи, цінується насамперед талант, вміння швидко ухвалювати управлінські та технологічні рішення, привносити у виробничий

процес щось нове, а також завжди проявляти ініціативу. Оскільки таких кадрів на ринку праці є надзвичайно мало, підприємства, що обрали цей вид корпоративної культури, часто конкурують між собою за цінні кадри, вдаються до підкупу працівників та гарантують своїм майбутнім співробітникам вільний графік, бонуси та швидкий кар'єрний ріст.

2. «Клубна культура». Основними особливостями є лояльність до персоналу, відданість, налагоджений робочий процес та чітко сформовані робочі команди. У цьому випадку не йдеться про ризики та потреби швидко ухвалювати рішення: всі проблеми та питання скрупульозно обговорюються, аналізуються та колективно приймаються. Тут практично не існує «ключових гравців», замість них є колективний розум, який вже перевірений часом.

3. «Академічна культура». Цей вид корпоративної культури орієнтований на молодих працівників, які зацікавлені в довгостроковому співробітництві з фірмою. Основними принципами такої корпоративної культури є поєднання впевненості та скрупульозності у прийнятті рішень, повільного кар'єрного росту разом із залученням молодих спеціалістів з новими ідеями та інноваційними рішеннями.

4. «Оборонна культура» («фортеця») застосовується підприємствами, які перебувають на грані виживання або є в кризовому стані. Така корпоративна культура не в змозі дати своїм співробітникам ані стабільного працевлаштування, ані стрімкого кар'єрного росту. Це зумовлено тим, що такі речі стають другорядними для компанії, позаяк на перший план виходить одне завдання – вижити та подолати кризову ситуацію. Існування такого виду корпоративної культури передбачає проведення жорстких антикварних заходів, зокрема: реструктуризація, скорочення штату робітників та інші. Таким чином, провадження цього виду корпоративної культури є болісним як для кожного окремого робітника, так і для підприємства в цілому.

Варто зазначити, що на пострадянському просторі менеджмент підприємства розглядав такі види корпоративної культури:

1. «Культура влади» – корпоративна культура, яка орієнтована на виконання загальної місії, що виходить на перший план перед амбіціями працівників та комфортністю робочого дня. Відповідно і кар’єрний ріст залежить від того, наскільки робітник відданий основній місії.

2. «Рольова культура» – корпоративна культура, заснована на чіткому та незмінному виконанню визначених норм та правил. Сама назва виду корпоративної культури вказує, що в такій компанії з самого початку всі ролі та спеціальності чітко встановлені, правила субординації визначені та непорушні, і найменший відхід від них буде грубим порушенням.

3. «Культура завдань» – вид корпоративної культури, заснований на ситуаційності ринку. Цей вид не передбачає побудови стратегічних завдань на роки вперед, зате здатен ефективно маневрувати та оперативно будувати тактичні плани, а також розв’язувати завдання під будь-яку зміну умов ринку.

4. «Культура особистості» – вид корпоративної культури, який не ставить на меті вийти з кризової ситуації, виконати грандіозний план чи вмовити робітника підписати з підприємством контракт на десятки років. Цей вид культури заснований на симбіотичному існуванні працівника та підприємства, за якого працівник має змогу досягти власних цілей, а фірма-роботодавець отримує на деякий час продуктивного робітника. Основними постулатами цього виду корпоративної культури є забезпеченість ресурсами, високий професіоналізм і розвинуті навички вербального та невербального спілкування.

Корпоративна культура як сукупність елементів організаційної життєдіяльності базується на принципах, які формують змістове уявлення про неї. У науковій літературі існують різні погляди щодо того, які саме повинні бути основні принципи корпоративної культури. До прикладу, група науковців [7; 57] стверджує, що до основних принципів корпоративної культури варто зарахувати: принципи системності, керованості, комплексності, науковості, ефективності, стратегічної спрямованості та

відкритості.

М. Овчаренко у своїй роботі [56, с. 210] виділяє такі специфічні принципи корпоративної культури, як захисту прав членів корпорації, професіоналізму, ініціативи, формування корпоративного духу.

О. Бала, О. Мукач, Р. Бала [62, с. 13] стверджують, що принципи корпоративної культури необхідно поділити на загальні (соціально-економічного розвитку; системності; відкритості; координації; обов'язковості; винагороди; корисності; відповідності чинному законодавству) і спеціальні (індивідуальності, вільного прояву; відповідності; чіткості; особистісно орієнтованого менеджменту; стосунків «керівництво – працівник; еталону).

За результатами аналізу наукової літератури ми виділили ті, які трапляються найбільше в роботах науковців, і провели оцінку кількості наукових поглядів на окремі принципи (Додаток К).

Узагальнимо такі принципи корпоративної культури:

1. Принцип винагороди. Передбачає, що корпоративна культура повинна забезпечити справедливу винагороду для тих, хто підтримує її на підприємстві.

2. Принцип корисності. Корпоративна культура повинна бути корисною для підприємства в цілому, сприяти його розвитку тощо.

3. Принцип системності. Усі структурні елементи корпоративної культури повинні бути пов'язані між собою та утворювати цілісну систему.

4. Принцип соціально-економічного розвитку. Передбачає, що корпоративна культура повинна сприяти як соціальному, так і економічному розвитку кожного працівника підприємства.

5. Принцип єдності. Сприяє формуванню єдиного організму у внутрішньому середовищі підприємства.

6. Принцип відкритості. Елементи корпоративної культури повинні бути відкриті для всіх на підприємстві.

7. Принцип індивідуальності. Корпоративна культура повинна

враховувати особливості й індивідуальність кожного її учасника.

Функції корпоративної культури дають змогу детально відобразити види управлінської діяльності та визначити роль для системи управління підприємством. У науковій літературі [58, 59, 60] найчастіше згадуються такі функції корпоративної культури:

- мотиваційна – сприяння мотивування працівників, підвищення продуктивності праці;
- стабілізувальна – забезпечує рівновагу і стабільність психологічного клімату та соціальної системи підприємства.
- захисна – забезпечує захист керівництва від отримання шкідливої інформації, сприяє відторгненню негативних цінностей зовнішнього середовища;
- оптимізаційна – оптимізує поведінку і процеси, що відбуваються у внутрішньому середовищі підприємства;
- комунікативна – сприяє налагодженню зв'язку між різними колективами і підприємствами;
- адаптивна – забезпечує пристосування персоналу до підприємства і навпаки;
- регулювальна – встановлює норми й правила поведінки, які впливають на господарські процеси;
- економічна – підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку, покращує інноваційно-інтелектуальний розвиток, який впливає на ухвалення тих чи інших управлінських рішень.

Поряд з перерахованими функціями такі науковці, як Г. Захарчин, Н. Любомудрова, Р. Винничук, Н. Смолінська та І. Овчаренко пропонують і специфічні:

- замінна функція [64, с. 52] – передбачає, що корпоративна культура спроможна заміщати офіційні механізми на підприємстві;
- розвивальна функція [64, с. 52] – сприяє освітньому і виховному розвитку на підприємстві;

– іміджеутворювальна функція [56, с. 38] – сприяє створенню унікальності підприємства, збільшує гудвіл.

Функції корпоративної культури узагальнено у Додатку Л. Окрім групування основних функцій корпоративної культури, було виділено об'єднувальну функцію. Спираючись на результати дослідження, ми дійшли висновку, що корпоративну культуру відрізняє саме її здатність об'єднати, на перший погляд, зовсім непокєднувані структури, колективи, підприємства.

Унікальна корпоративна культура формується під впливом значної кількості чинників середовища функціонування підприємства.

З метою розкриття сутності поняття «корпоративна культура» та побудови механізму її забезпечення, спершу необхідно дослідити та систематизувати основні чинники, які впливають на її формування.

Т. Беляк [8, с. 106] та Л. Волянська-Савчук [65, с. 22] пропонують поділяти чинники впливу на зовнішні та внутрішні.

До прикладу, М. Овчаренко [56, с. 48] виділяє три рівні чинників, що впливають на корпоративну культуру: мікро-, мезо- та макрорівень. При цьому дослідник зазначає, що мікрорівень включає чинники та процеси, що стосуються окремо взятого індивіда: система сімейного виховання; система освіти; соціально-демографічні та організаційно-професійні характеристики.

Г. Захарчин, Н. Любомудрова, Р. Винничук, Н. Смолінська стверджують, що класифікувати чинники варто за такими ознаками [64]: рівнем впливу; середовищем; напрямком впливу; ступенем важливості та за ступенем поширення.

Ми частково погоджуємось з тим, що чинники необхідно поділяти на внутрішні і зовнішні, але, на нашу думку, їх також слід диференціювати і за характером впливу (Додаток М) на економічні, правові, психологічні та духовні.

Зауважимо, що корпоративна культура підприємства дає змогу розв'язати дві ключові проблеми: встановити оптимальні зв'язки підприємства із зовнішнім середовищем (зовнішня адаптація) та сприяти

стабільній і продуктивній роботі персоналу на партнерських засадах (внутрішня інтеграція).

Упровадження ефективної корпоративної культури на підприємстві пов'язують з реалізацією таких етапів діяльності:

- аналізу внутрішніх організаційних процесів підприємства;
- аналізу психологічного клімату на підприємстві;
- формування моделі корпоративної культури (визначення місії та основних базових цінностей);
- формування правил поведінки працівників, зважаючи на базові цінностей;
- опису традицій та символіки [43].

Враховуючи зазначені етапи розвитку корпоративної культури на підприємстві та результати аналізування наукових праць вітчизняних і закордонних фахівців з питань корпоративної культури, пропонуємо двовекторну модель формування та розвитку корпоративної культури на промислових підприємствах на основі виділення чотирьох її рівнів, що розглядаються з позицій формування та розвитку корпоративної культури на підприємстві (рис. 1.3).

Розглянемо зміст пропонованої моделі з позиції формування корпоративної культури. Формування корпоративної культури з усіма її атрибутами відбувається на рівні управління підприємством шляхом визнання та підтримання корпоративних цінностей, традицій, історії тощо.

Розглянемо послідовно рівні формування корпоративної культури підприємства.

Перший рівень – адміністративний, який відповідає системі управління підприємством та формує економічну й соціальну поведінку працівників.

Другий рівень – професійний, який відповідає результатам системи управління персоналом на підприємстві. На цьому рівні формуються структура кадрового складу, професійна забезпеченість, рівень інтелектуалізації персоналу. Він формує рівень умінь та майстерності не

тільки персоналу, а й керівництва. У сфері управління корпоративною культурою її можна назвати «інструментом», за допомогою якого можна керувати персоналом підприємства, підвищувати конкурентоспроможність, якість продукції та послуг, і в підсумку результативність діяльності підприємства загалом. Вона виступає так званим «еталоном» ведення бізнесу в національному та міжнародному середовищі.

Третій рівень – базовий, до якого належать виражені в словах і діях працівників підприємства загальні цінності та переконання, що свідомо ними поділяються і культивуються. Цей рівень найбільш повно виявляється у мові, розповідях, висловлюваннях, використовуваних символах, термінах, відносинах, ставленні до колег і керівників тощо. Цей рівень – результат роботи попередніх рівнів.

Четвертий рівень – змістовний, що визначає власне культуру підприємства на основі закладених у психологію людей цінностей, традицій, поведінки, які проявляються підсвідомо та відображаються в діяльності автоматично [67, 68].



Рисунок 1.3 – Концептуальна двовекторна модель формування та розвитку корпоративної культури на промислових підприємствах

Джерело: сформовано автором

Зазначимо, що розвиток корпоративної культури на підприємстві починається з визначеного у пропонованій двовекторній моделі формування та розвитку корпоративної культури на промислових підприємствах четверного рівня, а саме із розвитку цінностей, що враховують інтереси працівників бути частиною колективу, відповідати за результати своєї роботи тощо.

Розвиток корпоративної культури на другому рівні пов'язаний зі зміною соціальних стереотипів, для прикладу, належність до ЛГБТ, непрестижна робота, непопулярне хобі тощо. Розвиток корпоративної культури на третьому рівні пов'язаний з творчістю, креативністю, пошуком та підтриманням таланту, розвитку емоційного інтелекту та здобуття інших сучасних компетенцій шляхом навчання і розвитку персоналу.

Розвиток корпоративної культури на четвертому рівні передбачає формування ефективного внутрішнього середовища корпоративної культури, його проявом на діловій репутації підприємства та його іміджі. На цьому рівні – робота з брендом, позиціюванням підприємства на ринку.

За результатами проведеного дослідження у роботі сформовано концептуальні засади формування та розвитку корпоративної культури на підприємстві (рис. 1.4).

Окрім перерахованих вище принципів, функцій та рівнів впливу чинників, виділено також основні проблеми, розв'язання яких передусь розвитку вже сформованої корпоративної культури для покращення результатів роботи підприємства та його стану на ринку.

Таким чином, поняття корпоративної культури на підприємстві пройшло довгий шлях наукових роздумів, обґрунтувань, визначень: на сьогодні пропонується широкий спектр розгляду елементів корпоративної культури.



Рисунок 1.4 – Концептуальні засади формування корпоративної культури на підприємстві

Джерело: сформовано автором.

Результати нашого дослідження дають змогу узагальнити наявні підходи до визначення цього поняття, а також сформулювати власне визначення корпоративної культури на промисловому підприємстві, яку ми розуміємо як, формування середовища функціонування підприємства, сприятливого для стимулювання та залучення працівників підприємства до виконання виробничих завдань, інноваційного розвитку, управління змінами на основі розроблення та застосування таких базових інструментів корпоративної культури, як цінності, ритуали, традиції, атрибути, легенди, імідж, що, на відміну від наявних, не тільки враховує зазначені елементи корпоративної культури, а й бере до уваги характеристики індивідуальних та колективних цінностей працівників підприємства, які є визначальними для розроблення інших атрибутів корпоративної культури на підприємстві, зокрема комунікацій, принципів поведінки, гнучкості та адаптації.

Окрім цього, у підрозділі систематизовано, класифіковано та розглянуто релевантні для середовища корпоративної культури принципи, функції, елементи, складові та чинники, що здійснюють вплив на діяльність підприємств. Зазначимо, що корпоративну культуру в останні роки стали визнавати одним з критеріїв ефективного управління на підприємстві. Формування та дотримання принципів корпоративної культури може як поліпшити управління компанією, так і збільшити результативність її діяльності. Тому подальших досліджень потребує питання визначення місця корпоративної культури у виборі технологій управління підприємством.

1.2 Вплив корпоративної культури на вибір технологій управління

Питання корпоративної культури в сучасних умовах все частіше обговорюється в економічній літературі у контексті формування комфортного, сприятливого для виконання виробничих завдань середовища. Особливе зацікавлення феноменом корпоративної культури відбувається в умовах змін, коли виникають труднощі у сприйнятті необхідності змін, а ще

важче – у шляхах та способах їх реалізації, коли відчувається опір змінам, хоча агенти змін намагаються показати всі переваги та результативність майбутніх перетворень. Ми використовуємо термін феномен, тому що культура – це унікальна для кожної організації система цінностей, моделей поведінки, стилю керівництва, який поєднує інтереси кожного працівника з інтересами всієї організації. Попри її невидимість, культура відчувається у поведінці працівників, у реакції стейкхолдерів, у попиті на продукцію, у здатності підтримувати життєвий цикл, у спроможності конкурувати тощо. Проведені науковцями університету [67, 68] дослідження, а також результати досліджень науковців, що цікавляться цим питанням, засвідчують, що зміст «чорного ящика» або культурного середовища дає змогу компаніям підтримувати стійкість розвитку [69] та досягнути стрімкого зростання [67-70].

Перші згадки про поняття «культура підприємства» датуються 1936 роком та належать М. Шерифу, який визначив поняття «соціальних норм» поведінки працівників. Під соціальними нормами розумілись певні моделі та правила поведінки, що врегульовують взаємовідносини людей та даєть змогу прогнозувати, як люди мають думати, відчувати, говорити, поводитися в конкретних ситуаціях. Пізніше під культурою почали розглядати атрибути й артефакти організаційного життя, що формували власне організаційне середовище, яке почали називати корпоративною культурою.

Важливим аспектом вивчення культури є дослідження її зв'язку з процесом управління, зокрема технологіями управління шляхом визначення управлінських інструментів (функцій, методів, стилів керівництва, групової роботи), які обирають з урахуванням таких елементів культури, як цінності, взаємовідносини, вплив.

У цьому контексті питання щодо змісту, вагомості, призначення та ролі управлінських технологій висвітлені в працях М. Яцури [71], В. Верби [72], В. Лесик, В. Григоренко [73], І. Чмутової [74]. Проблема розвитку технологій управління була предметом дослідження вітчизняних та закордонних учених,

що належать до різних наукових шкіл. Порушену наукову проблематику досліджували такі відомі вчені, як М. Виноградський, С. Беляєва, А. Виноградська, О. Шканова, Г. Мунін, А. Змійов, Г. Зінов'єв, Є. Самарцев, О. Гаца, К. Максимець, Х. Роглев, О. Крушельницька, І. Петрова, О. Босак та інші.

Проте залишається поза увагою питання дослідження взаємозв'язку і впливу елементів корпоративної культури, зокрема цінностей та інших елементів, на рішення, які приймаються в організаціях і які визначають вибір технологій управління на підприємстві.

Враховуючи викладене вище, сьогодні важливо обґрунтувати вплив корпоративної культури на вибір технологій управління та дати характеристику такого зв'язку на основі виділення елементів корпоративної культури та типу технологій управління.

Сучасні дослідження вказують на те, що компанії, які досягнули успіху в бізнесі, використовували певні управлінські технології. Застосовувані управлінські технології є результатом інтелектуальної діяльності менеджерів, застосування ІТ, особливостей внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Важливим є те, що різноманітні знання, поєднанні у спеціальних методиках, значно полегшують пошук шляхів досягнення поставлених підприємством завдань розвитку.

Найбільш відомими та поширеними є такі управлінські технології:

- BSC;
- бенчмаркінг;
- аналітична діяльність;
- реінжиніринг бізнес-процесів;
- управління змінами, ключові компетенції;
- CRM;
- сегментація споживачів;
- управління знаннями;
- концепція управління персоналом;

- злиття та поглинання;
- формування місії та бачення;
- інновації;
- аутсорсинг;
- цінова оптимізація;
- задоволеність та лояльність управління;
- сценарне планування;
- бренд-менеджмент;
- стратегічні альянси;
- стратегічне планування;
- управління ланцюжками постачань;
- TQM;
- бюджетування [74].

Як свідчать дослідження, проведені вітчизняними науковцями, не всі зазначені управлінські технології знайшли широке застосування у вітчизняній практиці. Зокрема найбільш застосовуваними є такі: бюджетування, стратегічне планування, сегментація споживачів, ключові компетенції, управління знаннями, формування місії [75].

Отже, є розуміння та зацікавленість керівництва вітчизняних підприємств у застосуванні управлінських технологій для розв'язання завдань сучасного розвитку, незважаючи на те, що більшість зі згадуваних технологій є маловідомими та недостатньо вивченими.

Таким чином, широкий спектр управлінських інструментів, з одного боку, полегшує процес ухвалення рішення, а з іншого – вимагає набуття особливих знань про особливості наявних управлінських технологій, їх доцільність у певних обставинах, зокрема з урахуванням дії елементів корпоративної культури.

Розглянемо визначення технологій управління з метою виділення тих їхніх визначальних характеристик, які дадуть змогу дослідити вплив елементів культури на їх вибір.

В. Лесик та В. Григоренко під технологією управління пропонують розуміти структуровану сукупність операцій, що утворюють взаємопов'язані управлінські процедури, спрямовані на здійснення функцій управління та досягнення цілей з використанням спеціальних методів, прийомів, засобів та інструментів [73].

М. Яцура розглядав технологію управління як безупинний творчий процес підтримки стійкого режиму функціонування системи шляхом прийняття і реалізації господарських рішень. До цього процесу зводиться вся діяльність менеджера організації як суб'єкта управління своєї системи. У цьому випадку технологія управління постає як регламент виконання процесу управління, який визначає порядок прийняття управлінських рішень і найефективніших методів та інструментів їх впровадження на практиці [71].

Зміст технології управління залежить від виду і складності об'єкта управління, кваліфікації працівників і видів використовуваних технічних засобів. Технологія управління охоплює огляд ситуації, підготовку інформації, розробку і прийняття рішень, доведення їх до виконавців і контроль під час виконання цільових програм або будівельних проєктів [71]. У межах одного підприємства можуть бути застосовані кілька технологій управління. Дії, які застосовуються в управлінських технологіях, описуються такими категоріями, як техніка і технологія. Під першою найчастіше розглядають способи управління, які визначені у програмах, зокрема, алгоритмах, процедурах. Техніка управління регламентується нормативним, матеріальним та інформаційним забезпеченням управлінської діяльності. Процедури, що лежать в основі техніки управління, визначаються правилами, нормативними документами, хоча можуть і не регламентуватись. Натомість технологія управління утворює органічне ціле, об'єднуючи різні елементи процесу управління, а через систему правил і регламентів дій служить або для опису наявної форми управління, або для її зміни [72].

Таким чином, технології управління встановлюють певні правила дій і процедур, завдяки яким управління на різних рівнях може координувати дії

персоналу так, щоб за наявних умов досягнути поставлених цілей. Між визначеннями техніки і технології управління немає чіткої межі, проте в літературі також трапляються терміни «інструменти» і «знаряддя управління» [73]. Отже, узагальнимо, що процес управління базується на застосуванні визначених технік і технології управління. Таким чином, технології управління варто розглядати як сукупність засобів і способів здійснення керуючого впливу на об'єкт управління, що відбувається з урахуванням середовища корпоративної культури, яке представлене цінностями, нормами поведінки, звичаями, традиціями. Вони базуються на владних і тих, що враховують потреби, інструментах впливу, сформованих із сукупності методів, прийомів, способів діяльності, послідовності операцій і процедур, цілеспрямована дія яких забезпечує реалізацію процесу управління.

Варто зауважити, що управління як процес передбачає сукупність процедур і дій, які мають на меті досягнення певного результату. Воно не передбачає створення духовних і матеріальних цінностей, але спрямовує зусилля виконавців на виконання покладеної роботи. Сутність управління виявляється у діяльності, яка за своїм змістом є впливом на волю і поведінку людей, їх взаємовідносини і спільні дії. Такий вплив не виникає сам по собі. Рушійною силою такого впливу виступають інтелект і воля людини [76, 87]. Завдяки цьому управлінський вплив є цілеспрямованим, тобто визначає напрямки спільної діяльності, її проміжні і кінцеві результати. Проте потрібно сформулювати середовище, у якому інтелект і воля мають можливість формуватися, реалізовуватись, змінюватись тощо. Якраз під впливом такого середовища здійснюється вибір технологій управління, які формуються завдяки таким робочим інструментам управління, як функції і методи управління, стилі керівництва, методи прийняття управлінських рішень. Таке середовище формується під впливом цінностей, звичаїв, традицій, спадщини тощо, що склались в організації і які враховують корпоративну культуру.

Формування корпоративної культури відбувається під впливом

внутрішніх та зовнішніх чинників. У першому випадку це пов'язано з довгостроковою практичною діяльністю менеджменту підприємства, результатом якої є відбір найкращих норм, правил і стандартів, запропонованих керівництвом та колективом. У другому – на формування корпоративної культури впливає система цінностей, цілей і механізмів їх досягнення, сформована в суспільстві. Проблеми формування корпоративної культури пов'язані передусім з необхідністю забезпечення гармонійної взаємодії окремих її елементів, оскільки в будь-якій організації завжди спостерігається нерівномірність їхнього впливу, що є основою для розвитку та вдосконалення. Сама собою така взаємодія не може бути достатнім критерієм для визначення рівня корпоративної культури, але її досягнення потребує удосконалення недостатньо розвинутих елементів.

Як зазначалося раніше, корпоративна культура підприємства дає змогу розв'язати дві ключові проблеми: вставити оптимальні зв'язки підприємства із зовнішнім середовищем (зовнішня адаптація) та сприяти стабільній і продуктивній роботі персоналу на партнерських засадах (внутрішня інтеграція). Така робота вимагає відповідних технологій управління, які враховують ці зв'язки та залежать від них. Сама діяльність, яку ми розглядаємо, базується на впливі, який здійснюють з урахуванням потреб із застосуванням механізмів влади.

Таким чином, вплив корпоративної культури на вибір технології управління відбувається через потреби і владу. Влада визначає правила, процедури, норми управління, що формують цінності та впливають на вибір засобів і способів технологій управління, а потреби базуються на цінностях, що вже сформувались і діють на основі врахування п'яти етапів існування корпоративної культури на підприємстві, зокрема: внутрішні організаційні процеси підприємства; психологічний клімат на підприємстві; визначення місії та основних базових цінностей; формування правил поведінки працівників, зважаючи на базові цінності; опис традицій та символіки.

З урахуванням зазначених етапів впровадження корпоративної культури на підприємстві сформовано рівні розвитку корпоративної культури (таб. 1.2).

Таблиця 1.2 – Характеристики складових рівнів формування корпоративної культури

Рівні формування корпоративної культури	Атрибути корпоративної культури	Складові механізми впливу	Технології управління
1	2	3	4
Рівень зовнішнього середовища	Національний менталітет, культурні традиції і звички, рівень розвитку суспільства й добробут	Через владу: нормативні акти, програми, концепції розвитку. Через потреби: кращі практики корпоративної культури, що сформувалися на успішних підприємствах	Брендинг, формування іміджу
Рівень системи управління підприємством (адміністративний рівень)	Правову, економічну та соціальну поведінку працівників на основі правил, норм, програм, законодавства	Через владу: норми, правила, програми, інструкції, стандарти, кодекси. Через потреби: задоволеність оплатою, соціальний пакет, умови праці	Місія, цінності, стратегії, політика
Рівень підсистеми управління людськими ресурсами (професійний рівень)	Рівень умінь та майстерності персоналу, професійну відповідальність, потребу саморозвитку, рівень задоволення результатами праці, залученість до процесу управління	Через владу: посадові інструкції, бюджети, програми і плани. Через потреби: рівень задоволення результатами праці, потреба у причетності, визнанні, спілкуванні	Децентралізація, стилі керівництва, корпоративні університети, тренінги, розвиток талантів
Традиції, звички, етика, мораль, відповідальність (базовий рівень)	Виражені в словах і діях працівників підприємства загальні цінності та переконання, що свідомо ними поділяються і культивуються. Цей рівень найбільш повно виявляється в мові, розповідях, висловлюваннях, використуваних символах, термінах, відносинах, ставленні до колег і керівників тощо	Через владу: порядок і правила поведінки, традиції. Через потреби: взаєморозуміння, підтримки, поваги, самоорганізації, ідентифікації	Самоврядування, наставництво, командна робота, соціальна відповідальність, екологічні та соціальні ініціативи

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
Когнітивний рівень корпоративної культури (змістовний рівень)	Визначає культуру підприємства на основі закладених у психологію людей цінностей, традицій, поведінки, які проявляються підсвідомо та відображаються у діяльності автоматично.	Через владу: традиційна, експертна, інформаційна, харизматична. Через потреби: почуття справедливості, відданості, звички, особисті цінності	Управління настроєм, навчання

Джерело: сформовано автором; технології сформовано на основі [92 – 94].

Отже, корпоративна культура пронизує всі рівні управління підприємством. Здійснюючи діяльність, важливо розуміти, які цінності сформовано на підприємстві на основі розроблення та реалізації і застосування нормативно-правових актів, стратегій, політик, стандартів, кодексів, правил та інструкцій, реалізація яких базується на владних механізмах, а також ті цінності, які базуються на потребах та очікуваннях працівників і керівників їх задовольнити, врахування яких сприяє формуванню корпоративних цінностей, що забезпечують розвиток корпоративної культури і підприємства загалом.

Важливим є збалансування впливу, для прикладу, незадовільного стану виконання потреб працівників у реалізації їх цінностей за допомогою розроблення та колективного обговорення корпоративного або етичного кодексу чи іншого документа, у якому ці потреби підтримувалися б. Чи за умови незадоволеності умовами роботи: на підприємстві формувалися б цінності, які б демонструвались агентами змін чи лідерами та формували сприятливе для виконання завдань середовище.

Залежно від того, як на підприємстві реалізується вплив через владу і потреби, технології управління поділяють на чотири групи:

1. Адміністративні технології. Ці технології спираються на юридично закріплені норми, правила і стандарти. Основу адміністративних технологій

становить законодавча база: Конституція, Трудовий кодекс, відомчі інструкції і правила, локальні нормативні акти. Суттю адміністративних методів є уніфікація співробітників організації, подолання суб'єктивного підходу в оцінці їх дій, а також під час ухвалення управлінських рішень. Труднощі використання адміністративних технологій пов'язані з тим, що практично неможливо знайти систему норм, які повністю і не суперечливо тлумачать конкретні обставини. Саме тому адміністративні методи повинні бути підкріплені системою обліку (фіксації) конкретних незаперечних фактів (запізень і відсутності співробітника на робочому місці, недотримання термінів виконання завдань, вирішення складного завдання, прийняття на себе відповідальності за екстремальних обставин і т.д.). У будь-якому разі адміністративні технології завершуються створенням документів, які фіксують факти і становлять особливу систему формального опису діяльності співробітників в організації.

2. Економічні технології. Ці технології пов'язані з використанням засобу управління економічної вигоди. Економічні технології можуть бути сформовані як система санкцій, система стимулювання, система заохочення, система винагороди. Вони застосовуються не тільки з метою управління продуктивністю підприємства, але й створення умов для її зростання, управління за цілями, збалансування потреб і можливостей.

3. Соціальні технології. Визначені та пов'язані з потребами людей, які працюють на підприємстві, а також тих, хто є споживачами продукції підприємства. Технології базуються на створенні безпечних і комфортних для роботи умов, підтриманні психологічного клімату в колективі, емоційному інтелекті, управлінні конфліктами, створенні умов для саморозвитку [74].

4. Ситуаційні технології. Дають змогу гнучко реагувати на зміни середовища: розгалужена технологія управління застосовується в ситуації, коли неможливо однозначно визначити одну кінцеву мету й оцінити ситуацію, а запланований результат досягається шляхом рішень, що

розробляються в кількох напрямках; технологія управління за відхиленнями заснована на тому, що їх усунення можливе або силами виконавців, або, у разі їх значного обсягу, за безпосередньої участі керівника, і передбачає здійснення ретельного спостереження та аналізу відхилень; управління за ситуацією використовується при високому ступені невизначеності, коли фази управлінського процесу проходять незалежно одна від одної, а менеджер приймає оперативні рішення в постійно мінливих умовах, ґрунтуючись на ситуації, що склалася; технологія управління за результатами пов'язана з посиленням функції координації та взаємодії всіх підрозділів підприємства, що найбільш ефективно в організаціях, де невеликий час між ухваленням рішення і результатом; технологія управління за цілями вимагає наявності на підприємстві сильного аналітичного підрозділу і передбачає виділення таких видів: простий цільовий, програмно-цільовий і регламентний; технологія управління за потребами та інтересами пов'язана зі стимулюванням діяльності людини через її потреби (їжа, житло, відпочинок, здоров'я і т.д.) та інтересів (матеріальні, соціальні, естетичні); пошукове управління засноване на повній зрозумілості завдань і розробляється, відштовхуючись від мети у зворотній послідовності; технологія управління на базі «штучного інтелекту» здійснюється за допомогою інформаційних систем із застосуванням сучасних ІТ.

Покращення результатів роботи завдяки урахуванню впливу корпоративної культури підприємства лежить у площині інтегрування цінностей середовища формування корпоративної культури за рахунок традицій, звичок, етики, моралі та відповідальності працівників із системою управління підприємством, функціонування якої передбачає застосування відповідних технологій, що враховують ці цінності.

Прикладом впливу корпоративної культури, а саме цінностей підприємства на вибір технологій управління, можемо побачити на прикладі діяльності енергетичної компанії «SaskPower» [95, 96], що займається безпечним, надійним і стабільним постачанням електроенергії для жителів

Саскачевану в Канаді. Застосовувані економічні технології управління базуються на створенні умов, в яких працівники розуміють бачення, місію і цілі, що впливає на ефективність функціонування підприємства. Зокрема, візія компанії сформульовано таким чином: «Всесвітній лідер енергетичних компаній за рахунок інновацій, продуктивності і сервісу», її місія полягає у твердженні: «Надійна, доступна, постійна електроенергія», а сформовані цінності є такими: «Безпека, відданість і повага» регламентують запровадження заходів, які дозволяють виявити, наскільки працівники компанії розуміють свої завдання та усвідомлюють їх значення у досягненні цілей компанії. Отже можемо спостерігати наскрізний зв'язок між візією, місією та цінностями. На базі зазначеної компанії було проведено анонімне опитування працівників стосовно розуміння ними візії, місії та цілей, а також ефективності відповідного інформування про основні складові цілепокладання. Отримані результати зображено на рис. 1.5.

Як видно із рис. 1.5, тільки 10 % працівників не усвідомлюють цілей, на які орієнтована їхня робота. Передумовою такої ситуації в компанії є, на нашу думку, висока свідомість працівників, яка досягається через інформування та роз'яснення щодо програм, що впроваджуються в компанії (рис. 1.6).

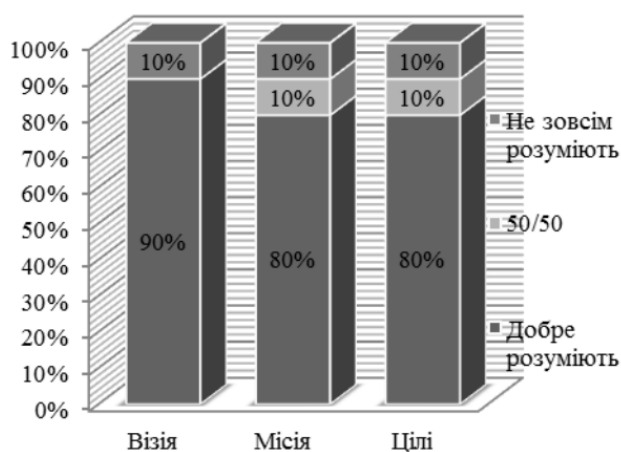


Рисунок 1.5 – Результати опитування працівників «SaskPower» щодо розуміння ними візії, місії і цілей компанії [95].

Увага, яка приділяється споживачам стосовно їх задоволеності



Рисунок 1.6 – Результати опитування працівників «SaskPower» щодо ефективності інформування [95].

наданими компанією послугами, також має суттєве значення для оцінювання процесу цілепокладання. Проведене опитування потенційних клієнтів щодо задоволеності послугами компанії дало змогу отримати такі результати:

- 1) у середньому задоволені діяльністю «SaskPower» і користуватимуться послугами компанії 85,5 % потенційних клієнтів;
- 2) 85,9 % респондентів погодилися, що «SaskPower» допомагає своїм споживачам використовувати електроенергію ефективніше;
- 3) 85,9 % респондентів погоджуються з думкою про те, що керівництво компанією є високоефективним.

Узагальнимо, що компанія «SaskPower» приділяє належну увагу процесу цілепокладання, зокрема такій його складовій, як цілереалізація. Цікавим є те, що така політика є досить сприятливою для компанії, про що свідчить зростання кількості користувачів її послуг (рис. 1.7).

Така позитивна динаміка кількості споживачів, очевидно, вплинула на фінансові показники діяльності компанії, а саме, на зростання доходів та активів (рис. 1.8). Варто враховувати той аспект, що компанія активно допомагає своїм споживачам використовувати електроенергію ефективніше, тобто скорочуючи її обсяги споживання.

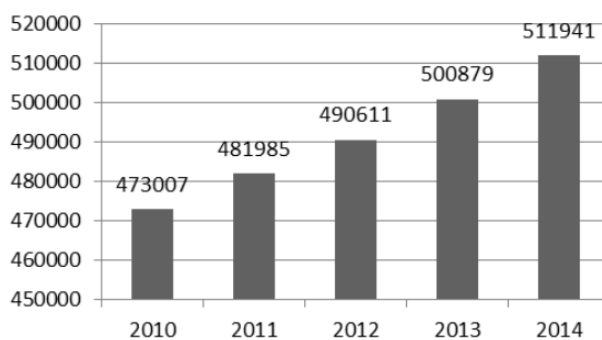


Рис. 1.7 – Кількість користувачів послугами «SaskPower» протягом 2010 – 2014 рр.[95].

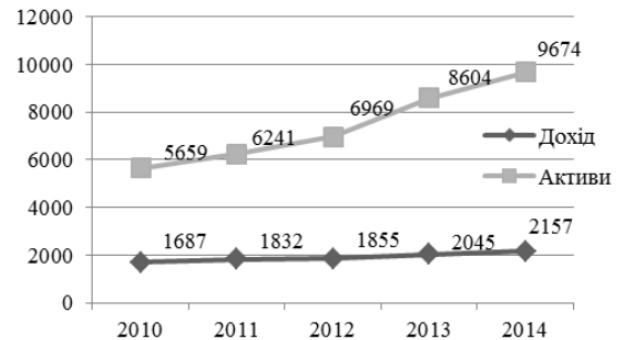


Рис. 1.8 – Зміна доходу та активів «SaskPower» за 2010 – 2014 рр.[95].

Таким чином, можемо підсумувати, що технологія цілепокладання має вагоме значення для результатів діяльності підприємства, що досягається завдяки таким практичним діям:

- ефективним комунікаціям на рівні підрозділів підприємства;

- ефективним комунікаціям між підприємством та зовнішнім середовищем;
- інформуванню працівників про програми і проекти, які реалізуються на підприємстві.

Таким чином, технології управління базуються на інструментах управління, сформованих на структурних елементах корпоративної культури, зокрема цінностях, традиціях, звичаях, отже, корпоративна культура впливає на вибір технологій управління. Залежно від характеру впливу, який може відбуватись як за рахунок дії механізмів влади через правила, інструкції, програми, кодекси, так і на основі врахування потреб через створення належних умов співпраці і взаємодії в організації, дотримання етики поведінки, відчуття поваги, справедливості, відданості тощо, технології управління поділяють на адміністративні, економічні, соціальні, ситуаційні.

Врахування елементів корпоративної культури в технологіях управління дають змогу вдосконалювати управлінський процес, орієнтуючи його як на задоволення особистих потреб працівника і споживача, так і на забезпечення належного фінансового стану підприємства як результату такого зв'язку.

1.3 Методичні підходи до оцінювання стану корпоративної культури на підприємстві

Сьогодні корпоративна культура не є новим поняттям і для значної кількості провідних підприємств вона посідає одне з ключових місць у переліку інструментів, які допомагають забезпечити їх розвиток. Через це для вітчизняних підприємств, які прагнуть вийти на європейський рівень, проблематика корпоративної культури набуває ще більшої актуальності. На жаль, для переважної кількості вітчизняних підприємств роль корпоративної культури залишається на другому плані, що також має негативний наслідок і стимулює розвиток кризової ситуації. Останні події в нашій країні

характеризуються економічною і політичною нестабільністю, що лише підсилює знищення корпоративних цінностей підприємств. Тому слід переглянути та переосмислити саму концепцію і чинні моделі корпоративної культури. Це неможливо без результатів оцінки її поточного стану на підприємстві, що визначає необхідність формування теоретико-методичних основ оцінки стану корпоративної культури на підприємстві з урахування сучасних умов розвитку.

На нашу думку, корпоративну культуру варто розглядати як систему унікальних якостей і особливостей підприємства, які дають змогу йому вирізнятися серед інших та досягати бажаного економічного ефекту.

Таким чином, широке трактування поняття «корпоративна культура» визначає варіації не тільки її елементів, але й підходів до оцінки на підприємстві. Зазначимо, що корпоративна культура не відображається у фінансовій звітності, однак її можна спостерігати у середовищі підприємства та оцінити за результатами впливу на його діяльність.

Під час проведення оцінки стану корпоративної культури на підприємстві необхідно розуміти, що вона має значний вплив не лише на соціальну складову підприємства, але й на технологічну, економічну, інноваційну та організаційну, відтак сформувалась значна кількість підходів до оцінки стану корпоративної культури на підприємстві. За результатами дослідження наукової літератури [60, 97 – 100], виділено такі підходи до оцінювання стану корпоративної культури на підприємстві:

1. Еталонний метод оцінки стану корпоративної культури на підприємстві. Передбачає визначення спроможності показників об'єкта дослідження досягнути еталонний ступінь. Його головним недоліком є те, що дуже складно встановити сам стандартизований еталон.

2. Метод експертних оцінок. Становить залучення групи експертів, які дають оцінку рівню корпоративної культури на підприємстві. Цей метод не ефективний через те, що має виключно суб'єктивний характер і вимагає значних витрат на залучення компетентних експертів.

3. Система абсолютних та відносних показників. Передбачає аналіз на основі реальних даних підприємства, і тому не завжди можна охопити усю діяльність підприємства.

4. Графічний метод оцінки рівня корпоративної культури. Цей метод дає змогу наочно продемонструвати оцінку корпоративної культури, але потребує значної кількості точних статистичних даних від підприємства.

5. Проведення регресійного аналізу. Дозволяє відобразити часові ряди показників, але, на жаль, цей аналіз не дає змоги здійснити будь-яку прогнозу оцінку показників.

6. Кластерний аналіз. Передбачає поділ усіх об'єктів на декілька кластерів, так щоб складові одного кластера були подібні між собою. При цьому для кластерного аналізу не характерний суб'єктивізм отриманих даних.

Кожний з представлених методів оцінки стану корпоративної культури на підприємстві має свої переваги і недоліки. Тому який би з методів керівництво підприємства не обрало, не буде можливості в повному обсязі оцінити поточний стан корпоративної культури.

Як уже було зазначено, корпоративна культура є відокремленою системою підприємства і тісно пов'язана тією чи іншою мірою з її іншими складовими. Тому проведення оцінки стану корпоративної культури на підприємстві повинно базуватися на показниках, які охоплюють різні форми діяльності підприємства. На сьогодні не існує комплексного підходу до оцінки корпоративної культури на підприємстві, який би включав ті показники, що дають змогу врахувати різні сфери внутрішнього середовища підприємства, що формують його культуру. З цією метою, за результатами оцінки наявних методів оцінки стану корпоративної культури та аналізу наукової літератури [60, 97 – 113], сформовано комплексний підхід, який охоплює систему показників для проведення оцінки стану корпоративної культури на вітчизняному підприємстві з урахування сучасних умов розвитку (рис. 1.9).

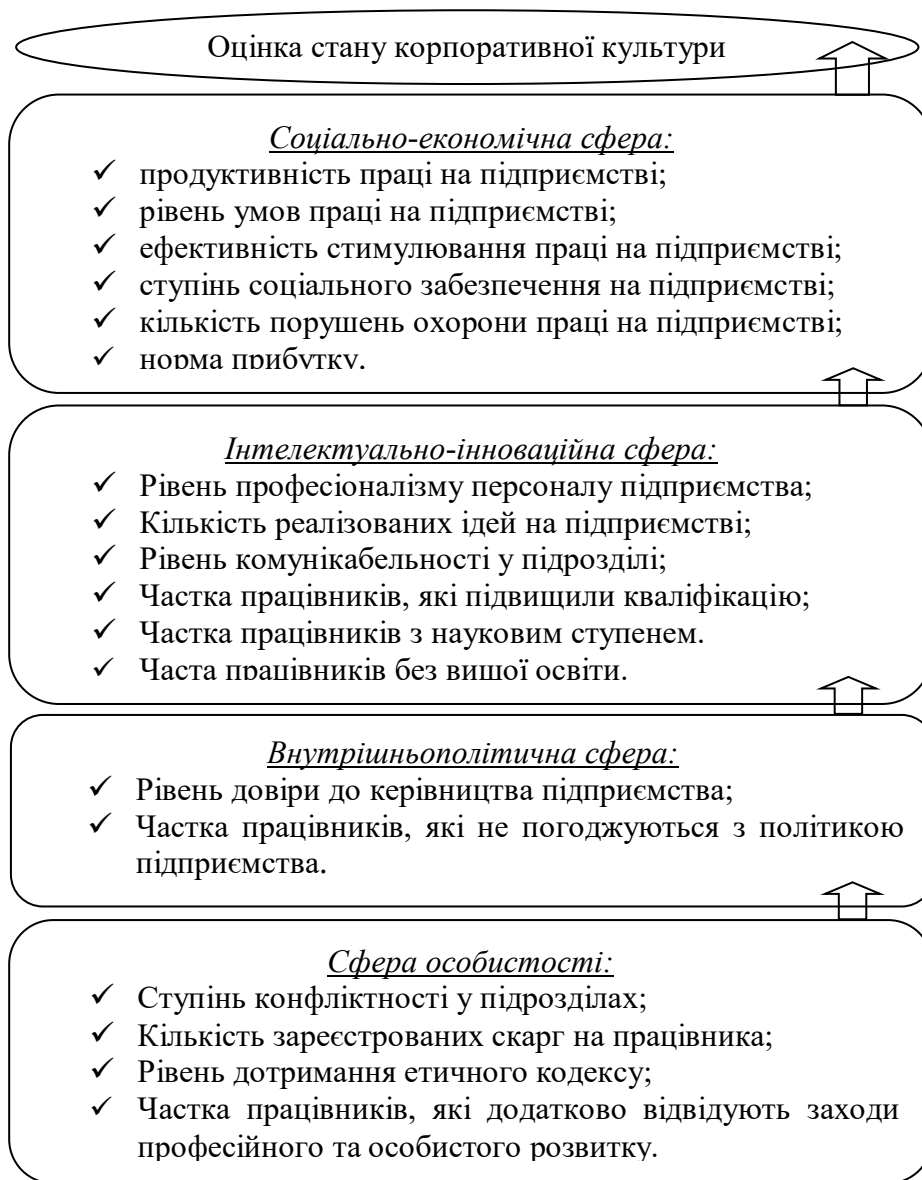


Рисунок 1.9 – Комплексний підхід до формування системи індикаторів для проведення оцінки стану корпоративної культури на підприємстві

Джерело: сформовано автором.

Як видно з рис. 1.9, загальна оцінка стану корпоративної культури підприємства залежить від розрахунку низки показників з наступних складових:

- соціально-економічна сфера;
- інтелектуально-інноваційна сфера;
- внутрішньополітична сфера;
- сфера особистості.

Соціально-економічна сфера оцінки корпоративної культури

підприємства передбачає показники, які найкраще розкривають організацію та умови праці. Окрім цього, варто пам'ятати і про економічні показники, які дозволять побачити результати роботи працівників підприємства. Інтелектуально-інноваційна сфера полягає в аналізі професіоналізму в середині підприємства і визначенні рівня креативності серед персоналу.

Зазначимо, що запропонований комплексний підхід до оцінки корпоративної культури, що базується на дослідженні соціально-економічної, інтелектуально-інноваційної, внутрішньополітичної та особистої сфер діяльності, використано для оцінювання рівня корпоративної культури на досліджуваних підприємствах.

Для оцінювання рівнів корпоративної культури з урахуванням зазначених сфер розроблено анкету оцінювання корпоративної культури (Додаток Н), на основі якої виділено рівні формування корпоративної культури, які представлено у Додатку О. Внутрішньополітична сфера охоплює показники, які характеризують ставлення персоналу підприємства до його внутрішньої політики. Сфера особистості направлена на дослідження індивідуальних якостей працівників і їх прагнення постійно розвиватися.

Кожна із запропонованих сфер має ряд показників, які так чи інакше впливають на загальну оцінку корпоративної культури підприємства і тому надалі для кожного необхідно встановити відповідну питому вагу значущості для проведення оцінки. Кожне підприємство може використати низку сучасних методів, які дадуть змогу зібрати необхідну інформацію для проведення оцінки: анкетування, спостереження, використання статистичних даних тощо.

Таким чином, розглянутий підхід до оцінки стану корпоративної культури на підприємствах з урахуванням думки працівників підприємств, дозволив за результатами дослідження сформувати методику оцінювання корпоративної культури через виділення рівнів її формування, що, на відміну від наявних, дають змогу визначити збалансування індивідуальних

та колективних цінностей працівників з метою врахування таких відмінностей у виборі технологій управління, що найбільшою мірою враховують поточний стан корпоративної культури та дозволяють його розвивати для покращення результатів роботи. Далі запропоновано поетапне застосування розробленої методики.

Перший етап. Визначення вагомості кожного індикатора оцінювання корпоративної культури на основі комплексного підходу до формування системи індикаторів для проведення оцінки стану корпоративної культури на підприємстві. На цьому етапі відбулися розроблення анкети, яка містить індикатори, що оцінюють корпоративну культуру та розподіл отриманих оцінок за сформованими рівнями (рис. 1.10).



Рис. 1.10 – Ієрархічна структура оцінки корпоративної культури на промислових підприємствах

Джерело: сформовано автором

Другий етап. Проведення аналізу вагомості кожного індикатора за допомогою методу аналізу ієрархій. Для визначення вагових коефіцієнтів для інтегральних показників оцінювання рівнів формування та розвитку

корпоративної культури і його складових елементів пропонується комбінований підхід, коли використовуються одночасно індивідуальна (під час оцінювання питання кожним респондентом) та комплексна оцінки (для оцінювання рівня розвитку корпоративної культури промислового підприємства).

Метод аналізу ієрархій полягає в декомпозиції питання на більш прості частини й подальшій обробці послідовності отриманих результатів за допомогою парних порівнянь. У результаті може бути виражений відносний ступінь взаємодії в ієрархії.

Результатом попарних порівнянь альтернатив є матриця попарних порівнянь альтернатив $A_1, \dots, A_n$. Якщо у порівнянні альтернатив A_i, A_j оцінено перевагу як a_{ij} , то при зворотному порівнянні перевага оцінюється обернено $a_{ji} = 1/a_{ij}$ і $a_{ii} = 1$ для всіх $i, j = \overline{1, k}$. Перевага при порівнянні альтернативи самою собою оцінюється як 1.

За результатами попарних порівнянь елементів множини Q будуюмо матрицю попарних порівнянь A_1^y , довільний елемент якої є оцінкою відносної переваги елемента q_i порівняно з елементом q_j .

На основі матриці попарних порівнянь A_1^y будуюмо нормалізовану матрицю N_1 шляхом ділення кожного елемента a_{ij} ($i, j = \overline{1, k}$) на суму елементів j -го стовпця S_j ($j = \overline{1, k}$).

Матриця A_1^y є узгодженою, отже, отримаємо і ваги елементів u_{ij} .

На основі матриці попарних порівнянь A_2^y будуюмо нормалізовану матрицю N_2 .

Далі результати проведеної оцінки можна застосувати в процесі вибору релевантних технологій управління на вітчизняних підприємствах. Для цього пропонуємо таку методику оцінки корпоративної культури з урахуванням результатів проведеного анкетування на основі виділення та зіставлення індивідуальних і колективних інтересів працівників підприємств.

Третій етап. Визначення індексу збалансованості індивідуальних і колективних цінностей за результатами підсумкової оцінки вагомості індикаторів оцінки корпоративної культури на підприємстві на кожному рівні завдяки послідовному виконанню таких кроків:

1. Виділення рівнів оцінки корпоративної культури та їх групування з метою структурування цих рівнів з узагальненням індивідуальних і колективних цінностей.

2. Розрахунок індикатора балансування індивідуальних та колективних цінностей визначаємо за формулою:

$$I_{зб} = \frac{I_{кол}}{I_{інд}} \quad (1.1),$$

де $I_{кол}$ – результати оцінки стану корпоративної культури за третім і четвертими рівнями;

$I_{інд}$ – результати оцінки стану корпоративної культури за першим і другим рівнями.

Четвертий етап. Визначення інтегрального (результуючого) показника впливу корпоративної культури на економічні результати діяльності підприємства.

У виборі економічних показників, що дадуть змогу оцінити результативність роботи підприємства в умовах наявної корпоративної культури, пропонуємо показник рентабельності інвестицій [114]. На думку фахівців, цей показник значною мірою відображає вплив корпоративної культури на результати діяльності підприємства за формулою:

$$ROI = \frac{P_r}{I} \quad (1.2),$$

де P_r – чистий прибуток підприємства; I – сукупні інвестиції, які залучені у розвиток підприємства і які ми оцінюємо за розміром активів.

П'ятий етап. Оцінка впливу стану корпоративної культури підприємства на економічні результати діяльності підприємства на основі застосування методик прогнозування і форсайту, що здійснюються стосовно

показника економічного результату з урахуванням індексу збалансованості колективних та індивідуальних інтересів працівників підприємства, розрахованого за результатами оцінювання корпоративної культури персоналом підприємства.

Здійснення прогнозування та проведення форсайту зміни значень ROI з урахування значення розрахованого показника збалансованості цінностей в корпоративній культурі підприємства зумовлено особливостями результатів кожного із зазначених методів. Зокрема, проведення прогнозу здійснюватиметься на основі екстраполяції значень зазначеного показника, що були досягнуті в минулому. Застосування форсайту передбачає якраз прогнозування зміни цього показника з урахування змін, динаміки, перспектив чи загроз середовища, у якому здійснює свою діяльність підприємство. Для вказаного прикладу – це використання рівня збалансування цінностей корпоративної культури промислового підприємства.

Шостий етап. Висновки щодо характеристики корпоративної культури промислового підприємства та обґрунтування її впливу на економічні результати діяльності підприємства.

Пропонована методика оцінювання стану корпоративної культури підприємства дозволяє врахувати невидимі елементи корпоративної культури, визначити їх вплив на результати діяльності та взяти до уваги у процесі створення умов для розвитку корпоративної культури та сприятливого середовища для зростання ефективності діяльності.

Сьомий етап. Вибір технології управління на промисловому підприємстві.

Результатом застосування методики оцінювання рівня корпоративної культури на промислових підприємствах є формування матриці впливу корпоративної культури на вибір технологій управління, відповідно до якої формуватиметься стратегія розвитку корпоративної культури та визначатиметься політика її реалізації через конкретні заходи.

Таким чином, попри те, що корпоративна культура є невидимим полем формування індивідуального сприйняття кожним працівником можливості задоволення своїх потреб, вона є логічним провідником формування інтересів кожного працівника та, відповідно, стимулом до розвитку цінностей, які дають змогу працівнику / людині працювати на підприємстві, реалізувати свої інтереси, а, відповідно, і свої потреби на кожному виділеному у роботі рівні корпоративної культури. Економічні результати, які отримує підприємство від того, що формує можливості задоволення інтересів, залежать від того, наскільки корпоративні інтереси узгоджені з індивідуальними потребами кожного працівника, а також від того, наскільки професійно менеджмент підприємства дозволяє розвивати цінності, що збалансовують індивідуальні потреби та корпоративні інтереси підприємства.

Висновки до першого розділу

1. Узагальнено зміст та значення корпоративної культури в діяльності промислового підприємства, визначено її вплив на формування робочого середовища та умови праці на підприємстві та колективну оцінку такого середовища. Обґрунтовано, що людина є основним і визначальним чинником формування і розвитку корпоративної культури на підприємстві. Людиноцентрична модель розвитку привертає все більше уваги при визначенні пріоритетів розвитку як на рівні держави, так і підприємства. Незважаючи на виклики і тенденції сучасного розвитку, на які звернено багато уваги, панівною є думка про те, що головною рушійною силою розвитку є людина зі своїм світоглядом, цінностями та творчим потенціалом.

2. Гуманістична концепція суспільного життя як базова передумова успішної модернізації України трансформується і на рівень окремих суб'єктів господарювання, зокрема промислових підприємств. Здійснення ефективної гуманітарної політики в сучасному світі неможливе без розуміння культури як цілісного комплексу матеріальних, духовних цінностей та

забезпечення врахування культури в стратегічних розробках програм розвитку підприємств відповідно до принципів сучасного розвитку. Врахування гуманістичної концепції у розвитку промислового виробництва як основи створення матеріальних благ і середовища модернізації та реалізації завдань четвертої промислової революції створює передумови для перетворення потенціалу культури у важливий ресурс розвитку, зокрема промислових підприємств.

3. На основі узагальнення поглядів та підходів вітчизняних і закордонних науковців, що вивчають питання корпоративної культури, у роботі удосконалено класифікацію корпоративної культури підприємства шляхом виділення її індивідуальної та колективної складових, що, на відміну від наявної, дає змогу визначити потенціал розвитку корпоративної культури на підприємстві через врахування існуючої індивідуальної складової, що формується завдяки індивідуальним характеристикам кожного працівника щодо сформованих цінностей та навички колективної взаємодії щодо підтримання корпоративних традицій, ритуалів та колективних цінностей як ідеології окремого підприємства щодо умов, вимог, потреб людей та шляхів їх задоволення для забезпечення ефективної взаємодії з метою досягнення очікуваних результатів роботи.

4. Виділено основні рівні корпоративної культури на підприємстві на основі узагальнення факторів, що враховують ставлення людей до запропонованих індикаторів корпоративної культури, які визначені на основі аналізування методів та підходів до оцінювання корпоративної культури промислового підприємства. Вони дають змогу послідовно визначити базовий рівень корпоративної культури підприємства, що характеризує базові цінності працівників, передані із минулого особистого досвіду від родини, школи, під час навчання, далі проявились у традиціях і звичках, пізніше виявились у груповій поведінці і нарешті дозволяють реалізувати свої компетенції на основі прийняття корпоративних норм і правил та створити умови для продуктивної роботи й ефективної взаємодії.

5. Визначено концептуальні засади корпоративної культури на промисловому підприємстві на основі виділення її основних критеріїв та інструментів, які необхідно враховувати і застосовувати в процесі формування чи розвитку корпоративної культури на ньому.

6. Для оцінювання стану та характеристики корпоративної культури на промислових підприємствах розроблено опитувальник, що охоплює перелік питань, які дають змогу визначити, як персонал підприємства оцінює стан корпоративної культури, відчуває її, підтримує, розвиває тощо.

7. Запропоновано методику оцінювання стану корпоративної культури підприємства на основі виділення рівнів формування корпоративної культури, виділення відповідних критеріїв оцінювання за кожним рівнем формування та розвитку корпоративної культури, за якими здійснюватиметься її оцінка, визначення потенційних можливостей розвитку корпоративної культури через збалансування колективних та індивідуальних цінностей працівників підприємства, проведення та врахування економічної оцінки впливу стану корпоративної культури на результати діяльності промислового підприємства та визначення передумов вибору технологій управління, що в підсумку дадуть змогу покращити середовище діяльності підприємства та результати його роботи.

Основні положення цього розділу представлено в авторських публікаціях [67, 68, 70, 107, 108, 109].

Список використаних джерел до першого розділу

1. Parsons, T. An analytical approach to the theory of social stratification Essays in Sociological Theory. Revised Edition. Free Press, N.Y., 1964. pp. 69 – 88.
2. Markarian, S. Edward. (1998). Capacity for World Strategic Management. Yerevan: Gitutgun, 1998. 100 p.
3. Федулова Л. І. Корпоративні структури в інноваційній діяльності: світовий досвід та можливості для України. Економіка і прогнозування. 2004. № 4. С. 9–27.
4. Росс, С., Вестерфилд, Р., Джордан, Б. Основы корпоративных финансов. Москва: Лаборатория базовых знаний, 2000. 720 с.
5. Гольцберг М. А. Акционерные товарищества. Операции с ценными бумагами. Фондовая биржа. Киев, 1992. 112 с.
6. Ван Хорн Дж. К Основы управления финансами: пер. с англ. Москва: Финансы и статистика, 2000. 800 с.
7. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва, 1992. 704 Муканс.
8. Беляк Т. О. Активізація впливу корпоративної культури на розвиток соціально-трудових відносин: дис. ... канд. екон. наук. Кіровоград, 2016. 269 с.
9. Пула М., Уорнера М. Управление человеческими ресурсами. Санкт-Петербург: Питер, 2002. 1200 с.
10. Fey C. F., Denison D. R. Organizational Culture and Effectiveness: the Case of Foreign Firms of Russia. Working Paper Number 179. December 1998. URL: <http://www.econpapers.org> (дата звернення: 14.07.2018).
11. Hofstede Geert Culture's Consequencer: International Differences in Work Related Volues. London: Sage Publications, 1980. 55 p.
12. O'Reilly, C. A.; Chatman, J. A.; & Caldwell, D. F. People and organizational culture: A profile *comparison approach to person-organization fit*. *Academy of Management Journal*. 1991. 34(3). pp. 487–516.

13. Гуманізація. Що таке гуманізація? URL: <https://gorodenok.com/%D0%B3%D1%83%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F-%D1%89%D0%BE-%D1%82%D0%B0%D0%BA%D0%B5-%D0%B3%D1%83%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F/> (дата звернення: 30.07.2019).

14. Лалу Ф. Компанії майбутнього / пер. з англ. Р. Ключко; ред. Н. В. Бордукова. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2017. 543 с.

15. Гуманізація бізнес-процесів. 2019 Deloitte Global Human Capital Trends. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2019-4.pdf> (дата звернення: 25.11.2019).

16. Томилов В. В. Культура предпринимательства: учебник. Санкт-Петербург: Питер, 2000. 368 с.

17. Кулыгина И. А., Каширин Н. А., Пименов Д. Ю. Управление персоналом: учеб. пособие. 2-е изд., испр. Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2007. 106 с.

18. Карлофф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы. пер. с англ. под науч. ред. Москва: Экономика, 1991. 239 с.

19. Kenneth A. Gold Managing for success: A comparison of the private and public sectors. *Public Administration Review*. 1982. Vol. 42 (6). P. 568–575.

20. Мерсер Д. ИБМ: Управление в самой преуспевающей корпорации мира. Москва: Прогресс, 1991. 292 с.

21. Хаєта Г. Л. Корпоративна культура: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.

22. Shein E.H. *Organizational Culture and Leadership: A dynamic view*. San Fransisco. CA.: Jossey-Bass Inc., 1985.

23. Марущак Т. Корпоративная культура предприятий сферы услуг. *Персонал*. 2001. № 6. С. 37–39.

24. Козлов В. Д. Управление организационной культурой. Москва: ИНФРА-М, 1995. 204 с.

25. Блинов А. О., Василевская О. В. Искусство управления персоналом: учеб. пособие. Москва: Гелан, 2001. 411 с.
26. Погребняк В. А. Культура организации как объект регулярного управления. *Вопросы управления предприятием*. 2005. № 1 (13). С. 54–59.
27. Ячменьова В. М., Царенко Н. В. Корпоративна культура промислового підприємства: формування та розподіл витрат: монографія. Сімферополь: Аріал, 2011. 206 с.
28. Kinash I., Shtogryn H., Sakal O., & Zapukhliak I. (2019) The ecologization of housing and communal services of Ukraine in the context of sustainable development. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*. Vol. 6. No. 1. (2019). P. 113–130.
29. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П. Фактори культури та емоційний інтелект в управлінні персоналом. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48, ч. 3. С. 22–26.
30. Бобылева М. Корпоративная система документооборота и корпоративная культура. *Деньги и кредит*. 2001. № 5. С. 20–26.
31. Одегов Ю. Г., Журавлев П. В. Управление персоналом: учеб. для вузов. Комитет труда и занятости Правительства Москвы; РЭА им. Г. В. Плеханова. Москва: Финстатинформ, 1997. 877 с.
32. Кінаш І. П., Куценко В. І., Трансформація впливу освіти на формування культури фахівців та сталий розвиток. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. 2020. №2. С. 128–138.
33. Мескон М. Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва: Издательство «Дело», 1997. 704 с.
34. Ушакова Д. Корпоративная культура как инструмент тонкого управления. *Менеджмент и менеджер*. 2006. № 4. С. 27–29.
35. Петренко В. Р., Тимошенко Д. В. «Рептильний» менеджмент: критичний аналіз «нової теорії «Х» в культурологічному аспекті

командоутворення. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. 2017. №1 (15). С. 90–103.

36. Щур Д. Л. Кадровые решения в кризисных условиях. Москва: Финпресс, 2009. 144 с.

37. Зелінська Г. О. Роль культури управління у діяльності суб'єктів господарювання. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2020. №1 (21). С. 49–56.

38. Копець Г. Р., Лиськів М. Р. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу. *Проблеми економіки та управління*. 2006. № 554. С. 232–239.

39. Перевозова І. В., Дергачова В. В., Мінакова С. М. Характеристика етапів формалізованої оцінки та стану рівня організаційної (корпоративної) культури. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. Том 19. №3 (46).

40. Люльов О. В. Формування стратегій розвитку підприємства в умовах незбалансованої економіки: дис. ... канд. екон. наук. Суми, 2011. 191 с.

41. Петренко В. П. До ідентифікації основних проблем інтелектуалізації та інтелектуально-інноваційного розвитку українського суспільства. *Global International Scientific Analytical Project*. URL: <http://gisap.eu/ru/node/1131> (дата звернення: 26.07.2018).

42. Міхов Л. І. Сутність та зміст корпоративної культури. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2015. №3 (31). URL: http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/10_8.pdf (дата звернення: 18.07.2018).

43. Спивак В. А. Корпоративная культура: теория и практика. Москва: Питер, 2001. 352 с.

44. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П. Розвиток креативності персоналу на засадах інноваційної культури. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 361–365.
45. Соломанидина Т. О. Организационная культура компании: учеб. Пособие. Москва: ООО «Журнал управление персоналом», 2003. 456 с.
46. Кричевский Р. Л. Если вы руководитель...: Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. 3-е изд., испр. Москва: Дело ЛТД, 1998. 400 с.
47. Красовский Ю. Д. Социокультурные основы управления бизнес организацией: учеб. пособие. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 391 с.
48. Пригожин А. И. Методы развития организации. Москва: МЦФЭР, 2003. 864 с.
49. Вейлл П. Искусство менеджмента: пер. с англ. Москва: Новости, 1993. 224 с.
50. Мильнер Б. З. Теория организации: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: ИНФРА-М, 2000. 480 с.
51. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. В. Организационное поведение: поведение человека на рабочем месте. пер. с англ. Санкт-Петербург: Питер-Юг, 2000. 448 с.
52. Максименко А. А. Организационная культура: системно-психологические описания. Кострома: КГУ, 2003. 168 с.
53. Грошев И. В. Организационная культура. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 288 с.
54. Сайченко О. А. Корпоративная культура как эффективный механизм управления человеческими ресурсами предприятий: дис. ... канд. эконом, наук. Санкт-Петербург, 2002. 196 с.
55. Синицька О. І., Білецька О. О. Організаційна чи корпоративна культура: теоретичні підходи до тлумачення понять. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011, №5, Т.1. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_5_1/099-102.pdf (дата звернення: 13.10.2018).

56. Овчаренко М. І. Організаційно-економічні засади управління розвитком корпоративної культури промислових підприємств: дис. ... канд. екон. наук. Суми, 2011. 235 с.
57. Гайдученко С. О. Теоретико-методологічні засади формування та розвитку організаційної культури публічного управління: дис. ... д-ра екон. наук. Харків, 2016. 437 с.
58. Капитонов Э. А., Зинченко Г. П. Корпоративная культура: теория и практика. Москва: Издательство «Альфа-Пресс», 2005. 352 с.
59. Бала О., Мельник О., Бала Р. Про рейтингування корпоративної культури машинобудівних підприємств. *Вісник ТНЕУ*, 2008. № 2. С. 90–97.
60. Роббинс С., Коултер М. Менеджмент. Москва: Изд. дом «Вильямс», 2002. 880 с.
61. Бахтиаров Е. И. Социальная эффективность информационной системы управления предприятием: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.05. Тюмень, 2008. 176 с.
62. Бала О. І., Бала Р. Д., Мукан О. В. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/7852/1/02.pdf> (дата звернення: 10.04.2018).
63. Carter McNamara Organizational culture. Published by Authenticity Consulting, LLC, 2000. URL: <http://managementhelp.org/organizations/culture.htm#anchor1428305> (дата звернення: 13.05.2018).
64. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П., Винничук Р. О. та ін. Корпоративна культура: навч. посіб. / Національний університет «Львівська політехніка». Львів, 2011. 317 с.
65. Волянська-Савчук Л. В. Формування та розвиток корпоративної культури на підприємствах машинобудування: дис. ... канд. екон. наук. Хмельницький, 2017. 266 с.
66. Занковский А. Н. Организационная культура. Организационная психология. Москва: Флинта, 2003. 647 с.
67. Полянська А. С. Дюк О. М., Псюк Р. М. Підходи до мотивації в

корпоративному управлінні підприємством на основі нефінансових інструментів. *Соціально-економічний розвиток регіону: сучасні реалії та перспективи*: монографія / за ред. Н. І. Пилипів, В. В. Стефініна. Івано-Франківськ, 2017. С. 81–93.

68. Полянська А. С., Дюк О. М. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 27. С.13–14.

69. Запукхляк І. Б. Теоретико-методологічні основи розвитку газотранспортних підприємств в умовах нестабільності середовища їх функціонування: дис. ... д-ра екон. наук. Івано-Франківськ, 2017.

70. Polyanska, A., Zapukhliak, I & Oksana, D. Culture of organization in conditions of changes as an ability of efficient transformations: the case of gas transportation companies in Ukraine. *Oeconomia Copernicana*, 2019. 10 (3). pp. 561–580.

71. Яцура М. Г. Визначення терміну управлінська технологія. URL: <http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc.../Yatsu.pdf>. (дата звернення: 01.06.2018).

72. Верба В. А., Гребешкова О. М. Аналітична оцінка управлінських технологій розвитку українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. №5. С. 52–59.

73. Лесик В. О., Григоренко В. М. Підходи до визначення поняття «технологія управління». *Економіка розвитку*. 2013. №4. С. 62–68.

74. Бондарчук Л. В., Попеляр В. А. Сучасні технології управління. URL: <http://intkonf.org/bondarchuk-lv-popelyar-av-suchasni-tehnologiyi-upravlinnya> (дата звернення: 28.03.2018).

75. Лебідь О. В. Роль технологій управління у розвитку підприємства. *Академічний огляд*. 2012. № 2 (37). С. 128–134.

76. Чмутова І. М. Сутність технології управління та її ключові ознаки. *Науковий вісник Чернівецького університету*. 2014. №710. С. 70–75.

77. Кам'янська О. В., Шкіль Ю. М. Визначення ефективності інвестиційно-інноваційної діяльності підприємства. *Інвестиції: практика та*

досвід. 2013. № 1. С. 61–65.

78. Носков В., Кальянов А. Психологічні детермінанти корпоративної культури. *Політичний менеджмент*. 2006. № 3 (17). С. 76–88.

79. Кузнецов И. Ю. Корпоративная культура. Москва: Книжный дом, 2006. 304 с.

80. Капица С. П., Курдюмов С. П., Малинецкий Г. Г. Синергетика и прогнозы будущего. Москва: Эдиториал УРСС, 2001. 283 с.

81. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: 5-е изд., перераб. и доп. Москва: Бизнес-школа «ИнтелСинтез», 2002. 368 с.

82. Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет: пер. с англ. Москва, 2007. 386 с.

83. Глебська Л. В. Проблеми корпоративної культури вищого навчального закладу в умовах формування інформаційного суспільства. Вибрані матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. V культурологічні читання пам'яті. В. Подкопаєва. Український центр культурних досліджень Міністерства культури і туризму України. URL: <http://www.culturalstudies.in.ua /sekciass51.php> (дата звернення: 26.04.2018).

84. Гандір Х., Кісь С. Я., Петренко В. П. Роль мас-медіа в управлінні змінами, покликаними гарантувати соціальну безпеку суспільства. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*. Серія: Економіка і управління в нафтовій і газовій промисловості. 2020. №1 (21). С. 143–155.

85. Василенко В. А. Менеджмент устойчивого развития предприятия: монография. Киев: Центр учебной литературы, 2005. 648 с.

86. Мельник А. Ф., Оболенський О. Ю., Васіна А. Ю., Гордієнко Л. Ю. Державне управління: навч. посіб. Київ: Знання-Прес, 2003. 343 с.

87. Бабчинська О. І., Галяс Т. М. Розвиток сучасних управлінських технологій в трансформаційній економіці України. URL: http://www.rusnauka.com/18_DNI_2010/Economics/69679.doc.htm. (дата звернення: 14.06.2018).

88. Апостолук О. З. Корпоративна культура як інструмент ефективного

менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 2. С. 68–73.

89. Артеменко М. Г. Корпоративна культура: мотиви управлінської діяльності. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна*. Серія: Філософія. Філософські перипетії. 2010. № 917. С. 91–99.

90. Бала О. І., Мукан О. В., Бала Р. Д. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. *Наукові праці НУ «Львівська політехніка»*. 2010. № 682. С. 11–15.

91. Дмитренко М. Й. Методологічні засади дослідження корпоративної культури у соціально-філософському знанні. *Гуманітарний часопис*. 2011. №1. С. 37–44.

92. Cameron K., Quinn R. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on Competing Values Framework, Addison. Wesley Publishing, 1999.

93. Saaty T.L. The Analytic Hierarchy Process, New York, St. Louis u. a. 1980.

94. Steward E., Bennett M. American Cultural Patterns. NewYork: The Conference board. Sveiby K.E. Thy New Organisational Wealth. Menacing and Measuring Knowledge. Based Assets. San-Francisco, 1997.

95. Полянська А. С., Блищак І. О. Цілепокладання: сутність процесу та розуміння його складових працівниками як необхідна умова ефективного функціонування компанії. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Київ, 17–18 березня 2016 р.). 2016. Ч. 2. С. 59–67.

96. Полянська А. С., Петренко В. П. Управлінські технології розвитку соціально-економічних систем: сутність та значення. *Сучасні технології підвищення ефективності управління галузевими і регіональними економічними системами: колективна монографія* / за ред. д. е. н., професора Петренка В. П., д. е. н., професора Полянської А. С., 2015. С. 7–14.

97. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П., Швед Л. Р. Інформаційна культура в інформаційному суспільстві. *Регіональна економіка та управління*. 2019. №2(24), ч. 1. С. 96–99.
98. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П. Соціально-культурологічні аспекти конкуренції. *Економіка. Підприємництво. Менеджмент*. 2019. Вип. 6. №1. С. 30–35.
99. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П. Розвиток креативності персоналу на засадах інноваційної культури. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 361–365.
100. Святненко В., Корнілова І. Напрями підвищення ефективності управлінської праці на підприємстві. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2019. Вип. 41. С. 380–393.
101. Арнаутова Ю. Е. Средневековые истоки современной корпоративной культуры. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2008. № 1. С. 119–123.
102. Пула М., Уорнер М. Управление человеческими ресурсами. Санкт-Петербург: Питер, 2002. С. 1200.
103. Fayol Henri. Administration Industrielle et Générale, 1916. Анри Файоль. Общее и промышленное управление. Москва: 1923. URL: <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/5783> (дата звернення: 30.09.2018).
104. Hofstede Geert Culture's Consequencer: International Differences in Work Related Volues. London: Sage Publications, 1980. 55 p.
105. Жерихов Е. С. Корпоративная культура как фактор социальной адаптации личности: автореф. дис. ... канд. филос. наук. Москва, 2005. 36 с.
106. Журавлева Е. А. Корпоративная культура как фактор повышения эффективности деятельности предприятия: дис. ... канд. экон. наук. Москва. 2010. 165 с.
107. Дюк О. М. Теоретико-методичні основи оцінки стану корпоративної культури. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2018. Вип.2 (52). С. 115–119.

108. Дюк О. М. Дослідження сутності поняття «корпоративна культура». *Сучасні чинники розвитку міжнародних відносин та зовнішньої політики держави: економічні та інституціональні аспекти*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 27 жовтня 2018 р.). Запоріжжя: Запорізька державна інженерна академія, 2018. С. 75–77.
109. Дюк О. М. Особливості типологізації корпоративної культури за К. Камероном і Р. Куїнном. *Сучасні управлінські технології в умовах трансформації соціально-економічних відносин* (Івано-Франківськ, 19-20 квітня 2018 року): матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, Івано-Франківськ, 2018. С.46–48.
110. Ласло Бок. Робота рулить. Уроки Google: правила гри у команді мрії. Київ «Наш формат», 2017. 420 с.
111. Terence E. Deal Kennedy A. Allan. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, Mass: Addison. Wesley, 1982.
112. Thompson A., Strickland A., *Crafting and Executing Strategy: Text and Reading*. Irwin, New York; Burr Ridge:McGraw-Hill, 1998.
113. Inglehart Ronald, Wayne E Baker. Modernization, Cultural Change, and the Persistence of Traditional Values. *American Sociological Review* 65(1): 19-51. ULR: https://www.researchgate.net/publication/230557601_Modernization_Cultural_Change_and_the_Persistence_of_Traditional_Values (дата звернення: 14.08.2020).
114. The ROI of company culture: Why companies should look at culture's impact on profit. URL: <https://www.bdcnetwork.com/blog/roi-company-culture-why-companies-should-look-culture%E2%80%99s-impact-profit> (дата звернення: 28.02.2019)

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1 Передумови та тенденції розвитку корпоративної культури на вітчизняних промислових підприємствах

Результати досліджень, що проводилися на українських підприємствах щодо корпоративної культури та всього, що з нею пов'язано, засвідчили, що 44 % респондентів вважають, що корпоративні цінності формують керівники підприємств, 16 % впевнені, що корпоративна культура формується стихійно, а 40 % респондентів вважають, що на сьогодні підприємства не мають корпоративної культури. Більша частина респондентів (55 %) відповіла, що на підприємствах нав'язуються цінності та правила. Водночас заявлені цінності повністю або частково відповідають реальності для 83 % працівників, а 17 % заявляють, що корпоративні цінності не мають значення для підприємства.

Для 37 % респондентів особисті цінності та принципи корпоративної культури однакові, для 12 % опитуваних ситуації цінність відрізняється, а 51 % вважає, що ці цінності частково збігаються. Результати опитування вказують на те, що для вітчизняних підприємств існує зона розвитку корпоративної культури і її потрібно підтримувати, власне розвивати. Той факт, що для 23 % респондентів не існує зв'язку між фінансовим успіхом організації та корпоративною культурою, підтверджує зазначений вище аргумент. Ще 35 % вважають, що його вплив частковий, і цей зв'язок очевидний лише для 43 %. Крім того, розбіжність між особистими та корпоративними цінностями суперечить умові ефективної співпраці та взаємодії для досягнення ефективності діяльності підприємства [1 – 3].

Усе це засвідчує, що питання корпоративної культури пов'язане зі станом розвитку підприємств. Отже, важливо дослідити умови та середовище формування корпоративної культури на промислових підприємствах та

продіагностувати її вплив на результати їх діяльності.

У сучасних умовах розвиток корпоративної культури на вітчизняних промислових підприємствах відбувається в умовах стагнації, впливу COVID, технологічних змін.

Як бачимо з таблиці 2.1, в усіх галузях промисловості спостерігаються спадні тенденції виробництва на промислових підприємствах.

Таблиця 2.1 – Індеси промислової продукції за видами діяльності
за 2013 – 2020 роки

	Код за КВЕД- 2010	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Промисловість, %	B+C+D	95,7	89,9	87,7	104,0	101,1	103,0	99,5	96,8
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів, %	B	100,8	86,3	89,8	101,1	96,5	103,4	98,4	74,0
Переробна промисловість, %	C	92,7	90,7	86,9	105,6	105,2	102,9	100,9	96,9
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря, %	D	98,9	93,4	87,0	103,1	94,0	103,0	95,6	100,8

Джерело: сформовано автором на основі [4] (без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях).

Як бачимо, у промисловості спостерігається тенденція до зменшення ділової активності протягом 2013 – 2020 років, за винятком 2016 – 2018 рр., на 100% рівня індексу промислової продукції. Ситуація значно погіршилась в умовах посилення негативних наслідків поширення вірусу COVID-19, спричиненого світовою пандемією, яка мала різноспрямований вплив на вітчизняне промислове виробництво. З одного боку, вона вдарила як по експортоорієнтованих промислових видах на тлі зниження зовнішньоекономічної активності та відповідно попиту на товари з боку

країн основних партнерів, так і інвестиційних видах – звуження фінансових можливостей підприємств. З іншого боку – спонукала більш активний розвиток тих ВЕД, попит на продукцію яких значно зріс в умовах боротьби із захворюваністю.

Досить важливу роль у 2020 році відіграла підтримка з боку держави (зокрема, запровадження заходів підтримки домогосподарств, бізнесу та активного будівництва інфраструктурних об'єктів), що дало змогу мінімізувати можливі втрати та отримати за підсумком 2020 року кращий, ніж прогнозувалося раніше, показник промислового виробництва – падіння на 4,7 % (проти раніше прогнозованих 6,9 %). У розрізі основних промислових груп товарів найбільший негативний вплив зазнали інвестиційні види діяльності, зокрема у виробництві інвестиційних товарів спостерігалось падіння на 21,6 %. Водночас виробництво товарів проміжного споживання зменшилося лише на 4,1 %, товарів групи енергія – на 2,7 %, споживчих товарів короткострокового використання – на 2,2 %, споживчих товарів тривалого використання – на 2,1 % завдяки більшим можливостям адаптації до діяльності в складних умовах, а також дії заходів підтримки з боку держави. Зменшення виробництва спостерігалось у всіх основних підвидах промисловості, зокрема найбільше у переробній промисловості – на 6,9 %, добувній – на 5,2 % та у постачанні електроенергії, газу, пари – на 1,3 %. Помісячна динаміка індексу промислової продукції у 2020 р. свідчить, що промислове виробництво вже подолато рубіж максимально негативного ефекту від жорстких протиепідеміологічних заходів як в середині країни, так і за її межами (зокрема на тлі послаблення карантинних обмежень, покращення кон'юнктури на світових товарних ринках залізних руд та чорних металів, починаючи з серпня, активної реалізації проєктів «Великого будівництва», заходів стимулювання споживчого попиту, державної підтримки бізнесу) та відновило позитивні результати роботи у грудні 2020 р. (зростання на 4,8 % до грудня 2019 р.), з урахуванням ефекту календарних днів – «плюс» 3,2 % («мінус» 0,1 % відповідно) [5].

Щодо загального економічного розвитку, валовий внутрішній продукт України в першій половині 2020 року скоротився на 6,5 % проти аналогічного періоду 2019 року, зокрема, в другому кварталі падіння становило 11 %, що менше, ніж очікувалося раніше (14 %). Падіння промислового виробництва сповільнилося до 12.2 %. Певна активізація зовнішнього попиту на тлі оптимізму, спричиненого поступовим пом'якшенням карантину, та нарощення видатків бюджету на закупівлю окремої машинобудівної та металургійної продукції (зокрема на медичне обладнання, військову продукцію) зумовили послаблення спаду в металургії, добуванні металевих руд та машинобудуванні. Втім, залишився глибокий спад у виробництві устаткування для інших галузей (металургії, с/г, залізниці) та автотранспортних засобів, що свідчить про все ще слабкий внутрішній попит. Поступове згасання ажіотажного попиту на антисептики та медичні препарати спричинило уповільнення зростання у фармацевтичній галузі. У хімічній галузі відновився спад через падіння у виробництві добрив та засобів чищення [6].

Розвиток промисловості і надалі відбуватиметься під впливом сучасних викликів, що можна побачити із розробленого консенсус-прогнозу на 2022 – 2024 роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – КОНСЕНСУС-ПРОГНОЗ на 2022-2024 роки
(станом на липень 2020 року)

Показник	2022	2023	2024	2022		2023		2024	
	Медіана			MIN	MAX	MIN	MAX	MIN	MAX
%, річна зміна									
Промислове виробництво	3,3	3,8	4,4	-1,0	6,0	2,7	8,0	2,6	5,0

Джерело: сформовано на основі [4].

З даних таблиці 2.2 можемо підсумувати, що очікується позитивна тенденція промислового виробництва. Але попри прогноз є розуміння, що такий результат залежатиме від активності самих промислових підприємств. І створювати таку активність доцільно та можливо за рахунок розвитку

корпоративної культури як інструменту управління, що сприятиме соціально-економічному, інтелектуально-інноваційному розвитку як окремого підприємства, так і промисловості в цілому.

Зокрема інтелектуально-інноваційний розвиток окремого підприємства, з одного боку, формує базис для інноваційного розвитку промисловості, а з іншого – повинен враховувати тенденції інноваційного розвитку та слідувати їм. А це допомагає їм робити інтелектуальна складова, зокрема яку можна розвивати та підтримувати з допомогою відповідного середовища корпоративної культури.

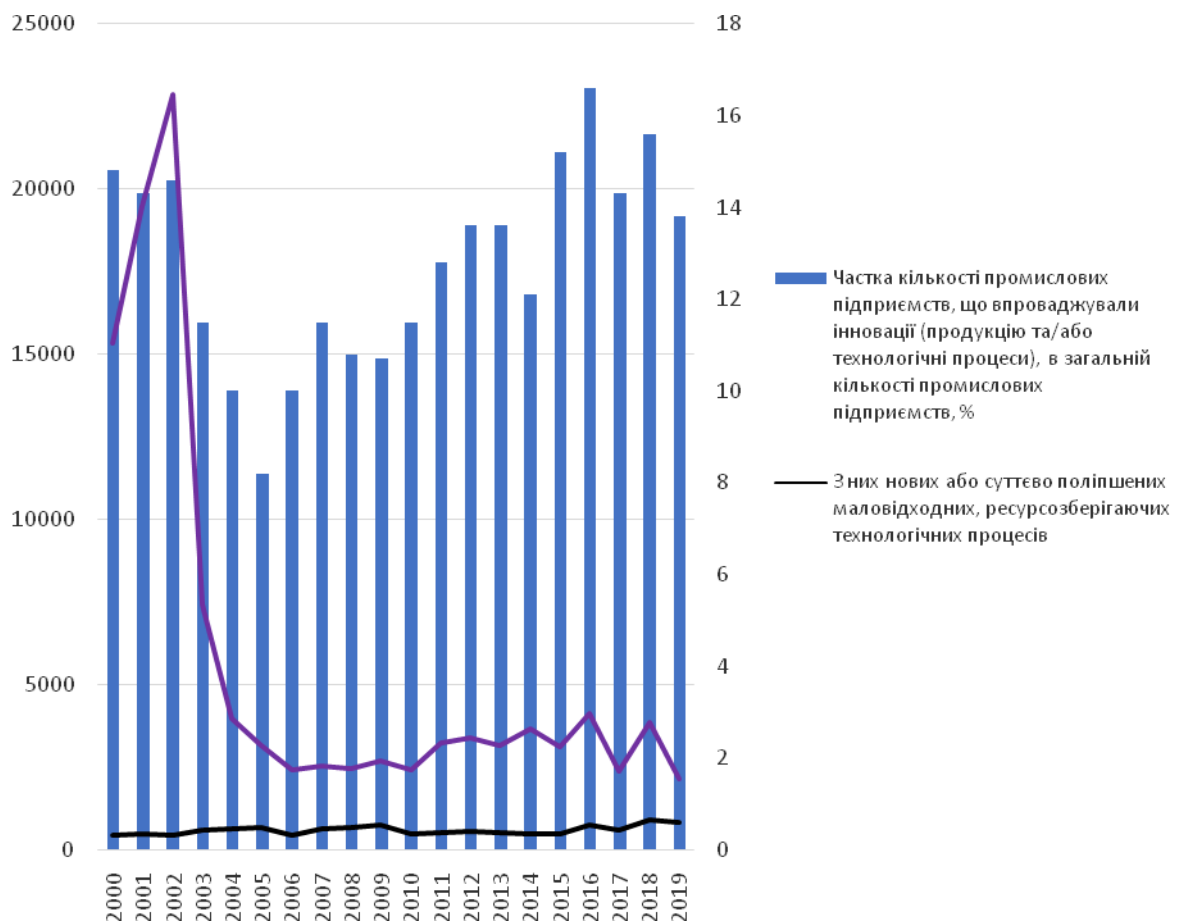


Рисунок 2.1 – Динаміка інноваційного розвитку галузей промисловості

Джерело: сформовано автором на основі [5].

На рис. 2.1 представлено динаміку інноваційного розвитку вітчизняної промисловості. Як бачимо, сформована тенденція є недостатньо

сприятливою для реалізації стратегічних напрямів розвитку промисловості, що міститимуть інноваційні підходи та принципи «Індустрії 4.0» для осучаснення промислового виробництва. Модернізація та зростання промислового виробництва, зокрема шляхом розвитку наявних та формування нових видів діяльності з вищою доданою вартістю та інтеграції до світових виробничих ланцюгів, залишаються на порядку денному стратегічних пріоритетів вітчизняних підприємств та вимагають відповідного середовища для реалізації необхідних змін.

Орієнтирами інноваційного розвитку є такі напрями діяльності: підвищення ресурсоефективності промисловості шляхом стимулювання інновацій та спрощення доступу до інвестиційних ресурсів для впровадження ресурсозберігаючих технологій, впровадження ефективного регулювання у сфері ресурсозбереження та використання відновлюваних джерел енергії, а також ефективних практик поводження з відходами та принципів циркулярної економіки; посилення інституційної спроможності індустріальних парків, яким може надаватися державна підтримка; впровадження підходів екоіндустріальних парків у вибраних пілотних індустріальних парках та посилення ролі екоіндустріальних парків в екологічній, промисловій та інших відповідних директивах на національному рівні. Відтак завданням розвитку корпоративної культури є трансформація колективних цінностей, що базуються на зазначених пріоритетах в індивідуальні, які б розвивали зацікавленість працівників виконувати роботу з урахуванням зазначених пріоритетів.

Таким чином, інноваційний розвиток вимагає формування відповідної інноваційної культури як передумови створення сприятливого інтелектуально-інноваційного середовища на національному рівні. Зауважимо, що інноваційна культура окремого підприємства формується під впливом інноваційної культури суспільства. Попри приклади успішної інноваційної діяльності окремих вітчизняних підприємств, які мають високий рівень інноваційної культури, при низькому рівні інноваційної культури

держави в цілому (аерокосмічна техніка, окремі види військової техніки, озброєння тощо) складно впроваджувати інноваційні зміни у діяльність вітчизняних підприємств без створення у них відповідного сприятливого середовища, а саме – корпоративної культури.

Аналізування показника продуктивності праці, зокрема як результату ефективної роботи окремих промислових підприємств, а отже і сформованої у них корпоративної культури, дозволило узагальнити, що ситуація характеризується позитивною динамікою (табл. 2.3)

Таблиця 2.3 – Продуктивність праці промислових підприємств
упродовж 2012 – 2019 років

Рік	Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності (B+C+D), тис.грн	Середня кількість працівників в еквіваленті повної зайнятості за видами економічної діяльності (B+C+D), осіб	Продуктивність праці за видами економічної діяльності (B+C+D), тис.грн/особу
2012	1311885242,6	2636395	497,61
2013	1224387584,5	2529787	483,99
2014	1296146262,0	2087170	621,01
2015	1562436672,5	1914422	816,14
2016	1862654736,5	1870433	995,84
2017	2388114906,6	1853715	1288,29
2018	2712407266,3	1830567	1481,73
2019	2837861855,4	1788700	1586,55

Джерело: розраховано на основі джерела [5].

Як бачимо, за результатами розрахунків, за період 2012 – 2019 років продуктивність праці зросла більше як у три рази. Можна підсумувати, що є передумови для пристосування підприємств до нових викликів та розвитку корпоративної культури, зокрема на кожному рівні, які виділено у роботі.

Окрім цього, зазначимо, що позитивною характеристикою промислового розвитку за 2016 – 2019 роки було зростання середньорічних темпів реального ВВП на рівні 2,9 %, в тому числі на одну особу – на 3,4 % завдяки прискореному росту інвестицій (ВНОК на 16,8 % в середньому щороку, починаючи з 2016 року і по 2019 рік включно) та споживчого попиту населення (на 8,4% відповідно); підвищення рівня зайнятості з 64,4 % (у розрізі статі: жінок – 59,1 %; чоловіків – 70,2 %) у 2015 році до 66,9% (61,6 %

та 72,7 % відповідно) у 2019 році (при цільовому орієнтирі 66,0 % у 2020 році та разом з тим рівня продуктивності праці (на 11,1 % у 2019 році до рівня 2015 року) на основі модернізації виробництва та запровадження нової політики оплати праці [5].

Позитивними тенденціями розвитку промислового сектора економіки також є:

- збільшення реальної заробітної плати в середньому щорічно на 12,6 % за 2016-2019 роки, а також зменшення гендерної нерівності у доходах шляхом скорочення розриву між середньою заробітною платою чоловіків і жінок з 25,1 % у 2015 році до 22,8 % у 2019 році,
- зменшення неформальної зайнятості з 26,2 % від загальної кількості зайнятого населення у 2015 році до 20,9 % у 2019 році, в тому числі у несільськогосподарських секторах – з 19,0 % до 14,5 % у 2018 році;
- зменшення рівня безробіття з 9,1 % у 2015 році до 8,2 % у 2019 році та кількості молоді, яка не працює, не навчається і не набуває професійних навичок з 17,2 % у 2015 році до 14,5 % у 2018 році;
- зростання частки доданої вартості за витратами виробництва МСП з 58,1 % у 2015 році до 64,3 % у 2018 році;
- покращення місця України у рейтингу Глобального інноваційного індексу [7] на 19 позицій до 45 у 2020 році в порівнянні з 2015 року.
- покращення місця України у рейтингу легкості ведення бізнесу Doing Business [7] на 17 позицій до 64 місця у 2019 році (порівняно з 2015 роком).

Разом з тим, існують тенденції, за якими прогресу загалом немає або якщо є, то незначний. Так, не забезпечено надійні та безпечні умови праці для працівників, про що свідчить недостатня динаміка показника щодо частки працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими умовами праці, у загальнообліковій кількості штатних працівників (з 28,9 % у 2015 році до 28,4 % у 2017 році). Також за показником кількості загиблих від нещасних випадків на виробництві спостерігається негативна динаміка росту –

протягом п'яти років (з 2015 року по 2019 рік) ріст становив 13,0 %. Основними причинами настання нещасних випадків, у тому числі зі смертельним наслідком, були організаційні, серед яких найбільш поширені – невиконання вимог інструкцій з охорони праці, невиконання посадових обов'язків, порушення правил безпеки руху, технологічного процесу тощо. Усунення організаційних причин не потребує коштів, необхідним є посилення технологічної і трудової дисципліни, рівня організації виконання робіт, а також вжиття належних заходів щодо підвищення рівня професійної підготовки працівників та їх навчання з питань організації та безпечного виконання робіт, тобто запровадження ефективної системи управління охороною праці. Таким чином, формування та розвиток таких елементів корпоративної культури, як відповідальність, комунікація, можливість навчання, робота в команді, повага і чесність, цінності, довіра та дотримання принципів – не повний перелік пріоритетів розвитку корпоративної культури.

Коефіцієнт віддачі основних фондів підвищився до 0,1204 у 2018 році проти 0,1194 у 2015 році, що є недостатньо. Також протягом 2017-2019 років сформувався позитивний тренд нарощування експорту високо- та середньотехнологічних товарів – на 29,7 % за період кумулятивно 12. Проте цього виявилось недостатньо для компенсації втрат у період 2013-2016 років внаслідок падіння обсягів експорту цих товарів (на 66,2 %). При цьому частка цих товарів у загальному обсязі експорту товарів не досягла у 2019 році рівня 2015 року (19,2 %) і становила 16,3 % (16,8 % у 2017 році, 17,0 % у 2018 році).

У відповідь на виклики, які постали перед економікою України, як у період пандемії, так і в постпандемічний період для забезпечення промислового зростання урядовою політикою щодо забезпечення сталого розвитку, вважаємо актуальним розв'язання питань:

- щодо створення нових виробничих потужностей в Україні для налагодження повного циклу виробництва критично необхідних товарів та технологій з відповідним попитом на робочу силу. Це питання безпеки

життєдіяльності країни в умовах ізоляції та розвитку принципу відповідальності, саморозвитку, залучення у роботу підрозділу і підприємства;

- посилення здатності вітчизняних підприємств конкурувати в умовах висхідного протекціонізму у світі, в тому числі у відповідь на виклики пандемії, що актуалізує питання кроскультурного розвитку;

- врахування під час вироблення рішень економічної політики майбутніх змін усталених систем управління, моделей суспільних відносин та економічних зв'язків, що надасть поштовх прискоренню цифрової трансформації економіки, яка призведе до підвищення попиту на робочі місця, що передбачає максимальний рівень інтелектуальної залученості та зростання необхідності й бажання постійного удосконалення;

- забезпечення повної і продуктивної зайнятості та гідної праці для всіх жінок і чоловіків, захисту трудових прав, надійних і безпечних умов праці для працівників, забезпечувати жінкам і чоловікам можливість суміщати трудову діяльність із сімейними обов'язками, вживати заходів щодо унеможливлення та захисту від сексуальних домагань та інших проявів насильства за ознакою статі, що розвиватиме принцип справедливості, рівності, підтримки, безпеки [8 – 9].

Досліджуючи питання корпоративної культури в діяльності вітчизняних промислових підприємств необхідно звернути увагу на світовий досвід, а саме на те, як питання розвитку корпоративної культури та його наслідків враховується в діяльності підприємств, яке має значення і як впливає на результати їх діяльності.

Необхідно зазначити, що вплив корпоративної культури на діяльність підприємств відображається на їх репутації та іміджі. Різниця між ними полягає у такому: імідж формує певне ставлення, зокрема з допомогою таких елементів корпоративної культури, як бренд, традиції, правила тощо; репутація – це результат діяльності підприємства, його історія, взаємодія зі стейкхолдерами, її розглядають як оцінку підприємства.

Формування відповідних рейтингів підприємств є, з одного боку результатом діяльності, а з іншого – позиція рейтингу має вплив на формування іміджу. Зокрема, за результатами дослідження Global Trends Reputation Institute [10 – 12] виділено 10 головних факторів, що визначають корпоративну культуру бізнесу у світі:

1. Наявність високої мети.
2. Конфіденційність даних.
3. Відповідальне інвестування.
4. Вплив технологій.
5. Зміна клімату.
6. Групи впливу.
7. Недовіра до великих інститутів.
8. Сталий розвиток і відповідальне споживання.
9. Адаптивність генерального керівництва.
10. Рівність, різноманітність та інклюзивність.

Результати щорічного опитування керівників 200 компаній-лідерів 18 галузей, проведеного експертами консалтингової компанії «Reputation Institute» у сфері управління репутацією, визначено 10 тенденцій-характеристик, які впливатимуть на формування корпоративної репутації, зокрема [10]:

1. Наявність високої мети: компанії повинні вміти формулювати і доводити головну мету свого бренду з використанням культурних цінностей, виходячи за рамки теми виробленої продукції.

2. Конфіденційність даних: ризик витоку даних – це повсякденна реальність і загроза для всіх великих компаній.

3. Відповідальне інвестування: бізнесу слід враховувати етичні, соціальні та екологічні чинники, перш ніж приймати фінансові рішення.

4. Вплив технологій: розвиток штучного інтелекту та «інтернету речей», великих даних і технологічних винаходів все більше впливає на споживачів і бізнес. 29,9% керівників департаментів корпоративних

комунікацій вважають вплив технологій великим ризиком для своєї репутації.

5. Зміна клімату: ми живемо в час значних очікувань з боку різних зацікавлених груп, що країни, уряд і компанії будуть збільшувати свій вплив на захист навколишнього середовища.

6. Групи впливу: дедалі більшої ваги набувають зацікавлені сторони і особи (лідери думок, політики, експерти), які мають великий вплив на громадську думку і репутацію. У деяких галузях вага груп впливу більша, ніж в інших. Виробництво і продаж товарів широкого вжитку, промисловий і готельний сектори лідирують за рівнем репутації серед впливових осіб.

7. Недовіра до великих інститутів: продовжує зростати недовіра громадськості до великих інститутів (бізнес, уряд і ЗМІ).

8. Сталий розвиток і відповідальне споживання: суспільство очікує, що компанії будуть використовувати виробничі ресурси відповідально і мінімізувати вплив на навколишнє середовище, удосконалюючи свою систему постачань.

9. Активність генерального керівництва: керівники великих компаній повинні формувати свою публічну позицію щодо політичних, соціальних та інших актуальних питань, а не тільки проявляти реакцію на події, що відбуваються.

10. Рівність, різноманітність та інклюзивність: великого значення набуває демографічна складова персоналу (стать, етнічна належність, раса тощо).

З усіх факторів, які входили в топ-10 трендів репутаційного менеджменту протягом останніх трьох років, два – наявність високої мети і забезпечення конфіденційності даних – продовжують збільшувати своє значення. Перевагами корпоративної культури володіють такі світові компанії: «Lego», «Disney», «Rolex», «Ferrari», «Microsoft», «Levi Strauss», «Netflix», «Adidas», «Bosch», «Intel».

У порівнянні з рейтингом 2019 року трійка лідерів залишилась

незмінною. Як зазначають експерти, рівень корпоративної культури сьогодні формують правильні вчинки та грамотні комунікації.

До головних «драйверів» корпоративної культури, що беруться за основу при формуванні рейтингу найбільш шанованих компаній у 100 % співвідношенні належать:

- якість продукції та послуг – 20,1 %;
- управління – 14,8 %;
- громадянство – 14,4 %;
- результативність – 13,2 %;
- інновації – 13,1 %;
- лідерство – 12,9 %;
- умови праці – 11,5 %.

Результативність, інновації, лідерство та умови праці дещо укріпили свої позиції при оцінці в 2020 році.

Компанії з високим рівнем репутації можуть розраховувати на значну підтримку з боку споживачів:

- 78 % бажають придбати їхню продукцію;
- 70 % бажають в них працювати;
- 64 % готові підтримати під час кризи.

Проте, як зазначають експерти, 56 % респондентів є так званими «сумнівними споживачами».

В оцінюванні корпоративної культури експертів цікавило те, як споживачі сприймають бренди, їх продукти, менеджмент, лідерство, фінансові показники, інноваційність і соціальний внесок. Особливість цих компаній, що виділяє їх з-поміж інших, – у здатності знаходити нові способи комунікації зі споживачами й акціонерами, пропонувати чудові інноваційні продукти та глобальні значущі ідеї і цілі.

Фармацевтична, транспортна, фінансова та енергетична галузі сьогодні мають незначні проблеми в ланці репутації, тимчасом як готельний бізнес, виробники споживчих товарів і технологічні компанії викликають більшу

довіру. Та, незважаючи на низькі місця рейтингу топ-100, фінансова та енергетична галузі з року в рік укріплюють свої позиції.

У топ-10 рейтингу не потрапили «Google» й «Apple», які займали перше і друге місця відповідно в 2011 році. «Google» щорічно входила в першу десятку до 2018 року, тимчасом як «Apple» – 5 разів за останні 10 років.

Отримані результати дослідження елементів корпоративної культури для промислових підприємств, що враховували вплив на них середовища підприємств на різних рівнях управління, можуть характеризувати готовність до змін. На сьогодні найменш підготовленим до змін є рівень загального корпоративного управління, зокрема через відсутність довіри, недостатній рівень навичок та, як правило, відсутність необхідної підготовки (обміну досвідом) у напрямку управління корпоративним розвитком. Дослідження, які проводились у межах Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, зокрема для промислових підприємств нафтогазового комплексу, засвідчили, що для цієї групи підприємств повинні бути запровадженні нові схеми мотивації працівників, постійне проведення тренінгів та тісне співробітництво з різними компаніями й університетами. Навіть такі нові для вітчизняної корпоративної культури елементи, як екологічна відповідальність і новітні інформаційні технології повинні бути тісно інтегровані та відповідати міжнародному рівню. Лише за таких умов ми можемо говорити про позитивне використання сучасних тенденцій глобалізації при формуванні корпоративної культури управління нафтогазовими підприємствами.

З метою апробації запропонованої рівневої моделі корпоративної культури на підприємстві, яка розглядає корпоративну культуру через виділення характеристик й умов, в яких формуються та реалізуються організаційні, соціальні, економічні чинники «корпоративного духу» та «корпоративного клімату» на підприємстві, було враховано результати діяльності нафтогазовидобувних підприємств [13 – 14].

Врахування зазначених рівнів та вибір на кожному із них чинників, які характеризують корпоративну культуру досліджуваних підприємств з погляду їх готовності до змін є визначальним етапом зміни корпоративної культури як здатності до ефективних трансформацій.

Відзначимо, що корпоративну культуру в діяльності промислових підприємств формують правила і норми поведінки працівників, що базуються на їх культурних, соціальних та етичних потребах, матеріальних і духовних цінностях, творчій енергії та позитивний корпоративний дух підприємства; діяльність, яка на основі сформованого клімату сприяє підвищенню продуктивності, а отже, результативності та ефективності; рівень умінь та майстерності не тільки персоналу, але й керівництва формувати позитивний імідж підприємства та його конкурентні переваги.

Для оцінювання корпоративної культури на підприємстві доцільно також вивчати принципи соціально відповідального бізнесу, який також є індикатором формування та удосконалення корпоративної культури підприємства. У цьому разі доцільно звернути увагу на інформаційну анкету, розроблену Спільнотою СВБ за підтримки відділу преси, освіти та культури Посольства США в Україні [10]. Аналіз анкети дає змогу визначити заходи, здійснення яких сприятиме зміцненню бізнесу та покращенню його репутації і результативності. Питання в опитуванні поділені на 4 категорії:

- політика з гідної праці та розвитку людських ресурсів;
- екологічна політика;
- політика щодо здійснення економічної діяльності;
- корпоративні цінності.

У категорії питань про політику з гідної праці та розвитку людських ресурсів використовуються такі питання:

1. Чи спонукають працівників на підприємстві до розвитку реальних умінь і довгострокового кар'єрного зростання (наприклад, через процес оцінки результатів, програму професійної підготовки тощо)?
2. Чи здійснюються кроки, спрямовані проти всіх форм дискримінації –

як на робочому місці, так і під час приймання на роботу (наприклад, стосовно жінок, певних етнічних груп, інвалідів тощо)?

3. Чи радиться керівництво з працівниками щодо важливих питань?

4. Чи має підприємство можливості для забезпечення охорони здоров'я, безпеки і добробуту, які надають достатній захист працівникам?

5. Чи забезпечує підприємство з власної ініціативи оптимальне розв'язання питання співвідношення роботи й особистого життя для своїх працівників, наприклад, обговорюючи гнучкий графік роботи?

Стосовно вітчизняної практики зазначимо, що заслуговує на увагу досвід розвитку корпоративної культури в приватній вертикально інтегрованій енергетичній компанії України – ДТЕК, яка демонструє практики імплементації елементів корпоративної культури. У Кодексі етики та ділової поведінки ДТЕК [15 – 17] визначено цінності підприємства, які своє бачення щодо розвитку пов'язують з людьми, ефективністю, передовими технологіями. Інші вітчизняні підприємства також демонструють цінності корпоративної культури, що представлено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Характеристика цінностей корпоративної культури на вітчизняних підприємствах

Назва підприємства	Цінності	Джерело
1	2	3
ДТЕК	Професіоналізм: глибокі професійні знання, відповідальне і сумлінне ставлення до своїх обов'язків, якісне та вчасне виконання поставлених завдань. Відповідальність: розуміння того, що всі зусилля компанії повинні відповідати інтересам суспільства. Прагнення вдосконалюватися: створення умов для розвитку талантів і здібностей працівників, впровадження найперспективніших технологій Згуртованість: цінування командного духу, єдності і згуртованості. Відкритість: інформування працівників, партнерів, акціонерів та інших зовнішніх зацікавлених сторін про важливі питання розвитку ДТЕК	Інтернет-сторінка Кодекс етики та ділової поведінки ДТЕК

Продовження табл. 2.4

1	2	3
АТ «Прикарпаття- обленерго»	Висока культура обслуговування клієнта. Порядність та відкритість з партнерами. Патріотизм у ставленні до компанії та колективу. Високопрофесійність, цілеспрямованість, принциповість. Новаторство, творчість, ініціативність – основа успіху кожного працівника та підприємства в цілому. Життя, здоров'я та добробут. Команда однодумців, яка спільними зусиллями досягає поставленої мети.	Інтернет-сторінка https://oe.if.ua/uk/about
АТ «Укргазвидобування»	Патріотизм: захист інтересів держави, які важливіші за індивідуальні вигоди. Професійність: постійне вдосконалення та навчання. Прогресивність: не зупинятися на досягнутому – зростання, зміна та реформування системи, нестандартне мислення, необхідність змін до наших колег та партнерів. Порядність: неприйнятність корупції, відповідальне ставлення до взятих зобов'язань; сумлінне виконання роботи; піклування про безпеку праці та збереження навколишнього середовища. Прозорість: встановлення зрозумілих та відкритих правил гри для працівників і партнерів та їх дотримання	Інтернет-сторінка: https://ugv.com.ua/uk/page/cinnosti

Джерело: офіційні сайти розглянутих підприємств.

Таким чином, ознайомлення з цінностями корпоративної культури окремих промислових підприємств дає змогу підсумувати, що сформовані колективні цінності вимагають від співробітників відповідального, професійного, надійного ставлення до своїх професійних обов'язків. Дотриманню цих цінностей сприяють застосовувані на підприємствах технології управління з урахуванням елементів корпоративної культури. Отже, можемо стверджувати, що попри «невиробничий» характер корпоративній культурі приділяється значна увага у міжнародному середовищі.

Наявність рейтингів, які базуються на оцінці корпоративної культури та їх корелювання із діловою репутацією і фінансовими результатами світових компаній, засвідчує, що цей інструмент управління має вплив на діяльність підприємств. Проведене експрес-дослідження стану вітчизняного

промислового розвитку не дає змоги робити висновки про те, що на промислових підприємствах відбуваються суттєві і відчутні зміни. Крім того, у перспективі прогнозовані тенденції зростання не дозволять наздогнати рівень промислового розвитку до того, який дасть змогу успішно конкурувати на зовнішніх ринках. Тому важливим є зосередження уваги на окремому підприємстві, вивчення середовища його функціонування та тих передумов, які дозволять створити відповідне середовище корпоративної культури, що підготує та підтримає реалізацію необхідних змін.

Таблиця 2.5 – Бірюзові організації в Україні

Назва підприємства	Сфера діяльності	Характеристика	Ідеологія	Джерело
1	2	3	4	5
«Axon Partners»	B2B	Діяльність одних компаній щодо забезпечення інших виробничих компаній супровідними послугами, а також товарами і послугами	«Ми створили «Axon Partners» на основі довіри одне до одного і спільних для всіх нас цінностей. Тому в нас немає корпоративної ієрархії, ми позбавились менеджерських функцій, всі наші юристи є співвласниками «Axon Partners». Натомість ми покладаємось одне на одного, як покладаються одне на одного музиканти в джаз-бенді».	https://axon.partners
«Актив система»			«Підходи і рішення, які ми використовуємо в нашій програмі організаційної трансформації, ретельно відпрацьовані і відібрані нами за 10 років практики з декількома десятками керівників-власників невеликих, середніх і великих компаній, які також, як і ви, зазнавали труднощів дорослішання своїх організацій і відчували себе так, ніби заново винаходять колесо».	https://aktiv-sistemas.com/
«Deloitte Garage»			«Справжні інновації починаються не з ідеї чи технології. Інновації починаються з людини, а корпоративні зміни – з команди. За допомогою lean та дизайн-мислення ми каталізуємо розробку корпоративних інновацій, щоб вивільнити потенціал продуктивних команд, які в змозі трансформувати організацію».	https://www2.deloitte.com/ua

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5
«Centravis»	Виробництво	Провідний глобальним постачальником високоякісних рішень у сегменті безшовних нержавіючих труб	«Правила, яких ми дотримуємося в роботі, та цінності, в які віримо. Для нас корпоративна культура – це, перш за все, атмосфера, яку ми підтримуємо у відносинах з клієнтами та всередині команди».	https://www.centralvis.com/
«Юрія. Фарм»		Медичні препарати	Життя – головна земна цінність. «Ми покликані зберігати і покращувати його! Ми культивуємо партнерський стиль взаємовідносин у всіх сферах нашої взаємодії: співробітники, клієнти, постачальники, суспільство».	https://www.uf.ua

Джерело: сформовано автором на основі [18].

Заслуговує на увагу досвід вітчизняних підприємств щодо впровадження у корпоративну культуру ідеології бірюзових організацій – організацій, які характеризуються високим рівнем самоорганізації і самоврядування; ієрархічна побудова замінюється децентралізованою структурою, що складається з невеликих груп, які беруть на себе відповідальність за власне управління і за те, як вони взаємодіють з іншими підрозділами організації. У таблиці 2.5 представлено підприємства, які позиціюють себе як бірюзові організації та розвиваються як складна самоадаптивна структура.

Таким чином, можемо підсумувати, що тенденції розвитку вітчизняної промисловості є недостатньо динамічними, щоб наздогнати негативні наслідки впливу сучасної пандемії, нестабільного економічного розвитку, ринкових змін у енергетичній сфері, міграційні тенденції.

Це вимагає ефективного менеджменту та дослідження, яким чином можна зосередити зусилля кожного працівника, керівника та підприємства загалом до задоволення колективної потреби у розвитку шляхом задоволення потреб кожного працівника. Вітчизняні підприємства, що розвивають свою корпоративну культуру, демонструють гуманістичне ставлення до своїх

працівників, споживачів, вони успішно інтегруються у глобальний бізнес-простір, відтак їх досвід заслуговує на увагу та поширення.

2.2 Особливості корпоративної культури на вітчизняних промислових підприємствах

Зазначимо, що кожне підприємство самостійно визначає правила, норми поведінки, практику і досвід застосування стилів керівництва, лідерства, взаємодії між працівниками, партнерства, тощо. Для цього на підприємстві формується релевантний простір, який базується на цінностях підприємства та підприємства як організації, що має характерні ознаки й об'єднує інтереси своїх працівників та власні інтереси, гармонізуючи їх у відповідних програмах, кодексах, технологіях управління, стилях керівництва, звичаях, традиціях. Проте кожне підприємство характеризується власною корпоративною культурою і, підтримуючи загальноусталені норми та вимоги до формування корпоративної культури на підприємстві, демонструє унікальні критерії корпоративної культури. За результатами аналізування рівня розвитку промислових підприємств в Україні та з урахуванням світових тенденцій розвитку корпоративної культури підприємств, що дозволяють підприємствам конкурувати та займати найвищі рейтингові позиції, виділимо оцінювальні критерії для промислових підприємств, які досліджено в роботі (табл. 2.6).

Зазначимо, що досліджувані підприємства відрізняються за такими критеріями: життєвий цикл; галузь; організаційно-правова форма.

Характерною особливістю кожного підприємства є те, що вони мають свою історію. Історія – це елемент культури, оскільки цінності, атрибути, традиції змінювалися з часом, стилем менеджменту, викликами часу.

З метою отримання комплексної інформації щодо характеристик рівня корпоративної культури на промислових підприємствах у роботі проведено дослідження стану елементів корпоративної культури (табл. 2.7).

Таблиця 2.6 – Результати оцінювання співвідношення рівнів корпоративної культури на промислових підприємствах на основі проведеного анкетування

Критерії оцінювання КК	ПАТ «Укрспец-трансгаз»	ТОВ «Карпат-нафтохім» (на базі ВО «Хлорвініл»)	АТ «Прикарпаття-обленерго»	ДП «Калузька ТЕЦ-НОВА»	АТ «Укргаз-видобування»	ПрАТ «Закарпаттяобленерго»	ПрАТ «Львів-обленерго»
I рівень	0,283	0,259	0,24	0,245	0,236	0,272	0,239
II рівень	0,233	0,237	0,26	0,226	0,248	0,243	0,251
III рівень	0,261	0,266	0,27	0,293	0,302	0,276	0,278
IV рівень	0,223	0,238	0,23	0,236	0,214	0,209	0,232
Кількість працівників, осіб	151	2693	2667	649	19076	2681	4231
Рік заснування	1964	2007/1965	1928	1967	1998	1946	1894
Код за КВЕД-2010	49.20	20.14	35.13	35.30	06.20	35.13	35.13
Коротка характеристика підприємства, історія	Публічне акціонерне товариство "Укрспецтрансгаз" – спеціалізоване підприємство, основними видами діяльності якого є: - надання послуг з перевезення скраплених газів та легкої вуглеводневої сировини залізничним транспортом у власному рухомому складі; - ремонт та технічне обслуговування спеціальних газових вагонів-цистерн.	Товариство «КАРПАТНАФТОХІМ» – це високорозвинений промисловий комплекс із закритим технологічним циклом. Підприємство є єдиним в Україні виробником такої хімічної і нафтохімічної продукції, як етилен, бензол, фракції С9, каучучної соди, а також поліетилену та полівінілхлориду суспензійного.	Акціонерне Товариство «Прикарпаттяобленерго» здійснює розподіл електроенергії електромережами споживачам на території Івано-Франківської області, єдина енергорозподільча компанія, яка працює за Стратегічним планом розвитку, прописаним своїми фахівцями. Один з найбільших платників податків в області. Працівники підприємства об'єднані в обласній організації Незалежної галузевої профспілки енергетиків України.	Введено в експлуатацію 1967 року. Встановлена електрична потужність – 200 МВт. Спроектована для роботи на вугіллі Галицько-Волинського басейну, довгий час працювала на природному газі. ТЕЦ постачає електроенергію до енергоринку України, теплова енергія постачається промисловим та комунальним споживачам міста Калуша.	До складу АТ «Укргазвидобування» входить філія бурове управління «Укрбургаз» – найбільше бурове підприємство в Україні. У 2018 році АТ «Укргазвидобування» досягло рекордних 314 тис. м проходки, що дало змогу додатково збільшити річний видобуток на 335 млн м³ блакитного палива. За рік було закінчено буріння 97 свердловин. АТ «Укргазвидобування» активно оновлює власний флот бурових верстатів.	Загальна електрифікація Закарпаття розпочалася після створення в 1946 році Ужгородського енергокомбінату, правонаступником якого і є ПрАТ «Закарпаттяобленерго». Масове будівництво електричних мереж 0,4-110 кВ дозволило до 1975 року подати електроенергію у всі населені пункти області. Товариство здійснює ліцензовану діяльність з розподілу електричної енергії на території Закарпатської області.	Компанія, що здійснює постачання електричної енергії за регульованим тарифом споживачам Львівської області та передачу електричної енергії місцевими (локальними) електромережами. Забезпечує електроенергією 952 235 споживачів Львівської області. Відпуск електроенергії в мережу товариства становить 4 790,5 млн.кВт/год. Виробничі потужності становлять 4 945 МВт, довжина ліній електропередач всіх напруг 40 111 км.

Таблиця 2.7 – Результати оцінювання корпоративної культури на промислових підприємствах на основі публічної інформації

Критерії характеристики корпоративної культури на підприємствах	«Укрспецтрансгаз»	ТОВ «Карпатнафтохім»	«Прикарпаттяобленерго»	ДП «Калуська ТЕЦ-НОВА»	АТ «Укргазвидобування»	ПрАТ «Закарпаттяобленерго»	ПрАТ «Львівобленерго»
Наявність корпоративного кодексу	+	+	+	+	+	+	+
Наявність сайту підприємства	+	+	+	+	+	+	+
Назва сайту	http://ustg.com.ua/	http://www.knh.com.ua/uk/	https://oe.if.ua/	http://web.kltec.if.ua/	https://ugv.com.ua/	https://zakarpat.energy/	https://www.loe.lviv.ua/
Зв'язок зі стейкхолдерами через web-ресурс	+	+	+	-	+	+	+
Управління якістю	+	+	+	+	+	-	+
Наявність бренду, логотипу	+	+	+	+	+	+	+
Історія, атрибути, ритуали, традиції	+	+	+	-	+	+	+
Цінності	-	-	+	-	+	-	+
Наявність звіту про соціальну відповідальність	-	-	+	-	-	-	-
Діючі системи управління якістю	+	+	+	+	+	+	+
Заходи з охорони праці	+	+	+	+	+	-	+
Антикорупційна політика	+	+	-	+	+	-	-
Наявність заборгованості заробітної плати	-	-	-	-	-	-	-
Наявність програм навчання і розвитку персоналу	+	+	+	-	+	-	+
Наявність програм з розвитку корпоративної культури	-	-	-	-	-	-	-
Всього з 14	10/14	10/14	11/14	7/14	11/14	6/14	10/14

Примітки: інформація зібрана з офіційних сайтів підприємств

Таким чином, зібрана з офіційних інтернет-джерел інформація про промислові підприємства дає змогу зробити такі висновки:

1. На кожному підприємстві представлені елементи корпоративної культури, проте для кожного із них вона має свої особливості. Такою визначальною характеристикою є те, що на офіційних сайтах висвітлюється інформація щодо нормативного, технічного, кадрового забезпечення виробничої діяльності.

2. Інформація, яка подається на офіційному сайті в цілому дає загальну характеристику стану корпоративної культури, яка надалі у роботі деталізується результатами проведеного опитування.

3. Важливою складовою корпоративної культури підприємства є формування лояльності клієнтів, і для підприємств, які мають прямий зв'язок зі споживачами це є важливою характеристикою.

4. Характерною особливістю прояву корпоративної культури на досліджуваних підприємствах є наявність корпоративного (етичного) кодексу.

Таким чином, порівнюючи результати оцінювання стану корпоративної культури на досліджуваних підприємствах, можемо виділити такі її особливості:

- на підприємствах, де результати оцінювання корпоративної культури на основі публічної інформації є вищими, спостерігаються кращі результати діяльності (АТ «Укрспецтрансгаз» – 10/14, ТОВ «Карпатнафтохім» – 10/14);

- на підприємстві, де відбуваються зміни, оцінка корпоративної культури є нижчою (ДП «Калуська ТЕЦ-Нова»);

- на підприємстві, де високий рівень корпоративної культури, результати діяльності протягом останнього аналізованого року значно погіршились, і можемо припустити, що цей рівень корпоративної культури дасть змогу підприємству зміцнити свій економічний стан та покращити продуктивність.

На основі прикладів корпоративних кодексів успішних підприємств і теоретичної інформації про цей аспект на досліджуваних підприємствах розроблено корпоративний кодекс. Корпоративний кодекс є фактично

формою втілення корпоративних норм, які є правилами поведінки, що встановлені в організації з метою регулювання взаємовідносин і спрямовані на досягнення цілей. У сучасному світі «кодекс є нормою для серйозного бізнесу і сприймається як крок до покращення корпоративного управління» [20].

Для комплексної оцінки корпоративної культури на промислових підприємствах розглянемо показники, які характеризують результати діяльності та врахування яких дозволить обґрунтовано підійти до врахування результатів колективної роботи персоналу підприємства та особистого внеску кожного у досягнення спільних цілей.

У таблицях 2.8 – 2.11 представлено результати діяльності окремих підприємств, у межах яких здійснювалось дослідження рівнів корпоративної культури.

Таблиця 2.8 – Результати діяльності АТ «Прикарпаттяобленерго»

№ п/п	Показники	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Код за КВЕД 35.1 (Виробництво, передача та розподілення електроенергії)							
2	Дохід, тис. грн.	1134144	1397653	1996900	2631352	3279700	1662574
3	Собівартість, тис. грн.	1030811	1187538	1796793	2306106	2799264	1224646
4	Витрати на оплату праці, тис. грн.	171662	191445	286882	333906	398709	462579
5	Прибуток, тис. грн.	103333	210115	200107	325246	480436	437928
6	Чистий прибуток, тис. грн.	36176	107953	81521	140209	249079	209728
7	Кількість працівників, осіб	3328	3071	3071	3092	2941	2667
8	Власний капітал, тис. грн.	1258261	1337415	1402918	1483742	1682204	1888744
9	Продуктивність, тис. грн.	340,7885	455,1133	650,2442	851,0194	1115,165	623,387

З даних таблиці 2.8 можемо зробити висновок про те, що результати діяльності АТ «Прикарпаттяобленерго» протягом 2019 року дещо

погіршилися, і таку ситуацію пов'язуємо зі змінами, що визначені трансформаціями на ринку електроенергетики.

Таблиця 2.9 – Результати діяльності АТ «Укрспецтрансгаз»

№ п/п	Показники	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Код за КВЕД 49.20 – Вантажний залізничний транспорт							
2	Дохід, тис. грн.	87832	99555	101293	108445	176017	217471
3	Собівартість, тис. грн.	57904	67526	78926	76462	116499	138797
4	Витрати на оплату праці, тис. грн.	28216	28215	29523	34079	46865	53157
5	Прибуток, тис. грн.	29928	32029	22367	31983	59518	78674
6	Чистий прибуток, тис. грн.	1889	1472	285	1641	6230	70270
7	Кількість працівників, осіб	166	156	156	143	159	151
8	Власний капітал, тис. грн.	194498	216887	214756	189542	175373	342920
9	Продуктивність, тис. грн.	529,1084	638,1731	649,3141	758,3566	1107,025	1440,205

Для АТ «Укрспецтрансгаз» ситуація із соціально-економічним станом має позитивну динаміку.

Таблиця 2.10 – Результати діяльності ТОВ «Карпатнафтохім»

№ п/п	Показники	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7	8
Код за КВЕД 20.14 – Виробництво інших основних органічних хімічних речовин							
2	Дохід, тис. грн.	-	-	37688	5594691	13616623	14541206
3	Собівартість, тис. грн.	-	-	35449	4958636	12869106	13445573
4	Витрати на оплату праці, тис. грн.	-	-	105723	224271	440754	502682
5	Прибуток, тис. грн.	-	-	2239	636055	747517	1095633
6	Чистий прибуток, тис. грн.	-	-	-3615644	-2172538	-1134383	1320732
7	Кількість працівників, осіб	-	-	1812	1828	2563	2693

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5	6	7	8
8	Власний капітал, тис. грн.	-	-	-	18812277	18861585	15880428
9	Продуктивність, тис. грн.	-	-	20,79912	3060,5531	5312,7675	5399,6309

Для ТОВ «Карпатнафтохім» соціально-економічний стан характеризується покращенням, особливо помітним є зростання чистого прибутку.

Таблиця 2.11 – Результати діяльності ДП «Калуська ТЕЦ-НОВА»

№ п/п	Показники	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Код за КВЕД 35.30 – Енергетика (Дата реєстрації 10.10.2016)							
2	Дохід, тис. грн.	-	-	-	1095825	1270283	1080876
3	Собівартість, тис. грн.	-	-	-	972500	1205025	1089298
4	Витрати на оплату праці, тис. грн.	-	-	-	92531	108850	107184
5	Прибуток, тис. грн.	-	-	-	123325	65258	-8422
6	Чистий прибуток, тис. грн.	-	-	-	34685	9508	-60430
7	Кількість працівників, осіб	-	-	-	610	650	649
8	Власний капітал, тис. грн.	-	-	-	282400	287888	258861
9	Продуктивність, тис. грн.	-	-	-	1796,4344	1954,2815	1665,4484

Як бачимо, результати діяльності ДП «Калуська ТЕЦ-Нова» мають негативну динаміку, однак зазначимо, що в 2017 році підприємство зазнало організаційних змін, тому перебуває на життєвому етапі відновлення ділової активності.

Таким чином, на основі проведеного опитування на вибраних промислових підприємствах можна зробити висновок, що в цілому питання корпоративної культури є враховано у практиці менеджменту і йому приділяється увага. Зокрема важливе значення надається сфері регулювання

діяльності, особливо якщо підприємства належать до енергетичної галузі, політики гідної праці та розвитку людських ресурсів підприємств, характеристиці діяльності відповідно до законодавства у сфері охорони праці. Але доцільно звернути увагу на розвиток персоналу та залучення працівників до вирішення питань. Як відомо, працівники – це основа для більшості компаній, вони часто першими бачать проблеми і знаходять способи їхнього вирішення. Якщо працівники зрозуміють цінності і принципи діяльності компанії і при цьому зможуть пропонувати свої ідеї, вони допоможуть управляти змінами, які виникнуть у процесі діяльності підприємства.

2.3 Визначення стану корпоративної культури на промислових підприємствах як передумова вибору технологій управління

Як було зазначено у першому розділі, на сьогодні розроблено широкий спектр методик дослідження корпоративної культури в організаціях, кожна з яких має свої переваги і недоліки. Проте кожна із них базується на суб'єктивному сприйнятті та оцінці поведінки персоналу організації в умовах об'єктивних обставин. Ці методики виділяють окремі елементи корпоративної культури та не дають змоги повною мірою дослідити взаємний вплив цих елементів на формування корпоративної культури та її розвиток за необхідності. У нашій роботі запропоновано методику оцінки корпоративної культури на основі виділення рівнів її формування, що, на відміну від наявних, дає змогу визначити збалансування індивідуальних та колективних цінностей працівників з допомогою розрахунку індикатора збалансованості, з метою врахування таких відмінностей у виборі технологій управління.

Для оцінки рівня корпоративної культури на промислових підприємствах у роботі представлено результати опитування їх працівників. Результати проведеного опитування зведено у таблиці, де представлено

середні значення отриманих оцінок за питаннями опитувальника. В опитуванні брав участь персонал суб'єктів господарювання, вибраних як об'єкти дослідження корпоративної культури. Головною перевагою проведення опитування є той факт, що в процесі опитування, окрім сфокусованих навколо певної проблематики знань, одночасно існує можливість закріпити та виробити відповідні навички їх практичного застосування з наступним розумінням як окремих елементів корпоративної культури на підприємстві загалом, так і її окремих елементів.

Об'єктом дослідження стали фахівці і керівники різних промислових підприємств і рівнів управління, на яких частково покладено роль реалізації функціональних завдань, частково – прийняття рішень щодо доцільності будь-яких змін, а також персонал, який безпосередньо ухвалюватиме рішення в процесі реалізації рішень керівників. Учасники опитування не знайомі між собою.

У процесі проведення опитування аналізувався сучасний стан та передумови розвитку корпоративної культури; опитування учасників було сфокусовано на виявленні їх бачення та рішень щодо можливостей досягнення гармонізації взаємодії суб'єктів управління в процесі досягнення індивідуальних і колективних цілей розвитку. В опитуванні взяли участь працівники семи промислових підприємств, з яких 5 знаходяться в Івано-Франківському регіоні, 2 підприємства – в інших регіонах. Всього в опитуванні взяло участь 65 працівників, серед яких 75 % – спеціалісти, 12 % – керівники середньої ланки, 13 % – працівники, які виконують виробничі завдання. Опитування проводилося для працівників окремих структурних підрозділів, що безпосередньо залучені до процесів виробництва, чисельністю від 10 до 15 осіб з метою визначення індивідуального та колективного рівня корпоративної культури, оскільки саме в структурних підрозділах можна найбільш повно оцінити зазначені складові. На основі даних опитування у таблиці 2.12 представлено середні значення результатів опитування на кожному підприємстві.

Опрацювання отриманих відповідей респондентів на питання розробленої анкети здійснювалася з використанням методу ієрархій на основі попарного порівняння оцінок. За результатами попарних порівнянь елементів множини Q будуємо матрицю попарних порівнянь A_i^y , довільний елемент якої є оцінкою відносної переваги елемента q_i порівняно з елементом q_j . Очевидно, що $a_{ii}=1$, $a_{ij}=1/a_{ji}$, $i, j=\overline{1, k}$ (Додатки П, П 1, ПР 2, П 3, П 4, П 5, П 6).

На основі матриці попарних порівнянь A_i^y будуємо нормалізовану матрицю N_i шляхом ділення кожного елемента $a_{ij}=1/a_{ji}$, $i, j=\overline{1, k}$ на суму елементів j -го стовбця S_j ($j=\overline{1, k}$) (Додатки Р, Р 1, Р 2, Р 3, Р 4, Р 5, Р 6).

Таблиця 2.12 – Результати анкетування оцінювання корпоративної культури на промислових підприємствах

№ питання в анкеті	АТ «Укрспецтрансгаз»	ТОВ «Карпатнафтохім»	АТ «Прикарпаття-обленерго»	ДП «Калузька ТЕЦ-НОВА»	АТ «Укргазвидобування»	ПрАТ «Закарпаття-обленерго»	ПрАТ «Львівобленерго»	Сума	Середнє значення
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Рівень 1									
Унікальна культура людини (автентична культура працівника)									
15	3	3	4	3	1	4	5	23	3,29
35	4	4	5	4	3	4	5	29	4,14
36	4	4	4	3	2	3	4	24	3,43
37	5	5	5	4	4	4	5	32	4,57
38	4	4	5	3	3	3	5	27	3,86
39	4	4	5	4	3	4	5	29	4,14
40	4	4	4	3	3	3	4	25	3,57
42	4	5	4	4	5	5	5	32	4,57
Рівень 2									
(самоменеджмент)									
12	4	3,5	4	3	3	3	5	25,5	3,64
9	4,5	4	4	5	2	3	4	26,5	3,79
14	4	3	4	4	2	4	4	25	3,57
24	4	3,25	4	3	4	4	5	27,25	3,89
25	4	3,3	4	3	4	3	5	26,3	3,76
27	4,5	2	3	4	1	2	4	20,5	2,93
41	4,5	3,3	5	3	3	3	5	26,8	3,83
23	5	5	5	5	5	4	5	35	5

Продовження табл. 2.12

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Рівень 3 (управління персоналом)									
26	4,5	2,9	5	2	2	4	5	25,4	3,63
32	3	2	4	4	4	4	5	26	3,71
31	2,5	2,9	3	2	4	4	5	19,4	2,77
18	3	2,9	4	3	3	4	2	21,9	3,13
16	4	3,9	4	3	3	3	4	24,9	3,56
17	4	2,9	3	2	3	3	5	18,9	2,7
19	3	3,9	4	2	2	4	5	23,9	3,41
20	5	4,25	4	3	3	4	4	27,25	3,89
21	3	3	3	4	3	3	5	20	2,86
23	2	2	3	3	4	2	2	18	2,57
Рівень 4 (управління підприємством)									
28	2	3	3	2	2	3	4	19	2,71
29	4,5	3,9	4	4	4	4	5	29,4	4,2
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30	4	3,3	4	5	3	3	4	26,3	3,76
33	4,5	3,25	5	5	4	3	5	29,75	4,25
34	1	3,3	4	4	4	4	5	25,3	3,61
10	1	2,5	4	3	3	3	3	19,5	2,79
11	2,5	3,5	4	4	2	4	5	25	3,57
13	4	3,5	5	3	3	4	4	26,5	3,79

Примітки: оцінки представлено як середні значення оцінок-відповідей респондентів для кожного промислового підприємства

S_{AT} "Укрспецтрансгаз" {33,16 33,16 26,50 33,16 33,16 33,16 33,16 33,16 29,49 33,16 33,16 33,16 29,49 29,49 26,50 29,49 132,50 53,00 44,12 33,16 33,16 44,12 26,50 44,12 66,25 66,25 29,49 33,16 29,49 132,50 132,50 53,00 33,16}.

S_{TOB} "Карпатнафтохім" {39,08 29,31 29,31 23,45 29,31 29,31 29,31 29,31 23,45 33,50 29,31 39,08 36,08 35,53 58,63 35,53 23,45 40,43 58,63 40,43 40,43 30,06 27,59 39,08 58,63 39,08 30,06 34,56 35,32 35,53 46,90 33,50 33,50}.

S_{AT} "Прикарпаттяобленерго" {34,75 27,80 34,75 27,80 27,80 27,80 34,75 34,75 34,75 34,75 34,75 34,75 46,33 27,80 27,80 27,80 34,75 46,33 34,75 34,75 46,33 34,75 46,33 46,33 46,33 34,75 33,75 27,80 34,75 34,75 34,75 27,80}.

S "Калуська ТЕЦ-Нова" {38,67 29,00 38,67 29,00 38,67 29,00 38,67 29,00 38,67 23,20 29,00 38,67 38,67 29,00 38,67 23,20 58,00 29,00 58,00 38,67 38,67 58,00 38,67 29,00 38,67 58,00 29,00 22,90 23,20 29,00 38,67 29,00 38,67}.

S_{AT} "Укргазвидобування" {35,33 35,33 53,00 26,50 35,33 35,33 35,33 21,20 35,33 53,00 53,00 26,50 26,50 53,00 35,33 21,20 53,00 26,50 26,50 35,33 35,33 35,33 53,00 35,33 35,33 53,00 26,50 34,83 26,50 26,50 35,33 53,00 35,33}.

$S_{\text{ПрАТ "Закарпаттяобленерго"}} \{38,67 \ 38,67 \ 29,00 \ 29,00 \ 38,67 \ 58,00 \ 38,67 \ 23,20 \ 38,67 \ 38,67 \ 29,00 \ 29,00 \ 38,67 \ 38,67 \ 29,00 \ 29,00 \ 58,00 \ 38,67 \ 29,00 \ 37,92 \ 38,67 \ 29,00 \ 38,67 \ 29,00 \ 29,00\}$.

$S_{\text{ПрАТ "Львівобленерго"}} \{30,40 \ 30,40 \ 38,00 \ 30,40 \ 30,40 \ 38,00 \ 30,40 \ 30,40 \ 38,00 \ 38,00 \ 30,40 \ 30,40 \ 30,40 \ 30,40 \ 30,40 \ 30,40 \ 76,00 \ 38,00 \ 30,40 \ 30,40 \ 38,00 \ 30,40 \ 76,00 \ 38,00 \ 30,40 \ 37,00 \ 30,40 \ 30,40 \ 50,67 \ 30,40 \ 38,00\}$.

Матриця A_i^y є узгодженою, отже, отримаємо ваги кожного елемента / питання оцінювання корпоративної культури на досліджуваних підприємствах та підсумуємо оцінку за кожен із чотирьох рівнів двовекторної матриці формування та розвитку корпоративної культури на промислових підприємствах. Результати співвідношення рівнів корпоративної культури на промислових підприємствах на основі проведеного анкетування і, відповідно, розраховані підсумкові значення індивідуальної та колективної складових оцінювання представлено у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Результати оцінювання співвідношення рівнів корпоративної культури на промислових підприємствах на основі проведеного анкетування

Рівень оцінювання КК	АТ «Укрспецтрансгаз»	ТОВ «Карпатнафтохім»	АТ «Прикарпаттяобленерго»	ДП «Калуська ТЕЦ-НОВА»	АТ «Ургазвидобування»	ПрАТ «Закарпаттяобленерго»	ПрАТ «Львівобленерго»
I	0,283	0,259	0,24	0,245	0,236	0,272	0,239
II	0,233	0,237	0,26	0,226	0,238	0,243	0,251
III	0,261	0,266	0,27	0,293	0,302	0,276	0,298
IV	0,223	0,238	0,23	0,236	0,224	0,209	0,232

Результати проведених розрахунків за отриманими оцінками корпоративної культури промислових підприємств дали змогу узагальнити такі критерії оцінювання корпоративної культури за запропонованою методикою:

– коефіцієнт потенціалу формування корпоративної культури: зміст цього коефіцієнта полягає у тому, що його значення розраховується відношенням індивідуальної складової до колективної та визначає переважання індивідуальних цінностей, які за умови створення для цього належних умов можуть трансформуватися у колективні і відповідно відіб'ються на результатах роботи підприємства;

– індикатор збалансованості індивідуальних та колективних інтересів : зміст коефіцієнта полягає в тому, що його значення розраховується відношенням колективної складової до індивідуальної та визначає переважання колективних цінностей. Для покращення зацікавленості працівників необхідне створення підприємством умов для кращого врахування і реалізації потреб та інтересів кожного працівника, що мало б відобразитись на результатах роботи підприємства (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Результати оцінювання співвідношення рівнів корпоративної культури на промислових підприємствах на основі проведеного анкетування

Рівень оцінювання КК	АТ «Укрспецтрансгаз»	ТОВ «Карпатнафтохім»	АТ «Прикарпаття-обленерго»	ДП «Калуська ТЕЦ-НОВА»	АТ «Ургазвидобування»	ПрАТ «Закарпаттяобленерго»	ПрАТ «Львівобленерго»
I	0,283	0,259	0,24	0,245	0,236	0,272	0,239
II	0,233	0,237	0,26	0,226	0,238	0,243	0,251
Індивідуальна складова	0,516	0,496	0,5	0,471	0,474	0,515	0,49
III	0,261	0,266	0,27	0,293	0,302	0,276	0,298
IV	0,223	0,238	0,23	0,236	0,224	0,209	0,232
Колективна складова	0,484	0,504	0,5	0,529	0,526	0,485	0,53
Коефіцієнт потенціалу формування корпоративної культури	1,066116	0,984127	1	0,890359	0,901141	1,061856	0,924528
Індикатор збалансованості колективних інтересів	0,937984	1,016129	1	1,123142	1,109705	0,941748	1,081633

Джерело: сформовано автором.

Цікавим для нас є оцінювання середніх оцінок за кожним рівнем корпоративної культури на досліджуваних підприємств. Така оцінка дозволяє нам отримати усереднене значення рівнів корпоративної культури, що дає узагальнену картину стану корпоративної культури на досліджуваних промислових підприємствах.

Зазначимо, що найвище середнє значення отриманих оцінок є характерним для першого рівня корпоративної культури, що характеризує цінності окремої людини – 3,89.

На другому рівні корпоративної культури, де формуються інтереси людини – 3,79.

На третьому рівні, де починають формуватись колективні цінності, середнє значення становить 3,2.

На четвертому рівні, де сформовані колективні цінності, які не тільки впливають на результати діяльності підприємства, але й формують позитивний імідж підприємства, середня оцінка становить 3,5.

Враховуючи те, що проведенні опитування є достатньо суб'єктивними, визначимо граничну похибку [30] результатів опитування, враховуючи, що кількість промислових підприємств, на яких було проведено дослідження, становить 7.

На основі проведених у Додатку Т розрахунків граничної похибки результатів дослідження, зазначимо, що результати оцінки корпоративної культури підтримують не менше 58 % і не більше 61 % працівників підприємств.

За результатами оцінювання відповідей респондентів на питання першого рівня розвитку корпоративної культури найбільше середнє значення належить питанню щодо оцінювання працівниками репутаційного іміджу підприємства. Такий пріоритет засвідчує, що індивідуальні цінності працівників характеризуються бажанням бути причетними до результатів своєї роботи, тобто є їх очікування щодо визнання не тільки результатів роботи підприємства, але й внеску кожного працівника у формування його

репутації. Такий результат є орієнтиром розвитку корпоративної культури, що пов'язаний з усвідомленням керівництвом підприємства необхідності демонструвати працівникам досягнення підприємства, зокрема і внеску кожного працівника.

Іншим цікавим і дуже вагомим результатом проведеного опитування є отримані відповіді на питання про відповідальне ставлення до своєї роботи. Виділення цього питання є продовженням першого і засвідчує те, що працівники прагнуть кращої репутації для підприємства, на якому працюють, а тому відповідально ставляться до результатів своєї роботи.

Щодо результатів оцінювання корпоративної культури на промислових підприємствах у межах другого рівня респонденти акцент зробили на створенні безпечних умов праці, які враховують кроки, спрямовані проти всіх форм дискримінації – як на робочому місці, так і під час приймання на роботу (наприклад, стосовно жінок, певних етнічних груп, людей з інвалідністю тощо)

Оцінювання рівня корпоративної культури за третім рівнем визначає важливим питання щодо ефективності роботи керівника та вибраного ним стилю керівництва.

Четвертий рівень розвитку корпоративної культури доцільно спрямовувати на розвиток системи комунікацій на підприємстві, оскільки респонденти цьому питанню також приділили особливе значення.

Результати співвідношення рівнів корпоративної культури на промислових підприємствах на основі проведеного анкетування та відповідно розраховані підсумкові значення індивідуальної і колективної складових, розрахунки коефіцієнта потенціалу формування корпоративної культури та індикатор збалансованості колективних інтересів представлено у табл. 2.14.

Як бачимо із табл. 2.14, можна виділити три сценарії розвитку корпоративної культури на досліджуваних підприємствах, зокрема:

1. Коефіцієнт потенціалу розвитку корпоративної культури <

Індикатора збалансованості колективних інтересів;

2. Коефіцієнт потенціалу розвитку корпоративної культури > Індикатора збалансованості колективних інтересів;

3. Коефіцієнт потенціалу розвитку корпоративної культури = Індикатору збалансованості колективних інтересів.

Зазначимо, що якраз наявність таких альтернатив підтверджує нашу гіпотезу про те, що вибір технологій управління можна і потрібно здійснювати з урахуванням співвідношення рівнів корпоративної культури. А саме, узагальнення першого і другого рівнів дасть змогу визначити рівень індивідуальної (автентичної) культури працівника та його здатності підтримувати загальні атрибути, ритуали на підприємстві. Узагальнення третього і четвертого рівнів дозволить визначити колективний рівень корпоративної культури, сформований на підприємстві та розвинутий корпоративними цінностями, правилами, іміджем, комунікаціями, менеджментом й іншими атрибутами.

Таким чином, для підприємств, стан корпоративної культури яких відповідає першому сценарію, доцільно застосовувати технології управління, що дають змогу максимально врахувати і розвинути потенціал працівника, а також завдяки його системі корпоративних цінностей сприяти інтеграції, залученості у колектив, командну роботу, демонструючи підтримку його особистих інтересів щодо навчання і розвитку.

У разі другого сценарію стану корпоративної культури доцільним є формування корпоративних цінностей та доведення їх до працівників підприємства, проведення заходів та подій, що дозволяють сформувати можливості для працівників проявляти свій потенціал, свої компетенції для впровадження інноваційних форм і методів роботи, формування сприятливого середовища для змін підприємства, що можливо тоді, коли працівники є достатньо зрілими, компетентними і розуміють сучасні виклики розвитку підприємства та підтримують необхідні зміни.

У разі рівності індивідуальних і колективних інтересів вважаємо, що

рівень корпоративної культури відповідає ефективному рівню менеджменту на підприємстві, тобто максимально збалансовано інтереси працівників та інтереси підприємства.

Враховуючи викладене вище, на рис. 2.2 представлено профіль корпоративної культури досліджуваних підприємств. Найвищі оцінки отримав третій рівень корпоративної культури, що охоплює характеристику системи управління персоналом підприємства. Як бачимо з рисунка, найбільше збалансована корпоративна культура АТ «Прикарпаттяобленерго». Найбільша диференціація оцінок за рівнями корпоративної культури на АТ «Укргазвидобування».

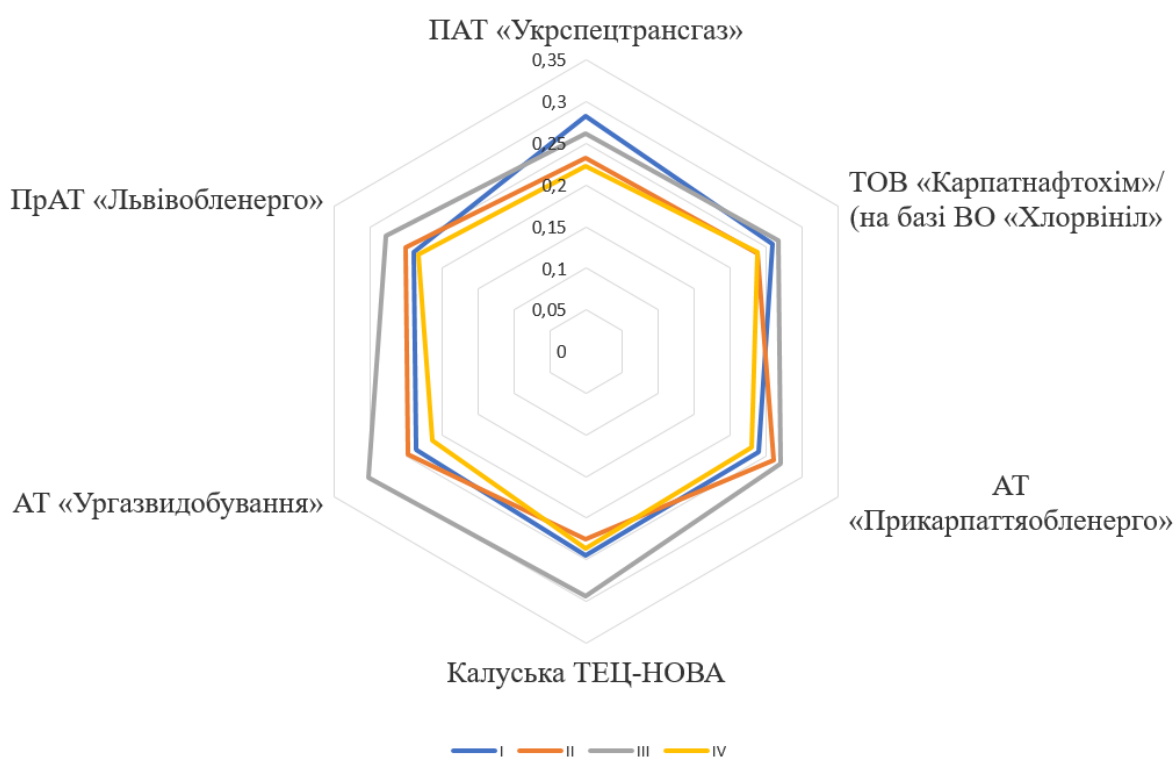


Рисунок 2.2 – Профіль корпоративної культури досліджуваних підприємств на основі результатів оцінювання рівнів формування

Джерело: сформовано автором

У таблиці 2.15 представлено результати проведеного дослідження стану корпоративної культури за доступними інтернет-джерелами та результатами опрацювання анкет.

Таблиця 2.15 – Зіставлення оцінювання стану корпоративної культури за інтернет-джерелами та результатами анкетування

Критерій оцінювання	АТ «Укрспецтрансгаз»	ТОВ «Карпатнафтохім»	АТ «Прикарпаттяобленерго»	ДП «Калуська ТЕЦ-НОВА»	АТ «Укргазвидобування»	ПрАТ «Закарпаттяобленерго»	ПрАТ «Львівобленерго»
Результати оцінювання за Інтернет-джерелами	10/14	10/14	11/14	7/14	11/14	6/14	10/14
Коефіцієнт потенціалу формування корпоративної культури	1,066116	0,984127	1	0,890359	0,901141	1,061856	0,924528
Індикатор збалансованості колективних інтересів	0,937984	1,016129	1	1,123142	1,109705	0,941748	1,081633
Примітки	Достатньо розвинутий рівень індивідуальної культури працівників	Достатньо розвинутий колективний рівень культури	Збалансований рівень корпоративної культури	Достатньо розвинутий колективний рівень культури	Достатньо розвинутий колективний рівень культури	Достатньо розвинутий рівень індивідуальної культури працівників	Достатньо розвинутий колективний рівень культури

Джерело: сформовано автором

Можемо підсумувати, що стан корпоративної культури значною мірою залежить від зусиль, які докладає підприємство, щоб покращити свою роботу як з погляду споживачів, так і персоналу. Метою такого позиціонування є як створити позитивний імідж для потенційних клієнтів, так і показати працівникам підприємства його досягнення та загальну стратегію і політику розвитку.

Таким чином, попри те, що корпоративна культура підприємства є досить складною і неоднозначною характеристикою його діяльності, вона має вагомий вплив на результати роботи, а отже, вимагає з'ясування того, яким чином її потрібно використовувати для покращення управління підприємством та зростання результатів роботи.

Висновки до другого розділу

1. Дослідження корпоративної культури зумовлює застосування комплексного підходу, що базується на вивченні тенденцій розвитку зовнішнього і внутрішнього середовища, яке впливає на діяльність підприємства, зокрема на формування та розвиток його корпоративної культури. Для узагальнення передумов розвитку корпоративної культури на вітчизняних підприємствах схарактеризовано такі фактори зовнішнього середовища, як нормативно-правове поле, міжнародний досвід розвитку корпоративної культури, економічний стан, зокрема стан розвитку промислових підприємств, інноваційний розвиток тощо.

2. Дослідження тенденцій розвитку вітчизняної промисловості дає змогу узагальнити, що передумовами розвитку корпоративної культури на вітчизняних промислових підприємствах є загрозливі наслідки захворювання COVID-19, пріоритетність інноваційного розвитку, відповідальне ставлення до природи та дбайливе використання природних ресурсів – фактори, що накладають свій відбиток на розвиток елементів корпоративної культури на промислових підприємствах.

3. Враховуючи особливості корпоративної культури, важко оцінити її вплив на діяльність промислових підприємств, однак це помітно з їх рейтингів та іміджу. Корпоративні цінності є основою філософії розвитку підприємства та орієнтиром для суб'єктів управління в ухваленні рішень, виборі стилів керівництва, виборі методів мотивації – технологій управління, які забезпечують очікувані результати роботи підприємства.

4. Кожне підприємство має свої особливості та погляди щодо формування корпоративної культури. У цьому ми пересвідчилися, коли опрацьовували результати проведеного опитування, до якого були залучені працівники досліджуваних у роботі промислових підприємств. В опитуванні взяли участь працівники семи промислових підприємств, з яких 5 знаходяться в Івано-Франківському регіоні, 2 підприємства – з інших регіонів. Всього в опитуванні взяло участь 65 працівників, серед яких 75 % – спеціалісти, 12 % – керівники середньої ланки, 13 – працівники, які виконують виробничі завдання. На основі опрацювання даних опитування у таблиці 2.5 представлено середні значення результатів опитування на кожному підприємстві.

5. За результатами опитування розраховано значення середніх оцінок за кожним рівнем корпоративної культури на досліджуваних підприємств. Така оцінка дала змогу отримати усереднене значення рівнів корпоративної культури, що узагальнило оцінку стану корпоративної культури на досліджуваних промислових підприємствах. Зазначимо, що найвище середнє значення отриманих оцінок є характерним для першого рівня корпоративної культури, що характеризує цінності окремої людини – 3,89. На другому рівні корпоративної культури, де формуються інтереси людини, – 3,79. На третьому рівні, де починають формуватись колективні цінності, середнє значення становить 3,2. На четвертому рівні, де сформовані колективні цінності, які не тільки впливають на результати діяльності підприємства, але й формують позитивний імідж підприємства, середня оцінка – 3,5.

Для оцінювання стану корпоративної культури на промисловому підприємстві узагальнено такі можливі три сценарії:

- збалансований стан, коли інтереси працівників збігаються з інтересами підприємства;
- стан, коли переважають корпоративні інтереси і підприємство демонструє свою позицію щодо об'єднання зусиль усіх працівників для досягнення спільної мети;

– стан, коли працівники у своїй діяльності керуються першочергово особистими інтересами, прагненням досягати особистих цілей, проявляють індивідуальну культуру у вирішенні як особистих, так і колективних інтересів.

6. На основі опрацьованих результатів опитування сформовано профіль корпоративної культури досліджуваних промислових підприємств. Найвищі оцінки отримав третій рівень корпоративної культури, що охоплює характеристику системи управління персоналом підприємств. Такі результати опитування дають змогу обґрунтовано підійти до вибору технології управління в умовах наявного стану корпоративної культури, зокрема, як зазначалось у першому розділі, звернути увагу на персонал, який є рушійною силою формування та розвитку корпоративної культури на промислових підприємствах.

Основні положення цього розділу представлено в авторських публікаціях [2, 13, 21, 22, 23, 24].

Список використаних джерел до другого розділу

1. Пашкина Т. Как украинские компании заботятся о своих сотрудниках: результаты опроса. 2018. URL: <https://thepoint.rabota.ua/kak-ukraynskye-kompanyu-zabotyatsya-o-svoyh-sotrudnykah-rezultaty-oprosa/> (дата звернення: 28.09.2019).

2. Дюк О. М. Людський капітал як фактор економічного розвитку вітчизняного підприємства. *Сталий розвиток Прикарпаття в контексті глобалізаційних процесів*: матеріали регіональної науково-практичної конференції (м. Івано-Франківськ, 17 травня 2018 р.). Івано-Франківськ, 2018. С. 50–53.

3. Пашкина Т. Что сотрудники думают о корпоративной культуре своих компаний: результаты опроса. 2018. URL: <https://thepoint.rabota.ua/kak-ukraynskye-kompanyu-zabotyatsya-o-svoyh-sotrudnykah-rezultaty-oprosa/> (дата

звернення: 28.09.2019).

4. Індекси промислової продукції за видами діяльності. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/pr/prm_ric/prm_ric_u/arh_ipv_u.html (дата звернення: 21.01.2021).

5. Державна служба статистики. URL: <http://ukr.stat.gov> (дата звернення: 18.10.2019).

6. Українська економіка впала за півроку на 6,5%. У другому кварталі – на 11%. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2020/08/6/663774/> (дата звернення: 20.12.2018).

7. Моніторинговий звіт «Цілі сталого розвитку. Україна 2020» URL: http://www.ukrstat.gov.ua/csr_prezent/ukr/st_rozv/publ/SDGs%20Ukraine%202020%20Monitoring_12.2020ukr.pdf (дата звернення: 10.01.2021).

8. Вплив COVID-19 на економіку і суспільство (бачення постпандемічного розвитку у 2020-2024 рр. очима експертів та молоді). Випуск 52. С. 47 URL: <https://www.me.gov.ua/> (дата звернення: 30.12.2020).

9. Бояринова К. О., Дергачова В. В., Кравченко М. О., Копішинська К. О. Аналіз прогнозів впливу пандемії коронавірусу на економіку України та сусідніх країн. *Бізнес-Інформ*. 2020. №7. С. 6–15.

10. ТОП-10 факторів, що впливають на світову корпоративну культуру бізнесу за Global Trends Reputation Institute. URL: <https://finance.world.com.ua/top-10-faktoriv-shho-vplivayut-na-svitovu-korporativnu-kulturu-biznesu-za-global-trends-reputation-institute/> (дата звернення: 05.06.2020).

11. Halyna Zelinska, Uliana Andrusiv, Liliia Simkiv. Knowledge economy: trends in the world and analysis of Ukraine (2020). *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, (JEECAR). Vol. 7. No. 1 (2020). P. 30–37.

12. Dzvinchuk D. I., Petrenko V. P., Orliv M. S., Molodtsov O. V. Three-dimensional model of the institutional matrix as a methodological tool for designing institutional changes? *Revista Galega de Economia*. 2020. 29 (1). P. 1–15.

13. Polyanska, A., Zapukhliak, I., Diuk, O. Culture of organization in

conditions of changes as an ability of efficient transformations: the case of gas transportation companies in Ukraine. *Oeconomia Copernicana*. 2019. 10 (3), 561–580.

14. Кінаш І. П., Станковська І. М. Особливості розвитку корпоративної культури нафтогазових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: Економічні науки. 2020. №6. С. 120–124.

15. Кодекс етики та ділової поведінки ДТЕК. URL: https://www.dtek.com/content/files/dtek_kodeks_etiki_ua_print2.pdf (дата звернення: 18.10.2019).

16. АТ «Прикарпаттяобленерго». URL: <https://www.oe.if.ua/uk> (дата звернення: 14.02.2020).

17. АТ «Укргазвидобування». URL: <https://ugv.com.ua/> (дата звернення: 14.02.2020).

18. Список бирюзових організацій в Україні. URL: <https://cutt.ly/pnhmScx> (дата звернення: 12.01.2021).

19. Dergachova V., Kravchenko M., Zgurovsky A. Econometric analysis of the structure and sustainability of Ukraine socio-economic system in the context of the economic systems theory. *Problems and Perspectives in Management*. 2017. Volume 15, Issue 4, С. 86–99.

20. Бахарев А. Корпоративный кодекс: регламент внутреннего имиджа. URL: <http://www.kadrovik.ru/modules> (дата звернення: 18.10.2020).

21. Дюк О. М. Інвестиції в людський капітал як фактор зростання конкурентоспроможності промислових підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 10. С. 43–47.

22. Дюк О. М. Дослідження сутності та змісту поняття «корпоративна культура підприємства» в сучасних умовах розвитку. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 5 (17). С. 99–103.

23. Дюк О. М. Вплив зовнішніх факторів на процес становлення корпоративної культури в Україні. *Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні*: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Львів, 23 – 25 листопада

2017 р.). Львів, 2017. С. 68–70.

24. Дюк О. М. Місце корпоративної культури в системі управління персоналом підприємства. *Тенденції розвитку економіки у 2018 році: аналітичний та теоретико-методологічний аспекти*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 1 грудня 2018 р.). Одеса, 2018. С. 90–92.

25. Про соціальний діалог в Україні: Закон України від 23.10.2010 р. №2862-VI. *Голос України*. 2011. 18 січня. (№ 8).

26. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності: Закон України від 25.09.2019 р. № 1045-XIV”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1045-14#Text> (дата звернення: 04.10.2019).

27. Про організації роботодавців, їх об’єднання, права і гарантії їх діяльності: Закон України від 02.11.2016 р. № 5026-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5026-17#Text> (дата звернення: 14.08.2018).

28. Про колективні договори і угоди: Закон України від 27.12.2019 р. № 3356-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text> (дата звернення: 01.02.2020).

29. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України від 07.11.2012 № 137/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 13.12.2019).

30. Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019 р. № 722/2019. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825> (дата звернення: 12.08.2020).

31. АТ «Укрспецтрансгаз». URL: <http://ustg.com.ua/> (дата звернення: 14.02.2020).

32. ТОВ «Карпатнафтохім». URL: <http://www.knh.com.ua/uk/> (дата звернення: 14.02.2020).

33. ДП «Калуська ТЕЦ-Нова». URL: <http://web.kltc.if.ua/sales/> (дата звернення: 14.02.2020).

34. ПрАТ «Закарпаттяобленерго» URL: <https://zakarpat.energy/> (дата звернення: 14.02.2020).

35. ПрАТ «Львівобленерго» URL: <https://www.loe.lviv.ua/> (дата звернення: 14.02.2020).

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

3.1 Модель трансформації елементів корпоративної культури в технології управління з урахуванням життєвого циклу організації

На сьогодні для вітчизняних підприємств корпоративна культура і все, що з нею пов'язане, досі залишаються недостатньо вивченими. Поширеною є практика ігнорування елементів корпоративної культури, недостатньої уваги до формування корпоративних цінностей, врахування інтересів працівників під час прийняття управлінських рішень. Як результат, часто процес керівництва на підприємстві не дає бажаного ефекту задоволення роботою та зростання продуктивності праці, оскільки корпоративна культура розвивається з урахуванням потреб та інтересів працівників та має суттєвий вплив на формування поведінки працівників. Отже, важливим є питання трансформації елементів корпоративної культури у релевантні технології управління.

Досліджуючи праці вітчизняних науковців [1-20], можемо узагальнити, що на сьогодні існує низка стримуючих факторів, які перешкоджають розвитку корпоративної культури на вітчизняних підприємствах. За результатами проведеного дослідження у табл. 3.1 узагальнено ключові фактори, що стримують формування та розвиток корпоративної культури на вітчизняних підприємствах.

Зазначимо, що формування корпоративної культури на промислових підприємствах, та й не тільки на них, має складну природу, оскільки не обмежується дією лінійного зв'язку «суб'єкт управління – об'єкт управління», а передбачає міжсуб'єктну природу управління, яка визначена значною кількістю учасників управління, що беруть участь у формуванні корпоративної культури на підприємстві (рис. 3.1).

Таблиця 3.1 – Ключові стримуючі фактори формування та розвитку корпоративної культури на вітчизняних підприємствах

Середовище функціонування	Список стримуючих факторів
Внутрішнє середовище	Неефективне оцінювання персоналу
	Нехтування основними елементами корпоративної культури при виборі стилю керівництва
	Ігнорування корпоративної культури при виборі технологій управління персоналом
	Легковажність щодо формування та дотримання кодексу корпоративної культури
Зовнішнє середовище	Відсутність попиту на корпоративну культуру
	Невикористання ключових елементів корпоративної культури для конкурентної боротьби
	Низький досвід у формуванні і розвитку корпоративної культури

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження джерел [1-20].

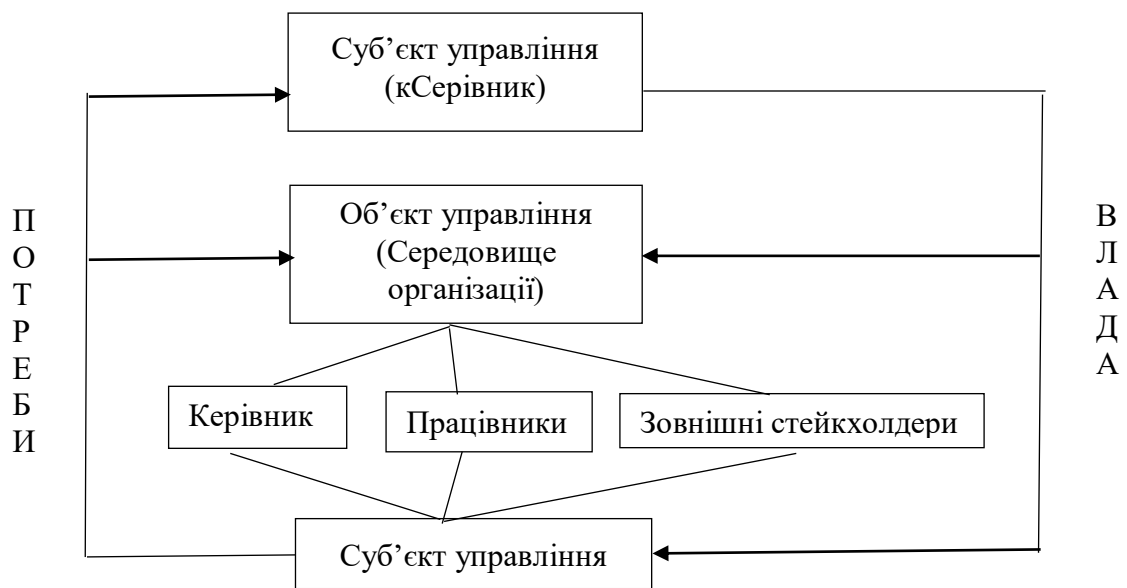


Рис. 3.1 – Схематичне зображення суб'єкт-суб'єктного управління на підприємстві

Джерело: сформовано автором.

Отже, суб'єкт-об'єктна модель управління трансформується у суб'єкт-суб'єктну модель, у якій керівник займає основну позицію, оскільки здійснює вплив на вибір технологій управління як суб'єкт управління, на який може здійснювати вплив працівник чи будь-який стейкхолдер підприємства через потреби, виступаючи також суб'єктом управління.

У таких умовах керівникам вітчизняних підприємств, для яких характерним є нехтування корпоративною культурою при виборі технологій управління, важливо брати до уваги, що персонал є ключовим чинником управлінської діяльності, зокрема, що стосується формування та розвитку корпоративної культури і нехтування такого зв'язку може призвести до негативних наслідків, які представлені на рис. 3.2.



Рис. 3.2 – Негативні наслідки від нехтування корпоративною культурою під час вибору технологій управління

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження джерел [1- 20].

Враховуючи значний внесок науковців у вивчення змісту та значення корпоративної культури в організаціях, варто зауважити, що питання

дослідження стадій розвитку корпоративної культури на підприємстві та їх вплив на стиль керівництва досі залишається не розкритим. Проте проведені у другому розділі дослідження засвідчили, що для промислових підприємств, особливо для тих, у яких уже сформовано історію, характерним є оновлення життєвого циклу. Тому виникає необхідність врахування етапу життєвого циклу підприємства в процесі формування та розвитку його корпоративної культури.

Корпоративна культура формується не одразу. Завдяки основним елементам, які утворюються, накопичуються та розвиваються, внутрішнє життя підприємства набуває особливості та індивідуальності. Усі елементи корпоративної культури, починаючи від цінностей і закінчуючи девізами та лозунгами, проходять довгий шлях, перш ніж отримати той формат, у якому вони принесуть бажаний ефект та сформують унікальну корпоративну культуру на підприємстві. Взяти для прикладу ритуал – як елемент корпоративної культури. На початку він зароджується як певна ідея в голові керівника або у трудовому колективі. Далі його впроваджують у вузькому колі працівників, поступово ритуал підхоплюють інші працівники та структурні підрозділи підприємства. Але, як у випадку з життєвим циклом товару, настає етап, коли інтерес до ритуалу знижується, оскільки елементам корпоративної культури можуть бути притаманні не лише підвищена привабливість та зацікавленість з боку внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів підприємства, додаткове мотивування до праці та співпраці, як це відбувається під час формування, але й монотонність, набридливість та нецікавість, які можуть виникати як результат відсутності змін на підприємстві, уваги до потреб працівників, неврахування їхніх інтересів. Отже, корпоративна культура також має свій життєвий цикл, який тісно пов'язаний з життєвим циклом розвитку підприємства. За результатами ознайомлення з науковими джерелами [9, 10] щодо встановлення основних фаз життєвого циклу підприємства, у роботі узагальнено життєвий цикл промислового підприємства та його взаємозв'язок з життєвим циклом

корпоративної культури (рис. 3.3).

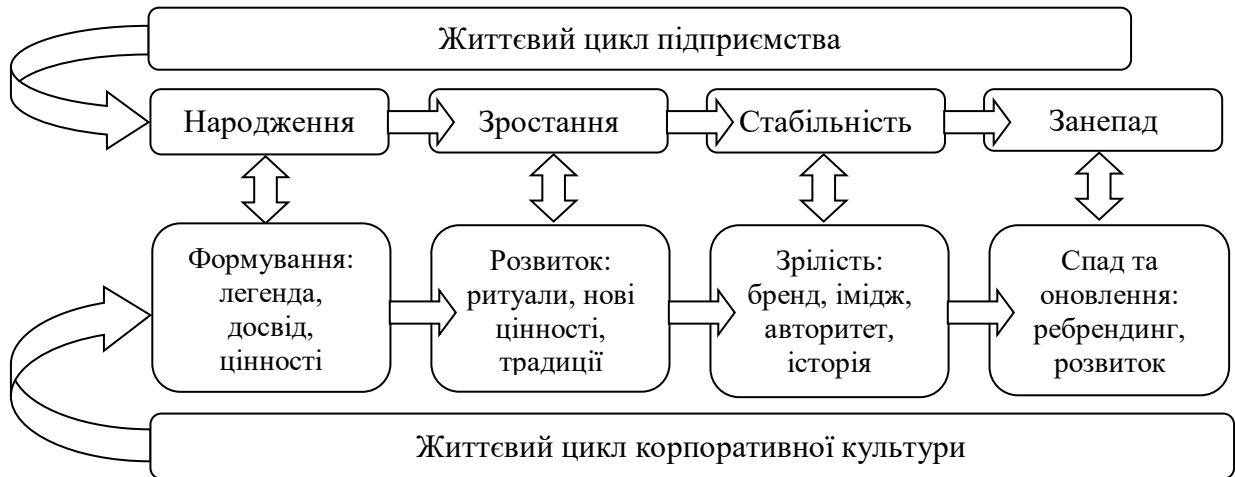


Рис. 3.3 – Взаємозв’язок життєвого циклу підприємства та корпоративної культури

Джерело: сформовано автором.

Отже, доцільно виділити такі фази життєвого циклу корпоративної культури:

1. «Фаза формування». На цьому етапі життєвого циклу корпоративна культура зароджується паралельно з підприємством. Формуються певні цінності, зароджуються ключові ідеї, ритуали і традиції, які об’єднують трудові колективи.

2. «Фаза розвитку». Корпоративна культура починає поступово розвиватись і ті цінності, які спочатку переслідувала лише невелика група працівників, охоплює все внутрішнє середовище підприємства.

3. «Фаза зрілості». Корпоративний дух тісно закріпився у внутрішньому житті підприємства, і корпоративна культура має великий вплив на роботу працівників.

4. «Фаза спаду та оновлення». Разом із занепадом підприємства послаблюється і корпоративний дух. Деякі елементи корпоративної культури стають одноманітними та монотонними. Тому цей етап характеризується необхідністю з боку керівництва «оновлення корпоративної культури», тобто на ньому доцільно запропонувати нові цікаві ритуали, традиції, девізи і т.д., що повернуть корпоративний дух у внутрішнє середовище підприємства.

Однією з найвпливовіших фаз, що впливає на діяльність підприємства є фаза зрілості, оскільки саме на цьому етапі життєвого циклу у внутрішньому середовищі підприємства в тісному зв'язку комплексно сформовані основні елементи корпоративної культури, які відображаються в іміджі та репутації підприємства, поведінці трудового колективу, що сформована на основі розроблених правил, кодексів, інструкцій, і тому саме на цій фазі керівництво може найкраще використовувати елементи корпоративної культури, вибираючи відповідні технології.

Роль керівника у формуванні корпоративної культури є дуже важливою, оскільки саме від нього залежить, якою вона буде на етапі своєї зрілості. Керівник підприємства виступає суб'єктом управління, прикладом поведінки, і тому його діяльність базується на владних механізмах, а його імідж стає зразком для наслідування та індикатором здатності задовільняти потреби працівників. Якщо керівник прагне закріпити ряд організаційних (колективних) цінностей, він повинен показувати особистий приклад ставлення до тієї чи іншої справи або ситуації.

Одним з важливих факторів, що визначає дії керівника є вибір ним власного стилю керівництва. Під стилем керівництва [11, с. 38] розуміють стійку манеру поведінки керівника підприємства стосовно його підлеглих, яка дає змогу здійснювати вплив і спонукати їх до досягнення поставлених цілей.

Обраний стиль керівництва – це не лише певна стратегія управління персоналом, яка може сприяти досягненню цілей. Стиль керівництва формує у трудовому колективі атмосферу, що збільшує продуктивність праці. Світова практика підтверджує факт важливості обраного стилю керівництва. Часто можна бачити приклади того, коли керівник, який очолив відсталий трудовий колектив, обравши правильний підхід, повернув до нього втрачені творчі сили та енергію. Але, на жаль, є і негативний бік у виборі стилю керівництва. Оскільки також існують випадки, коли неправильно обраний стиль керівництва, навпаки, лише погіршує ситуацію у внутрішньому житті

підприємства та руйнує трудовий колектив, який раніше ефективно працював.

Погоджуємося з думкою про те, що найбільш загальновідомою класифікацією стилів керівництва є та, що зумовлена характером відносин між керівником і підлеглим та визначає рівень залучення підлеглих до ухвалення управлінських рішень, зокрема:

1. Директивний стиль керівництва. Цей вид стилю керівництва передбачає, що керівник прагне впливати на працівників через застосування таких владних механізмів, як накази, вказівки, розпорядження, інструкції тощо. Ціль керівника при цьому – «підкорити людей своїй волі», і через це вже на етапах зародження мінімізуються будь-які прояви заперечень або критики. Позитивною характеристикою цього стилю керівництва можна вважати появу поваги через страх, що виникає у трудовому колективі, і через сміливість керівника, який бере усю відповідальність на себе та йде на ризики.

2. Ліберальний стиль керівництва. При такому стилі керівництва, керівник є не дуже вимогливим, дещо непослідовним у своїх діях. Характерною є слабкість організації та контролю. При такому стилі керівництва спілкування є більш горизонтальним, оскільки керівник є доброзичливим та прагне допомогти підлеглим, намагається уникати та запобігати конфліктним ситуаціям. Такий стиль керівництва сприяє виявленню творчих здібностей, які можуть перерости у нові ідеї, що допомагають розв'язати проблеми в діяльності підприємств.

3. Демократичний стиль керівництва. Багато науковців стверджують, що саме цей стиль керівництва є найбільш продуктивним з усіх, оскільки керівник дозволяє підлеглим брати активну участь у розробці та реалізації тих чи інших ідей. При демократичному стилі керівництва керівнику легше виявити слабкі і сильні сторони кожного працівника, а також правильно їх використати для досягнення найкращого результату.

Зазначимо, що на фазі зрілості керівник вже не формує і не розвиває ті

чи інші цінності корпоративної культури, а вміло їх застосовує під обраний стиль керівництва.

Таким чином, кожний стиль керівництва закладає та розвиває свої елементи корпоративної культури і вибір певного стилю керівництва характеризує визначений тип корпоративної культури та відповідно впливає на вибір керівником тих технологій управління, які сприяють підвищенню ефективності обраного стилю керівництва і результатів роботи як керівника, так і очолюваного ним колективу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Вплив зрілості корпоративної культури на стилі керівництва та цінності корпоративної культури

Стиль керівництва	Формальна сторона	Змістова сторона	Характеристика впливу зрілості корпоративної культури
1	2	3	4
Директивний стиль керівництва	1. Ділові, короткі розпорядження. 2. Заборони без поблажок, з погрозою. 3. Чітка мова, непривітний тон. 4. Похвала і чіпляння суб'єктивні. 5. Емоції не прийнятні. 6. Показ прийомів – не система. 7. Показ керівника – поза групою.	1. Справи в групі плануються керівником наперед і в необхідному обсязі. 2. Визначаються лише безпосередні цілі, подальші цілі колективу невідомі. 3. Голос керівника – рішучий.	Цінності, норми і девізи, які перебувають у внутрішньому житті підприємства направлені на збільшення продуктивності праці і демонстрацію сильного керівника
Ліберальний стиль керівництва	1. Тон – конвекційний. 2. Відсутність похвали, доган. 3. Ніякого співробітництва. 4. Позиція керівника – непомітна в стороні від групи	1. Справи в групі ідуть самі собою. 2. Керівник не дає вказівок. 3. Розділи роботи складаються з окремих інтересів чи виходять від лідерів підгруп.	Корпоративна культура сформована так, щоб кожний з її елементів уможлилював мінімізацію конфліктної ситуації. Керівник бере безпосередню участь у різноманітних корпоративних подіях на рівні з підлеглими. Домінують цінності автономності, професіоналізму, відповідальності
Демократичний стиль керівництва	1. Інструкції в формі пропозицій. 2. Не суха мова, а товариський тон. 3. Похвала і догана – з порадами. 4. Розпорядження і заборони – з дискусіями. 5. Пропозиція керівника – в середині групи.	1. Заходи плануються в групі. 2. За реалізацію пропозиції відповідають всі. 3. Усі розділи роботи не тільки пропонуються, але й обговорюються.	Багато часу приділяється інтерактивним іграм та розвагам, сформовані цінності направлення на виділення індивідуальності кожного з трудового колективу

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
Трансакційний стиль керівництва	1. Лідер домагається виконання поставлених завдань від своїх послідовників. 2. Винагороди за працю на відданість послідовників. 3. Керівники ретельно аналізують дії своїх підлеглих, для виявлення помилок і неточностей в них.	1. Пасивне лідерство реагує на результати. 2. Роботи в рамках організаційної структури. 3. Співробітники досягають цілей через заохочення і покарання, що встановлюються лідером. 4. Мотивує послідовників. 5. Збереження статус-кво.	Керівник апелює до власних інтересів, переважають владні інструменти впливу цінностей на вибір технологій управління
Трансформаційний стиль керівництва	Керівники, що сповідують цей стиль, звертаються до високих ідеалів і моральних цінностей співробітників, спонукаючи їх змінювати попередні цілі, потреби. Вони демонструють свою впевненість, намагаються бути прикладом для підлеглих, надихати їх на досягнення цілей	1. Активне лідерство. 2. Змінює організаційну структуру, корпоративну культуру. 3. Співробітники досягають цілей через вищі ідеали і моральні цінності. 4. Індивідуальна увага: кожна дія направлена на вираження уваги і підтримки. 5. Сприяння творчим та інноваційним ідеям для розв'язання проблем.	Керівник мотивує послідовників, закликаючи їх ставити спільні інтереси на перше місце, переважають інструменти впливу, які використовують мотиваційні механізми за творчість та інноваційність, колективні цінності
Трансцендентний стиль керівництва	Створення загальної візії, чіткої стратегії, налагодження взаємозв'язків між людьми. Довіра до людей та розвиток відповідальності. Керівник впливає на мислення працівників, формує довіру і задоволення їх індивідуальних процесів	1. Лідерство – процес, у якому одна людина (лідер) викликає в інших (послідовниках) почуття внутрішньої відповідальності за досягнення місії відповідно до цінностей групи.	Визначальним є вибір технологій управління через інструмент потреб, а саме, врахування потреб та пошуку разом зі споживачами способів їх задоволення

Джерело: сформовано автором на основі [1 - 20].

Таким чином, стиль керівництва та притаманних йому елементів корпоративної культури відіграє важливу роль у виборі технологій управління. Визначальний вплив корпоративна культура здійснює на технології управління персоналом підприємства. Від стилю роботи керівника з персоналом залежить клімат у колективі, функціонування і розвиток як організації, так і результати діяльності окремого працівника. Дослідники

проблем управління персоналом вважають, що поведінка керівника повинна бути направлена на створення позитивного ставлення підлеглих до своїх функціональних обов'язків, які свої особисті цілі ставлять на один рівень із цілями організації. Для розвитку підприємства необхідною умовою є правильний підбір персоналу, що відповідає профілю посади, володіє цінностями, які гармонізують з цінностями організації. Управління персоналом вимагає врахування таких складових технологій управління, як мотивація, комунікації, активність, командоформування, ініціативність тощо. Врахування зазначених складових управління визначає доцільність застосування відповідних методів управління персоналом, тобто способів впливу на колектив і окремих працівників з метою координації їх діяльності в процесі реалізації цілей виробництва.

Таким чином, стиль керівництва – це комплексний управлінський вплив керівника на підлеглих, зумовлений специфікою поставленого перед колективом завдання, рівнем зрілості корпоративної культури, взаємовідносинами керівника з підлеглими і обсягом його посадових повноважень, особистими особливостями всіх членів колективу. З іншого боку, узагальнимо, що стиль керівництва – це цілеспрямована й узгоджена дія «суб'єкт-суб'єктного» управління, яка базується на взаємодії механізмів влади та задоволення потреб персоналу підприємства, що має на меті здійснення цілеспрямованої дії керівника на працівника з урахуванням його потреб для досягнення як особистих, так і колективних та організаційних цілей на підприємстві.

Отже, для ефективного управління персоналом необхідний правильний вибір стилю керівництва, який забезпечить колективну взаємодію, організованість, чіткість та узгодженість роботи, оперативність і своєчасність рішень, розпорядливість, гнучкість, дисциплінованість та ініціативність і дозволить врахувати досягнутий рівень корпоративної культури й за необхідності розробити заходи щодо його формування та розвитку.

Врахування корпоративної культури у здійсненні впливу на технології

управління дає змогу досягати поставлених цілей та ефективних результатів роботи більшою мірою через застосування елементів переконань, ніж примусу.

Враховуючи викладене вище, пропонуємо модель впливу корпоративної культури на вибір технологій управління промислових підприємств (рис. 3.4). Особливістю цієї моделі є те, що такий вплив розглядається через такі види діяльності, як владні механізми (влада) і потреби окремих працівників, колективів та підприємства зокрема.

Запропонована модель впливу корпоративної культури на вибір технологій управління базується на застосуванні таких інструментів управління (впливу), як влада та потреби, які здійснюють цілеспрямовану дію на працівників, колективи та підприємство загалом, на основі дослідження середовища його функціонування; виділяє елементи корпоративної культури, що дозволяють визначити цінності, які враховують виклики сучасного розвитку і потреби підприємства та формують критерії вибору технологій управління з урахуванням владних механізмів на основі застосування суб'єкт-суб'єктного управління, що, на відміну від суб'єкт-об'єктного, враховує потреби учасників такого управління та способи їх задоволення.

Врахування зазначених особливостей характеристик запропонованої моделі є передумовою до визначення механізму такого впливу, який передбачає послідовне виконання таких етапів розвитку корпоративної культури на підприємстві:

1. Використання, а за потреби формування відповідних нормативних документів (статут, кодекс, програми, звіти тощо).
2. Вивчення потреб працівників підприємства й підприємства загалом. Узагальнення цінностей, потреб та інтересів працівників підприємства, які є мотиваційною базою для повнішого залучення працівників до досягнення корпоративних цілей підприємства.

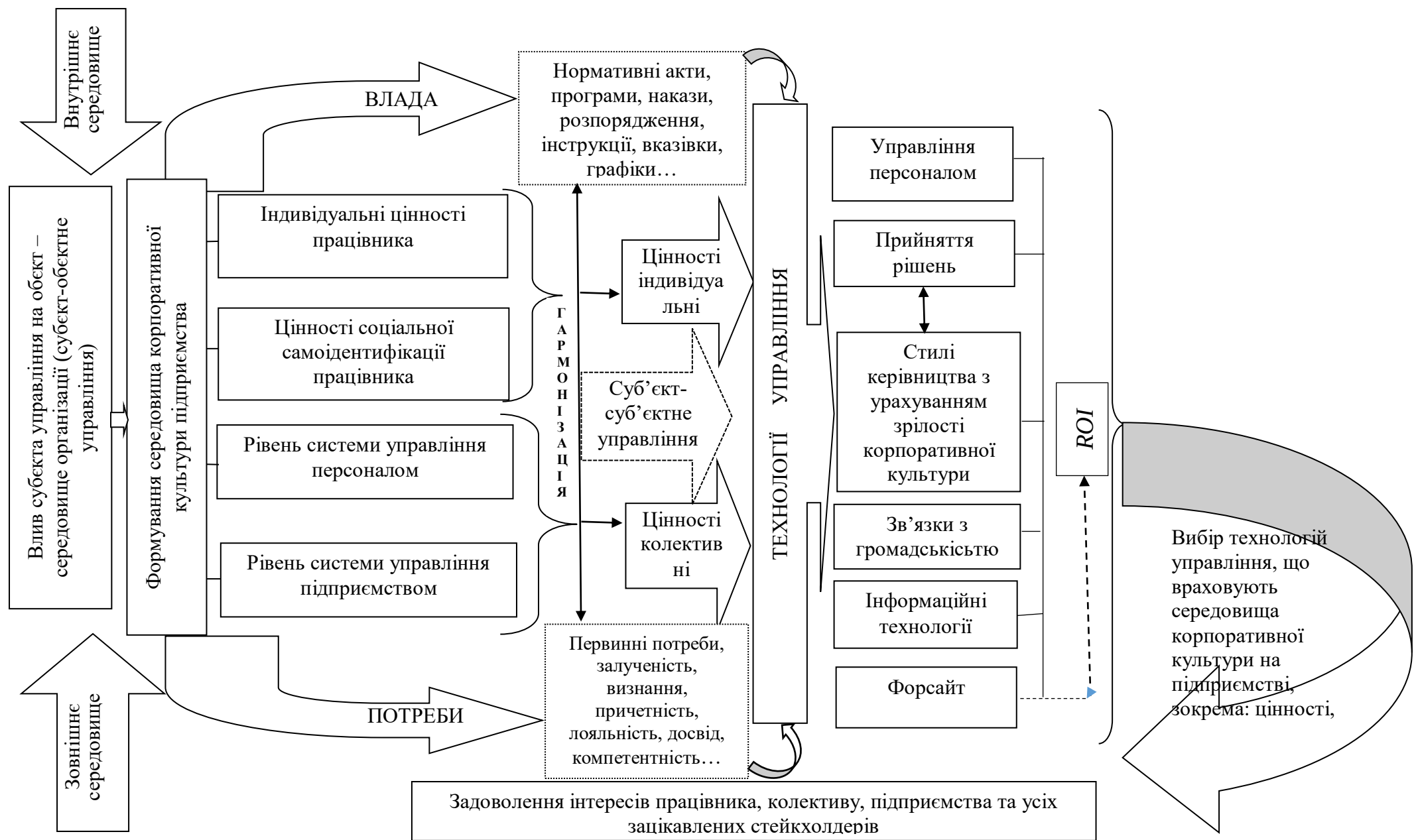


Рисунок 3.4 – Модель впливу корпоративної культури на вибір технологій управління промислових підприємств

Джерело: сформовано автором

1. Узагальнення цінностей, які є визначальними для працівників і підприємства загалом. Тут важливим є збалансування індивідуальних і колективних цінностей, оскільки такий стан цінностей забезпечить підприємству найкращий результат реалізації політики щодо розвитку корпоративної культури.

2. Вибір технологій управління, які якраз і дозволяють збалансувати індивідуальні та колективні інтереси працівників і в підсумку задовольнити усі зацікавлені у результатах діяльності підприємства сторони.

3. Врахування владних механізмів реалізації рішень, які формуються в межах вибраних технологій управління.

4. Оцінювання очікувань від заходів, пов'язаних з реалізацією технологій управління, що дають змогу досягати кращих результатів діяльності підприємства.

Зазначимо, що реалізація цієї моделі базується на механізмах влади, що охоплюють такі технології:

1. Одноосібні дії – передбачають використання законної влади для впровадження елементів культури в життя. Вони ефективні в тих ситуаціях, де підлеглі сприйнятливі до законної влади (військові частини, державні структури та ін.).

2. Розподіл повноважень, що припускає високий ступінь участі працівників в ухваленні та реалізації рішень. Керівники і підлеглі разом визначають необхідні технології управління і рекомендують їх для впровадження.

3. Делегування повноважень – відповідає ліберальному стилю керівництва, коли підлеглим надається інформація про необхідні зміни, а потім корегуються дії після їх здійснення. Перевагами делегування повноважень є та обставина, що вони зменшують можливість опору змінам, а недоліком – якість рішень, які можуть перебувати під впливом групової думки.

Підсумовуючи, слід зазначити, що корпоративна культура є особливим

явищем, яке органічно змінюється разом з життєвим циклом підприємства, а саме: формується, розвивається, досягає своєї зрілості і може зазнавати змін залежно від обраного стилю керівництва. Відтак керівники підприємств відіграють значну роль у процесі формування та розвитку корпоративної культури. З метою досягнення очікуваних результатів діяльності підприємства доцільно вибирати стиль керівництва, що, по-перше, враховує рівень зрілості корпоративної культури на підприємстві, по-друге, базується на владних механізмах суб'єкт-суб'єктного управління, що передбачає формування, а за потреби розвиток елементів корпоративної культури на основі враховування потреби працівників, підприємства та стейкхолдерів.

3.2 Ціннісно орієнтоване обґрунтування вибору технології управління на промислових підприємствах

Більшість моделей оцінювання корпоративної культури базуються на врахуванні аналізу внутрішнього середовища та незначною мірою враховують її вплив на результати діяльності, які не мають прямого зв'язку з корпоративною культурою, але попри те відчують її вплив. Крім того, незважаючи на значний обсяг наукових публікацій, присвячених оцінюванню корпоративної культури, більшість моделей має статичний характер, оскільки вони аналізують ресурси і спроможності підприємства на поточний момент часу, тоді як сама мета корпоративної культури полягає у тому, щоб створювати сприятливе для роботи середовище протягом усього життєвого циклу підприємства, відповідно змінюючись у разі зміни етапу життєвого циклу. Це вимагає розгляду ресурсної бази щодо майбутніх умов діяльності з урахуванням результату заходів щодо розвитку корпоративної культури, які можуть відрізнятися від тих, що існують. Вищевикладена проблематика зумовлює потребу вдосконалення методичних підходів до формування корпоративної культури підприємства, базованої на оцінюванні елементів

корпоративної культури. Таким чином, сучасні умови розвитку корпоративної культури висувають до управлінських механізмів підприємств нові вимоги, зокрема:

- посилення динамічної та системної компонент управлінської моделі, що забезпечують облік взаємозв'язку наявних факторів та тих, які з'являються перед викликами змін зовнішнього середовища;

- використання інтегральної ресурсної моделі успіху підприємства, що враховує вплив корпоративної культури та дає змогу визначити ті потенційні ресурси, які підприємство буде отримувати чи ефективніше використовувати за умови реалізації відповідних управлінських технологій.

Розглядаючи корпоративну культуру підприємства, варто брати до уваги те, що хоча прибутковість важлива, кожен роботодавець прагне максимально залучити зайнятих працівників до досягнення цілей. Залучені співробітники працюють над тим, щоб зробити свою організацію більш успішною, реалізувати проєкти розвитку та пропонувати інноваційні ідеї. Працівники, які не залучені повною мірою, приходять на роботу, виконують свої завдання та йдуть у заздалегідь визначений час. Хоча це може здатися неважливим, незалучені працівники виконують мінімум необхідного, не докладаючи додаткових зусиль чи натхнення до своєї щоденної діяльності. Результати досліджень, висвітлені в джерелі [12], фіксують таку інформацію: 16,5 % робочої сили, яка звільняється з роботи, – це працівники, що перешкоджають роботі, вони не лише непродуктивні, але й негативно впливають на продуктивність праці навколишніх. Окрім цього, 66 % працівників працюють пасивно. Сильна позитивна культура може збільшити залучення працівників на 30%, що призведе до збільшення операційних доходів до 19 % та зростання доходів на 28 %.

Зазначимо, що сильна позитивна культура компанії – це не тільки органічне формування поведінки працівників, це – добре спланована складова бізнес-стратегії підприємства. Корпоративна культура міститься в цінностях бізнесу, системах, що існують для ведення бізнесу, артефактах, які

описують історичні успіхи, та поведінці людей в організації. Обґрунтовано спланована культура дозволяє пристосувати людей, процеси та робочі місця організації залежно від її цілей та завдань.

Таким чином, корпоративна культура підприємства є досить потужним інструментом, щоб заохочувати та надихати працівників, або, навпаки, негативно впливати на їх задоволення та результати. Ігнорування культури також може призвести до зменшення операційного доходу на 33 % та зростання прибутку на 11 % [12].

Для підприємства важливо розуміти, яким є результат впливу корпоративної культури на продуктивність роботи, а також важливо оцінити потенціал отримання доданої вартості за умови вдосконалення умов праці та зростання продуктивності праці, зокрема завдяки корпоративній культурі.

Пропонуємо оцінити результати діяльності досліджуваних підприємств на основі показника ROI, а також здійснити прогноз і форсайт впливу заходів, що пропонуються у межах чинних технологій управління, на цей показник.

Зазначимо, що суттєвою відмінністю прогнозу від форсайту є те, що прогноз дає змогу змодельовати майбутнє підприємства на основі екстраполювання тенденцій розвитку підприємства, а форсайт – це систематична спроба зазирнути в довгострокове майбутнє підприємства, зокрема з метою ідентифікації зон стратегічного зростання та визначення перспектив зростання. На нашу думку, якраз застосування технології форсайту дозволяє визначити релевантну технологію управління із врахуванням стану корпоративної культури. Для форсайту потенційних результатів впливу корпоративної культури на діяльність підприємства в межах реалізації пропонованих технологій управління, використаємо індикатор балансування індивідуальних та колективних цінностей (табл. 3.3).

Врахуємо те, що збалансування цінностей, їх узгодження сприятиме зростанню продуктивності праці, а отже, доходу і рентабельності діяльності. У таблицях 3.4 – 3.7 представлено основні показники оцінювання результатів

діяльності досліджуваних підприємств, а також розраховано показник рентабельності активів, здійснено його прогноз та форсайт на основі врахування зазначеного індикатора.

Таблиця 3.3 – Розрахунок індикатора збалансованості індивідуальних та колективних інтересів

Рівень оцінювання КК	АТ «Укрспецтрансгаз»	ТОВ «Карпат-нафтохім» (на базі ВО «Хлорвініл»	АТ «Прикарпаття-обленерго»	ДП «Калуська ТЕЦ-Нова»
I	0,283	0,259	0,24	0,245
II	0,233	0,237	0,26	0,226
$\sum I_i$	0,516	0,496	0,5	0,471
III	0,261	0,266	0,27	0,293
IV	0,223	0,238	0,23	0,236
$\sum I_k$	0,484	0,504	0,5	0,529
Індикатор збалансованості колективних інтересів ($I_{нз} = \sum I_k / \sum I_i$)	0,94	1,02	1	1,12

Джерело: сформовано автором.

Зауважимо, що $I_{нз}$ АТ «Прикарпаттяобленерго» рівний 1, що характеризує збалансування інтересів. На рис. представлено прогноз ROI, який розраховано за формулою 1.2.

Таблиця 3.4 – Результати діяльності АТ «Прикарпаттяобленерго»

№ п/п	Показники	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Код за КВЕД 35.1 (Виробництво, передача та розподілення електроенергії)							
1	Активи, тис. грн	1473014	1608645	1680398	1813908	2056840	2291346
2	Прибуток, тис. грн	103333	210115	200107	325246	480436	437928
3	Чистий прибуток, тис. грн	36176	107953	81521	140209	249079	209728
4	ROI, %	0,028751	0,080718	0,058108	0,094497	0,148067	0,11104

Джерело: сформовано автором.

Проведені розрахунки дозволили визначити значення ROI для АТ «Прикарпаттяобленерго» за період 2020 – 2022 років.

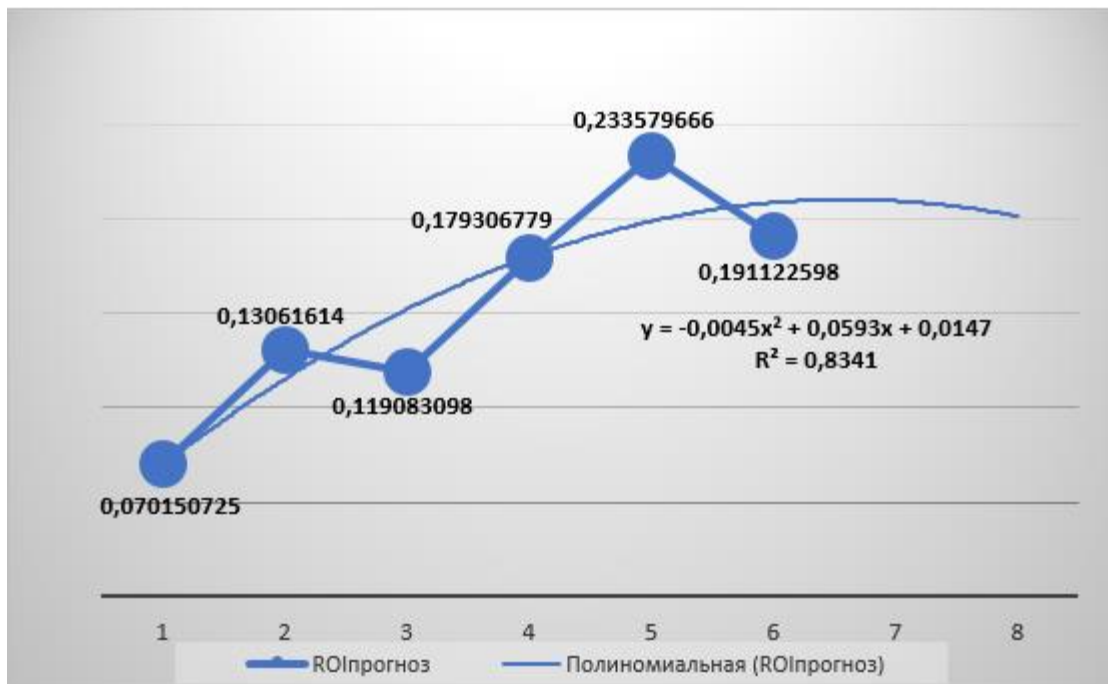


Рисунок 3.5 – Прогноз (форсайт) рентабельності активів
АТ «Прикарпаттяобленерго»

Джерело: сформовано автором.

Прогнозовані значення ROI для АТ «Прикарпаттяобленерго» визначаємо за рівнянням: $y = -0,0045x^2 + 0,0593x + 0,0147$, рівень достовірності отриманих прогнозів є досить високим, оскільки коефіцієнт детермінації наближається до 1 ($R^2 = 0,8341$):

$$y_{2019\text{прогноз}} = 0,1911$$

$$y_{2020\text{прогноз}} = 0,2093$$

$$y_{2021\text{прогноз}} = 0,2011$$

$$y_{2022\text{прогноз}} = 0,2093$$

Таким чином, темпи приросту ROI на основі врахування даних прогнозування становлять 9,5 %.

Проведемо аналогічні розрахунки для інших досліджуваних підприємств.

Таблиця 3.5 – Результати діяльності АТ «Укрспецтрансгаз»

№ п/п	Показники	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7	8
Код за КВЕД 49.20 – Вантажний залізничний транспорт							
1	Активи, тис. грн	205744	229078	228236	216754	203743	398399
2	Прибуток, тис. грн	29928	32029	22367	31983	59518	78674

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4	5	6	7	8
3	Чистий прибуток, тис. грн	1889	1472	285	1641	6230	70270
4	ROI	0,009712	0,006787	0,001327	0,008658	0,035524	0,204917

Джерело: сформовано автором

Зазначимо, що для АТ «Укрспецтрансгаз» $I_{нз}=0,94$, що характеризує переважання особистих інтересів працівників. На рис. 3.6 представлено прогноз та форсайт ROI цього підприємства. Слід врахувати, що збалансування інтересів дозволило б трансформувати ці цінності у покращення продуктивності роботи, і для цього підприємству потрібно створити відповідні умови стимулювання та заохочення працівників.

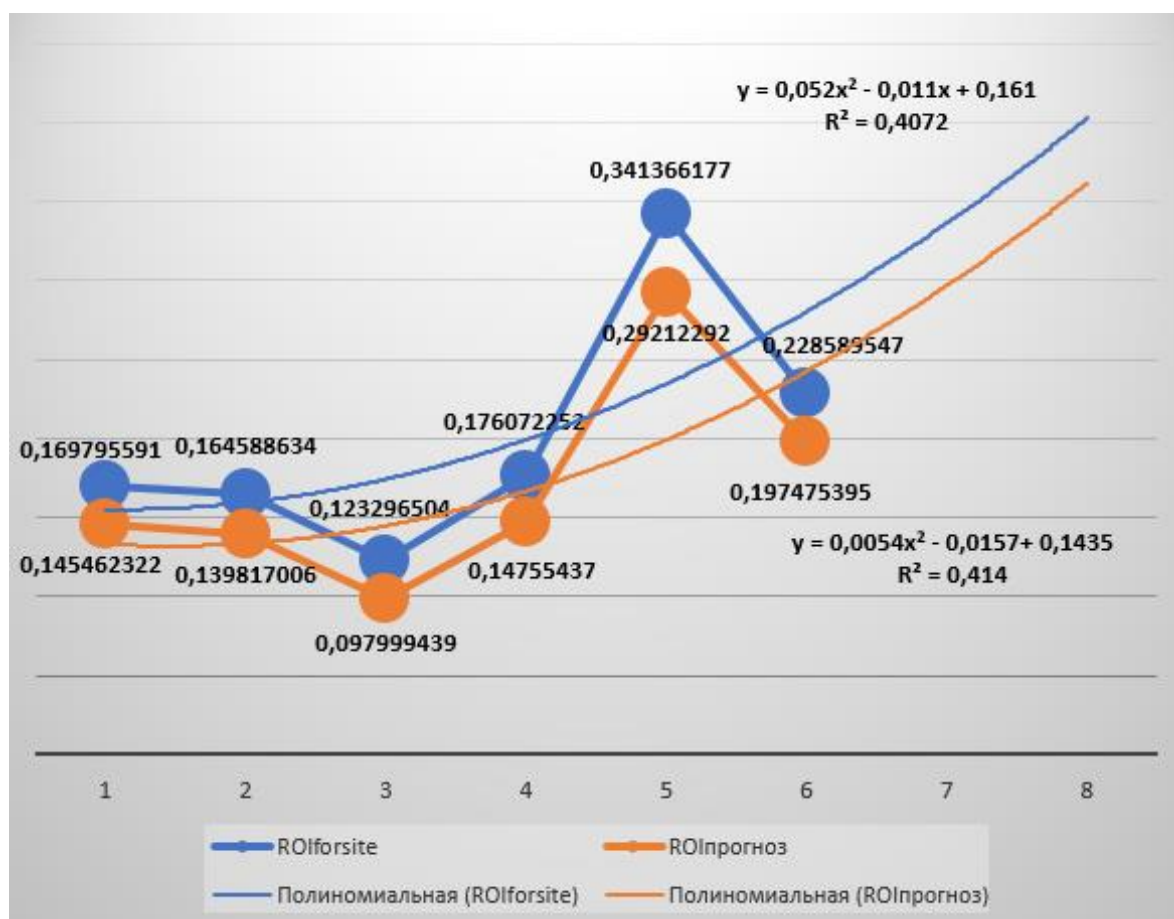


Рисунок 3.6 – Прогноз (форсайт) рентабельності активів

АТ «Укрспецтрансгаз»

Джерело: сформовано автором.

Прогнозовані значення ROI для вказаного підприємства визначені на основі форсайту з використанням рівняння $y = 0,0054x^2 - 0,0157x + 0,1435$,

рівень достовірності отриманих прогнозів є досить низьким, оскільки коефіцієнт детермінації незначний ($R^2 = 0,414$). Це дає можливість отримати такі значення оцінюваного показника:

$$y_{2019\text{forsite}} = 0,1911$$

$$y_{2020\text{forsite}} = 0,2093$$

$$y_{2021\text{forsite}} = 0,2011$$

$$y_{2022\text{forsite}} = 0,2093$$

Таким чином, приріст ROI на основі збалансування цінностей становить 9,9 %. Проте, враховуючи низьке значення $R^2 = 0,414$, отримані висновки доцільно розглядати як орієнтири для врахування впливу корпоративної культур на результати діяльності досліджуваного підприємства.

Таблиця 3.6 – Результати діяльності ТОВ «Карпатнафтохім»

№ п/п	Показники	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Код за КВЕД 20.14 - Виробництво інших основних органічних хімічних речовин							
1	Активи, тис. грн	-	-	2924562	4248042	4701692	4372581
2	Прибуток, тис. грн	-	-	2239	636055	747517	1095633
3	Чистий прибуток, тис. грн	-	-	-3615644	-2172538	-1134383	1320732
4	ROI	-	-	-0,2146	-0,1155	-0,0601	0,0832

Джерело: сформовано автором

Зазначимо, що для ТОВ «Карпатнафтохім» $I_{нз}=1,014$, що характеризує переважання колективних цінностей. На рис. 3.7 представлено прогноз та форсайт ROI цього підприємства. Варто врахувати, що збалансування інтересів дозволило б трансформувати ці цінності у покращення зацікавленості працівників у результатах своєї роботи, і для цього підприємству потрібно створити відповідні умови для реалізації інтересів кожного працівника.

Проведені розрахунки дозволили визначити прогнозовані значення ROI за рівнянням $y = -0,0143x^2 + 0,205x - 0,474$ ($R^2 = 0,9231$):

$$y_{2019\text{прогноз}} = 0,2738$$

$$y_{2020\text{прогноз}} = 0,2603$$

$$y_{2021\text{прогноз}} = 0,2508$$

$$y_{2022\text{прогноз}} = 0,2127;$$

результати форсайту за рівнянням $y = -0,0159x^2 + 0,2268x - 0,5261$ ($R^2 = 0,9416$) для ТОВ «Карпатнафтохім» за період 2020-2022 років:

$$y_{2019\text{forsite}} = 0,2526$$

$$y_{2020\text{forsite}} = 0,2824$$

$$y_{2021\text{forsite}} = 0,2707$$

$$y_{2022\text{forsite}} = 0,2824$$

Таким чином, приріст ROI на основі збалансування цінностей становить 34 %.

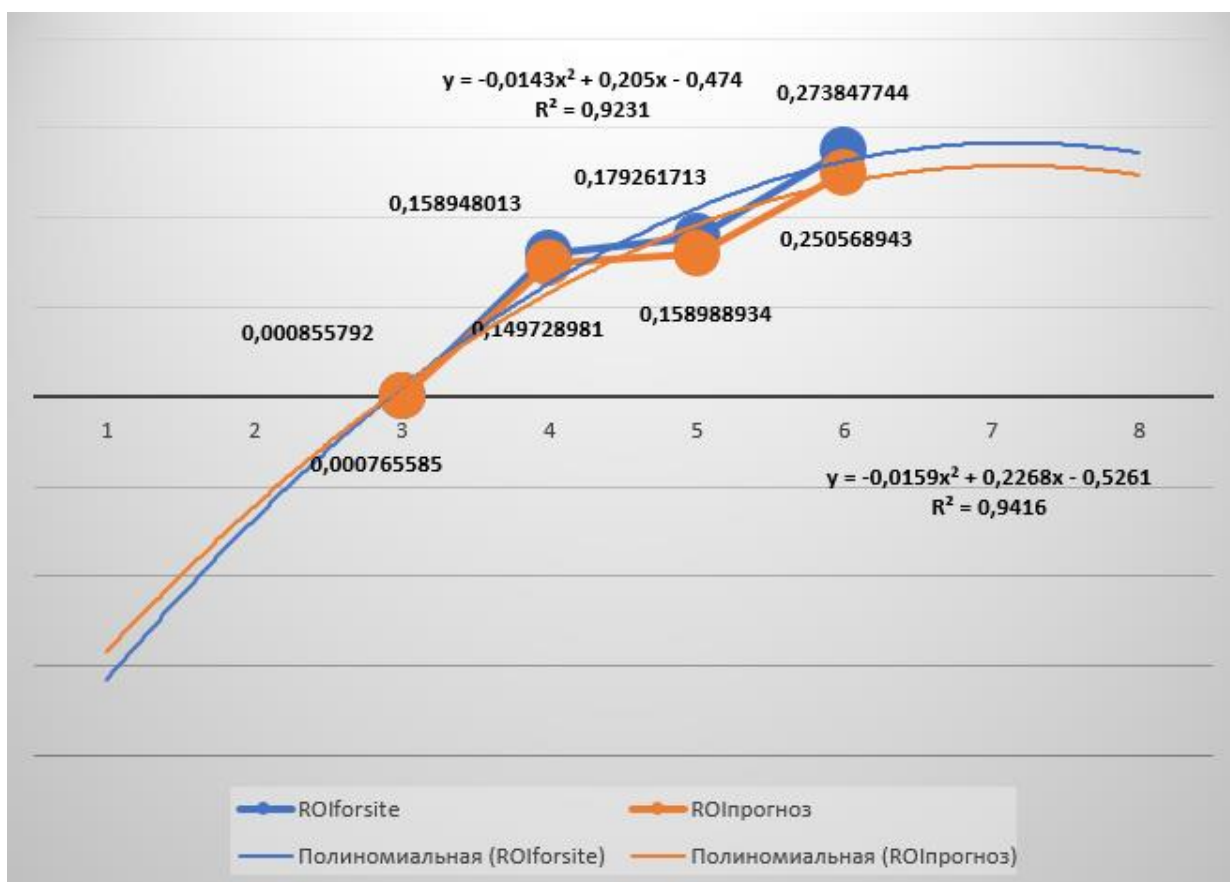


Рисунок 3.7 – Прогноз (форсайт) рентабельності активів

ТОВ «Карпатнафтохім»

Джерело: сформовано автором.

Зазначимо, що для ДП «Калуська ТЕЦ-НОВА» $I_{нз}=1,077$, що характеризує переважання колективних цінностей. На рис. 3.8 представлено прогноз та форсайт ROE цього підприємства. Слід врахувати, що збалансування інтересів дозволило б трансформувати ці цінності у покращення зацікавленості працівників у результатах своєї роботи, і для

цього підприємству потрібно створити відповідні умови для реалізації інтересів кожного працівника.

Таблиця 3.7 – Результати діяльності ДП «Калуська ТЕЦ-НОВА»

№ п/п	Показники	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Код за КВЕД 35.30 Енергетика (Дата реєстрації 10.10.2016)							
1	Активи, тис. грн	-	-	-	387759	503601	561510
2	Прибуток, тис. грн	-	-	-	123325	65258	-8422
3	Чистий прибуток, тис. грн	-	-	-	34685	9508	-60430
4	ROI	-	-	-	0,1228222	0,0330267	-0,233446

Джерело: сформовано автором

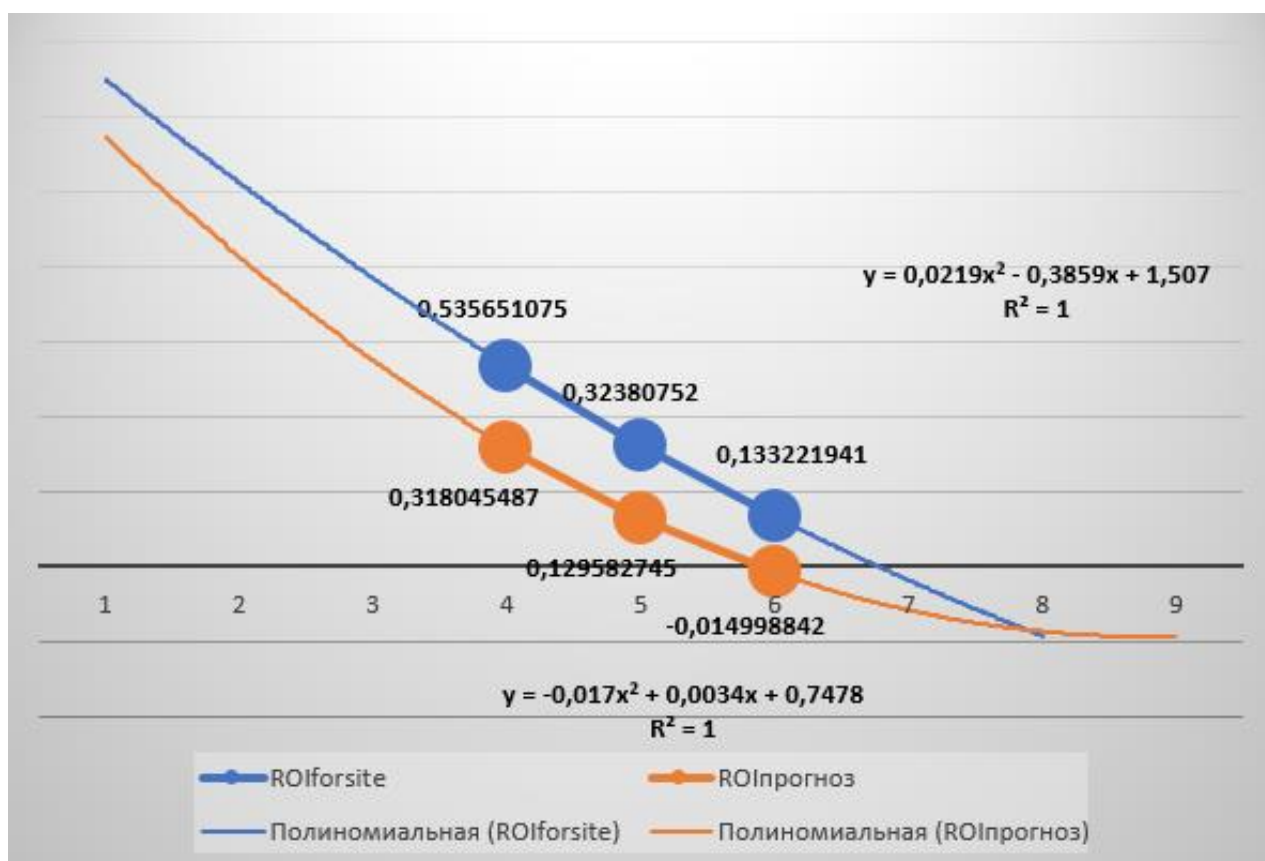


Рисунок 3.8 – Прогноз (форсайт) рентабельності активів ДП «Калуська ТЕЦ-НОВА»

Джерело: сформовано автором.

Проведені розрахунки дали змогу визначити прогнозовані значення ROI $y = 0,0219x^2 - 0,3859x + 1,5107$ ($R^2 = 1$):

$$Y_{2019\text{прогноз}} = -0,0149$$

$$Y_{2020\text{прогноз}} = -0,1175$$

$$Y_{2021\text{прогноз}} = -0,1749$$

$$Y_{2022\text{прогноз}} = -0,1885;$$

результати форсайту $y = -0,0176x^2 + 0,0034x + 0,7478$ ($R^2 = 1$) для ДП «Калуська ТЕЦ-НОВА» за період 2020-2022 років:

$$Y_{2019\text{forsite}} = 0,1332$$

$$Y_{2020\text{forsite}} = 1,5864$$

$$Y_{2021\text{forsite}} = 1,8470$$

$$Y_{2022\text{forsite}} = 2,1428$$

Таким чином, приріст ROI на основі збалансування цінностей становить 133,03 %. Окрім цього, слід зазначити, що для досліджуваного підприємства розвиток корпоративної культури пов'язаний з урахуванням концепції життєвого циклу, оскільки підприємство зазнало організаційних змін, що визначено організаційно-правовими передумовами і що вплинуло на політику підприємства та корпоративну культуру зокрема.

У таблиці 3.8 представлено результати проведеного прогнозування і форсайту.

Таблиця 3.8 – Результати проведеного прогнозування і форсайту

Показники	АТ «Прикарпаття-обленерго»	АТ «Укрспецтрансгаз»	ТОВ «Карпатнафтохім»	ДП «Калуська ТЕЦ-НОВА»
$I_{\text{нз}}$	1	0,94	1,014	1,12
Темпи приросту ROI _{прогноз} , %	9,5	111,37	-22,32	-118,85
Оцінка адекватності прогнозу	$R^2 = 0,83$	$R^2 = 0,40$	$R^2 = 0,92$	$R^2 = 1$
Темпи приросту ROI _{forsite} , %	-	122,70	11,80	114,28
Оцінка адекватності форсайту	-	$R^2 = 0,41$	$R^2 = 0,94$	$R^2 = 1$
Приріст ROI, %	9,5	9,22	34	133,03

Джерело: сформовано автором.

Отже, як бачимо із даних таблиці 3.8, темпи приросту ROI за прогнозом і за форсайтом дещо відрізняються. Це зумовлено тим, що при прогнозі майбутнє визначається на основі тенденцій розвитку, які сформувались у минулому. Щодо результатів форсайту зазначимо, що в основі визначення майбутнього стану досліджуваного показника до уваги було взято індекс збалансованості індивідуальних та колективних інтересів працівників. Застосування технології форсайту дозволяє змодельовати ситуацію щодо майбутніх результатів діяльності промислових підприємств з урахуванням реалізації заходів, спрямованих на розвиток корпоративної культури, одним із завдань якої є створення сприятливих умов для продуктивної роботи, формування передумов співпраці і партнерства, активного залучення в життя підприємства тощо.

Таким чином, врахування індикатора збалансованості індивідуальних і колективних цінностей підприємства дає змогу визначити потенційні перешкоди у формуванні корпоративного середовища, подолання яких дозволить покращити результати діяльності підприємства. Для цього пропонується обґрунтований підхід до вибору технологій управління, що базується на результатах оцінювання рівнів корпоративної культури та враховує можливі способи покращення результатів діяльності підприємства.

Узагальнимо, що здійснення розрахунків за прогнозами значення результуючого показника діяльності підприємства (ROI) проводилось на основі врахування індикатора збалансованості індивідуальних і колективних інтересів на основі запропонованої у роботі чотирирівневої моделі формування та розвитку корпоративної культури на підприємстві.

Зазначимо, що переважання інтересів однієї із двох (індивідуальних чи колективних) узагальнених складових формування корпоративної культури потребуватиме застосування різних управлінських технологій. Безперечно, на кожному підприємстві сформовано корпоративну культуру, і вона впливає на діяльність як окремих працівників, підрозділів, так і самого підприємства загалом. Проте дослідження збалансування індивідуальних і колективних

інтересів має на меті визначити, які управлінські технології дозволяють найкраще збалансувати ці інтереси для отримання задоволення потреб окремих працівників і підприємства загалом. Адже якщо підприємство не приділяє достатньої уваги врахуванню потреб працівників, в результаті можна очікувати, що зменшиться продуктивність роботи працівників, або працівники шукатимуть іншу роботу.

З іншого боку, якщо підприємство не працюватиме над системою постійного удосконалення управління людськими ресурсами, то результати його діяльності не будуть ефективними, ресурси не використовуватимуться раціонально і ефективно тощо. Таким чином, вибір необхідних технологій управління, що дозволять збалансувати інтереси всіх внутрішніх стейкхолдерів підприємства, створюватиме умови, у яких максимально враховуватимуться потреби підприємства та потенціал працівників, здатних ці потреби задовольнити, а також формуватимуться владні механізми, здатні втілити цю концепцію в життя.

Окрім цього, як зазначалось у роботі, саме поняття вплив розглядається через категорії влади і потреби. Використовуючи таку інтерпретацію поняття впливу, можемо припустити, що впливати на діяльність людей можна на основі влади, яка є елементом організації діяльності підприємства та володіє відповідними механізмами задоволення потреб працівників, попередньо їх вивчивши.

На нашу думку, основні акценти при виборі технології управління зроблені на врахуванні потреб підприємства або потреб споживачів, які в підсумку орієнтовані на збільшення економічного ефекту. У науковій літературі розглядаються також питання важливості врахування крос-культурного середовища організації, актуальність якого зростає в умовах глобалізації. Проте питання врахування потреб працівників, що лежать у площині корпоративної культури, досліджується мало. Зважаючи на це, пропонуємо матрицю вибору технологій управління на основі врахування впливу корпоративної культури (рис. 3.9).

	Дія через потреби	Дія через владу
Індивідуальні інтереси	Керівник вивчає особливості кожного працівника, рівень його зрілості, потреб, інтересів та вибирає стиль керівництва, що дає змогу максимально врахувати потреби працівника. Підтримання такого підходу трансформує керівника у лідера, здатного ідентифікувати та перетворити індивідуальні потреби працівника у його потенціал.	Проектування організаційної структури підприємства супроводжується формуванням посад, які вимагають людей з відповідними характеристиками. Керівник реалізує надану йому владу через надані йому механізми влади, зокрема політику, яка охоплює такі інструменти, як накази, розпорядження, вказівки, програми, інструкції, делегування, контролювання за цільовими показниками, – в межах якої є можливість враховувати індивідуальні особливості працівників, зокрема: крос-культурність, інклюзивність, персональний внесок і значення для організації. Якраз владні механізми дозволяють створювати легенди, формувати та вбудовувати в організаційну поведінку ритуали, сприяти формуванню та підтримці традицій.
Колективні інтереси	Керівник формує середовище, яке найбільш сприятливе для досягнення цілей, зокрема: формує команду, розподіляє ролі працівників відповідно до їх зрілості, підтримує кар'єрне зростання підлеглих, їх ротацию, бере участь у розробленні програм навчання і розвитку персоналу, сприяє підтриманню звичаїв і традицій, ІТ використовуються для залученості персоналу у загальнокорпоративні цілі, обмін досвідом, підтримка, причетність до досягнення результатів.	Проектування (удосконалення) відповідних організаційних структур, у які закладено зазначені вище механізми влади. Характерною особливістю є врахування колективних особливостей роботи персоналу, зокрема: взаємодія, партнерство, командна робота, суперництво, компроміс, адаптація. Застосування ІТ спрямоване на контроль та моніторинг діяльності людей.

Рисунок 3.9 – Матриця вибору технологій управління на основі врахування впливу детермінантів (влада і потреби) корпоративної культури

Джерело: сформовано автором.

З метою формування підґрунтя для врахування результатів проведених досліджень запропоновано використання матриці вибору технологій управління в діяльності підприємств, яка пропонує такі альтернативи стратегій розвитку корпоративної культури на підприємстві:

1. В умовах, коли $I_k < I_i$ розвиток корпоративної культури спрямовується на використання технологій, що дозволяють трансформувати особисті цінності працівників у потенційні можливості покращення результатів роботи, підвищення продуктивності, покращення іміджу, лояльності і прихильності споживачів. На цьому шляху заслуговують на

увагу сучасні теорії лідерства, які за своєю суттю сконцентровані на людині, її потребах, інтересах.

2. В умовах, коли $I_k > I_i$ розвиток корпоративної культури спрямовується на формування особистих цінностей працівника на основі посилення його зв'язку з колективом, з колегами, усвідомлення ним його ролі та місця у роботі підрозділу, досягненні цілей підприємства тощо.

3. В умовах, коли $I_k = I_i$ розвиток корпоративної культури спрямовується на кращі вітчизняні та закордонні практики, звертаючи увагу на результати діяльності підприємства та розробляючи відповідні стратегії, політики та заходи у сфері корпоративної культури або покращуючи вже ті, що існують.

Реалізація зазначених стратегій базується на врахуванні критеріїв вибору технологій, які запропоновані у табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Характеристика сценаріїв вибору технологій управління на основі врахування впливу корпоративної культури

Сценарії	Цінності / Дія	Влада / Дія	Результат	Стратегія
1	2	3	4	5
$I_k > I_i$				
Працівники залучені до виконання роботи у командах, робота організована системно, є зворотний зв'язок, система мотивації враховує внесок колективу	Колективна взаємодія, відповідальність, партнерство	Інструкції, програми, плани, контракти	Попри те, що підприємство створює умови для виконання поставлених завдань, працівники не відчують, що їх цінують, визнають індивідуальний внесок у досягнення цілей	Посилення персонального розвитку, нематеріальна мотивація, сприяння саморозвитку і самоорганізації
Основна увага зосереджена на досягненні завдань, проте не враховується індивідуальний внесок, культурні особливості, персональний розвиток	Ієрархія, посадові інструкції			

Продовження табл. 3.9

1	2	3	4	5
I _к < I _і				
Працівники кваліфіковані, досвідчені, зацікавлені у розвитку, виконують покладену роботу, працюють за спеціальністю, прагнуть вдосконалюватися	Зусилля, вміння, компетентність, неформальне спілкування, час, відданість, причетність, залученість	Заробітна плата, гарантія працевлаштування, статус, кар'єра, пільги, додаткова мотивація	Працівники виконують роботу, слабо відчуваючи підтримку керівництва, відсутні механізми командної роботи, слабке стратегічне планування, неефективна кадрова політика	Формування колективних цінностей, розвиток командної роботи, підвищення довіри, посилення взаємодії із застосуванням ІТ
Керівник орієнтований на роботу, слабкий зворотний зв'язок, відсутність дієвих механізмів мотивації, слабка залученість	Перевірка, контроль, правила, інструкції, формальність			
I _к = I _і				
Під час планування роботи керівник враховує індивідуальні особливості працівника, зокрема рівень зрілості, досвід, вік, професіоналізм і компетентність	Працівники приймають цінності організації, що дає їм змогу задовольняти особисті потреби та інтереси, при цьому бути вмотивованим виконувати поставлені завдання	Збори, зустрічі, конференції, тренінги	Керівник-лідер, формує органічне середовище для роботи підлеглих, командна робота, у якій чітко розподілені ролі	Гнучка організація роботи, командна робота, ситуаційні стилі керівництва

Джерело: сформовано автором.

Таким чином, можемо узагальнити із табл. 3.9, що корпоративна культура, яка формується, використовується та розвивається на основі врахування індивідуальних і колективних цінностей як окремих працівників, так і їх груп на підприємстві, є досить складним та водночас важливим питанням для розвитку підприємства. Як зазначається у працях класиків менеджменту, культурою управляти практично неможливо, але її потрібно формувати та можливо розвивати.

3.3 Карта вибору технологій управління з урахуванням впливу корпоративної культури

Будь-яка організація – це продукт діяльності людини, комплекс її свідомих і несвідомих рішень та дій. Людина передусім займається будівництвом свого «тіла», і лише після певного часу вона починає замислюватися про душу: що для неї є цінним, що вона хоче принести в цей світ, як збирається будувати відносини зі своїм оточенням, навіщо вона взагалі існує та у чому сенс її життя. Задумується не організація, а людина, яка її створила, керує нею.

Корпоративна культура починає формуватися з першої години виникнення підприємства (відлік починається від юридичної реєстрації). Адже коли особа ухвалює рішення створити підприємство, вона вже має певну мету, нею керують потреби, інтереси, цінності тощо.

Зазвичай можна спрогнозувати те, що власник перенесе з минулого свої уміння та поведінку у відносинах і в справах. Досвід і цінності формуються та розвиваються у школі, сім'ї, гуртках, у колективі тощо. Безумовно, з часом умови і потреби в житті можуть змінитися. З'являються нові інтереси, і їх задоволення є передумовою до формування чи розвитку нових цінностей. Така ж ситуація з підприємством: воно розвивається, дорослішає, тому відповідно змінюються і цінності підприємства, зміщуються акценти інтересів. Але сама корпоративна культура вже існує.

В умовах корпоративної культури цінності, як і цілі, впливають з місії і не повинні їй суперечити. Але якщо цілі вказують на конкретні пункти руху організації, то цінності визначають шлях, яким йде підприємство, від них залежать методи, що обираються для досягнення цілей.

Цінності для організації є важливими критеріями розвитку, оскільки вони визначають вибір можливих шляхів досягнення цілей. І якщо цілі найближчих конкурентів можуть збігатися, то за різного набору цінностей шляхи досягнення цілей будуть різними, а відтак і корпоративна культура буде різною.

Корпоративна культура формується в процесі спілкування і сумісного розв'язання проблем для досягнення єдиної мети засновника та групи його однодумців, а також колективів, які залучені до досягнення цілей. У результаті цих процесів виробляються колективні цінності, критерії досягнення загальних цілей, правила і норми поведінки, форми взаємодії із зовнішнім середовищем. Тобто необхідною умовою для формування і розвитку організаційної культури є сумісна діяльність людей і наявність загальної мети.

Окрім цього, сформована корпоративна культура є або результатом реалізації на підприємстві відповідних управлінських технологій, або сформовані чи розвинуті цінності можуть впливати на вибір технологій управління. Характерною особливістю вибору технологій управління, що розглядається у роботі, є врахування під час цього процесу індивідуальних та колективних цінностей працівників підприємства. У розроблених в другому розділі роботи профілях корпоративної культури промислових підприємств до уваги, головним чином, взято визнані її елементи, або функції, або сфери реалізації. Пропонована у роботі двовекторна модель формування та розвитку корпоративної культури дала змогу побудувати профіль корпоративної культури, що базується на основі виділення та врахування індивідуальних і колективних цінностей працівників. Збалансування цих цінностей є умовою для вибору нових технологій управління або покращення чинних, що реалізуються на підприємстві, але недостатньою мірою гармонізовані щодо інтересів.

Індивідуальні цінності в людини формуються системно і залежать від оточення, у якому вона живе, індивідуальних особливостей та характеристик розвитку.

Колективні цінності пов'язані з діяльністю в колективі, колективною свідомістю, спільними цілями, переживаннями і почуттями окремого працівника, які виникають під час взаємодії з оточенням.

Загалом, цінності відображають найвищий рівень людських потреб,

тому індивідуальні потреби, набуваючи суспільної значущості і усвідомлюючись особистісно, перетворюються у цінності та регулюють соціальну поведінку людини. Через систему цінностей відбувається взаємозв'язок людини із суспільним оточенням, а «привласнення» суспільних цінностей сприяє їх адаптації та інтеграції у соціум [13].

Інтерес – це реальна причина соціальних дій, подій, що зумовлені певними спонуканнями – мотивами, ідеями, намірами, які беруть участь у цих діях від імені соціальних груп, організацій тощо [14].

Слід зазначити, що врахування зазначених категорій, а саме, цінностей, потреб, інтересів є важливою передумовою для формування та розвитку корпоративної культури на підприємстві, що враховує їх особливості, залежно від викликів та тенденцій сучасного розвитку. Зокрема, у табл. 3.10 представлено зазначені критерії розвитку корпоративної культури на основі врахування цінностей четвертої промислової революції.

Таблиця 3.10 – Характеристика передумов формування цінностей корпоративної культури в умовах реалізації четвертої промислової революції

Критерії формування	Потреби	Інтереси	Цінності корпоративної культури
Характер	Життєдіяльність, взаємодія, здатність і бажання бути з кращими	Заробітна плата, співпраця	Вміння, компетенції, залученість
Зв'язок з технологічним розвитком	Технічно розвиватись	Рівень зацікавленості у технічному розвитку	Знання, вміння, здатність розв'язувати складні соціальні проблеми
Зв'язок з особистим розвитком	Самореалізація	Отримання досвіду, вища заробітна плата	Кваліфікація, авторитет, імідж
Зв'язок з колективним розвитком	Реалізувати професійний розвиток	Працювати	Командна робота, підтримка

Джерело: сформовано автором.

Характерною особливістю формування і розвитку корпоративної культури на промисловому підприємстві є необхідність врахування не тільки потреб, інтересів працівників та підприємства загалом, але й споживачів та інших його стейкхолдерів. Створення споживчої цінності відбувається через

пропонування більшої та кращої цінності для споживача, що посилює позиції підприємства серед конкурентів на ринку. Цінність для споживача — суб'єктивна оцінка корисності та витрат, здійснених споживачем до, під час та після придбання, споживання чи використання товару або послуги. Очікувану корисність формують потреби споживача, які він прагне задовольнити. Її утворюють користь товару та все, що пов'язано в процесі придбання цього товару чи послуги, з вирахуванням витрат (грошей, енергії, часу, емоцій).

Таким чином, врахування інтересів споживачів є інтересом підприємства, який розвиває цінності взаємовідносин зі стейкхолдерами підприємства.

На окрему увагу заслуговує питання формування цінностей корпоративної культури та застосування відповідних технологій управління для їх реалізації в умовах дії сучасних імперативів розвитку, до яких ми зараховуємо промислову революцію та управління підприємством в умовах виявлення негативних наслідків поширення вірусу COVID-19, спричиненого світовою пандемією (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 – Характеристика передумов формування цінностей корпоративної культури в умовах реалізації негативних наслідків поширення вірусу COVID-19

Критерії формування	Потреби	Інтереси	Цінності
Характер	Безпека	Захистити себе та інших	Взаємодопомога, відповідальність, дисципліна
Зв'язок із ситуацією, спричиненою COVID-19	Залишатись здоровим	Самоізоляція, он-лайн робота, засоби захисту	Навички поведінки, підтримка, допомога
Зв'язок з особистим розвитком	Усвідомлення небезпеки	Захистити себе та навколишніх	Підтримання правил поведінки,
Зв'язок із колективним розвитком	Зв'язок, взаємодія	Працювати, залишатись здоровим	Командна робота, підтримка

Джерело: сформовано автором.

Щодо застосування відповідних технологій управління з урахуванням визначених цінностей корпоративної культури, то слід відзначити такі особливості впливу на їхній вибір:

- вибір та успішне впровадження технологій управління вже само собою є складним процесом для керівництва вітчизняних підприємств через відсутність відповідного напрацьованого досвіду та складність адаптації світової практики в цьому питанні;

- необхідно врахувати низку факторів, явищ і процесів, що впливають на вибір тієї чи іншої технології управління, оскільки корпоративна культура здійснює значний вплив на середовище функціонування підприємства, і тому в сучасних умовах розвитку актуальним є врахування наслідків такого впливу під час вибору та реалізації технологій управління;

- вибір і реалізація технологій управління значною мірою залежить від зрілості та готовності персоналу, від ефективності чинної системи управління персоналом, стилю керівництва;

- на сьогодні все вагомішого значення набувають інформаційні технології як домінантна характеристика реалізації четвертої промислової революції.

З метою обґрунтування вибору технологій управління на основі врахування впливу корпоративної культури в роботі запропоновано використання технології гармонізації взаємодії суб'єктів управління наявної корпоративної культури як процесу виявлення узгодження їх інтересів та вироблення рекомендацій щодо розроблення і реалізації відповідних заходів, спрямованих на гармонізацію особистих та колективних інтересів на різних рівнях управління на підприємстві: індивідуальному, груповому / командному, організаційному.

Проблема гармонізації інтересів, цілей і дій у процесах управління діяльністю суб'єктів управління отримала певний розвиток в роботах [10-14], в яких було продемонстровано, що будь-які зміни є успішними тільки за умови забезпечення єдності персоналу в оцінці їх необхідності, цілей і

завдань, оскільки саме останніми визначається рівень взаємодії людей в групах.

При цьому дослідження питань і оцінка рівня гармонізації взаємодії різних суб'єктів є досить складними, оскільки повинні враховувати дуже суб'єктивні думки, оцінки і позиції самих учасників цієї взаємодії. Проте можливість визначення факторів, що заважають гармонізації взаємодії між суб'єктами і членами їх персоналу, виявляється в результатах.

Для дослідження взаємодії учасників опитування та опрацювання отриманих результатів опитування було використано функцію $sgn[x_i]$, яка визначає найбільш популярні індикатори в групах опитуваних:

$$sgn[x_i] = \begin{cases} 1, & \text{if } x_i \gg n/2 \\ 0, & \text{if } x_i < n/2 \end{cases} \quad (3.1).$$

Відповідно до методики застосування функції $sgn[x_i]$, кожному з питань присвоюється двоїсте значення або 1 або 0 з дотриманням наступних умов:

- якщо більшість учасників кожної сформованої групи окремого підприємства погоджуються з домінантною важливістю запропонованого для оцінювання критерію під час виконання виробничих завдань, які пов'язані із взаємодією, то цей критерій отримує значення 1;

- якщо більшість учасників групи не погоджуються з домінуванням цього критерію, йому присвоюється оцінка 0.

Для визначення оцінного критерію за кожною групою критеріїв оцінювання, яким характеризується рівень взаємодії, обчислюємо значення оцінки кожного критерію шляхом сумування отриманих оцінок за матрицею результатів:

$$X_{ij}^g = \sum_{ij}^n x_i \quad (3.2),$$

де x – критерій оцінки, g – індекс групи критерію, за яким проводилась оцінка, i – індекс критерію оцінки, n – кількість критеріїв, за якими проводилась оцінка, j – індекс учасника групи.

Після визначення суми оцінок визначаємо найвпливовіший (на думку опитуваних) критерій як максимальне значення оцінки оцінних критеріїв, що визначається:

$$X_i^n = \max\{\sum_{j=1}^n x_{ij}\} \quad (3.3).$$

Результати опитування для отримання оцінок індикаторів, якими характеризується рівень взаємодії, представляється бінарною матрицею.

Отримані результати оцінювання є вихідними даними для оцінювання рівня гармонізації як визначеного континууму інтересів учасників взаємодії, який пропонується розглядати з допомогою моделі, показаної на рисунку 3.10.

Для визначення рівня взаємодії суб'єктів управління в роботі використано запропоновану професором Полянською А. С. методику розрахунку точки континууму інтересів учасників опитування, яка базується на подальшому розвитку моделі Варцаби В. щодо визначення континууму диференціації варіантів поняття «колективний інтерес» суб'єкта за критерієм «орієнтованість на задоволення власних або чийхось потреб».



Рисунок 3.10 Континуум диференціації варіантів поняття «колективний інтерес» суб'єкта за критерієм «орієнтованість на задоволення власних або чийхось потреб»

Джерело: сформовано на основі моделі Варцаби В. [20, 35].

Методика визначення рівня взаємодії суб'єктів управління враховує такі параметри:

- (КІ) колективний інтерес, який охоплює організаційні цінності, що спрямовані на досягнення цілей підприємства;
- (ІІ) індивідуальний інтерес, який базується на індивідуальних цінностях окремого працівника підприємства;

- (BI) демонструє точку збалансованості інтересів суб'єктів управління.

На основі цієї моделі пропонуємо визначити рівень гармонізації, що базується на дослідженні взаємодії суб'єктів управління з допомогою визначення точки фактичного рівня збалансованості інтересу (BI) суб'єкта управління з урахуванням точки зору інших учасників взаємодії за допомогою таких розрахунків:

$$BI_g = \begin{cases} \text{balanced, if } N_{x_{ij}^g} \uparrow > N_{x_{ij}^g} \downarrow; \\ \text{non balanced, if } N_{x_{ij}^g} \uparrow \leq N_{x_{ij}^g} \downarrow, \end{cases} \quad (3.4),$$

де BI_g – рівень збалансованості інтересів за g групою критеріїв, $N_{x_{ij}^g} \uparrow$ – кількості значень оцінок, більших за середнє значення, $N_{x_{ij}^g} \downarrow$ – кількості значень оцінок, менших і рівних середньому значенню оцінок.

Звідси можемо визначити коефіцієнт узгодженості як відношення кількості значень оцінок, більших середнього значення, до кількості значень оцінок, менших і рівних середньому значенню оцінок:

$$BI_g = \frac{N_{x_{ij}^g} \uparrow}{N_{x_{ij}^g} \downarrow} \quad (3.5),$$

де $N_{x_{ij}^g} \uparrow$ – кількості значень оцінок, більших середнього значення, $N_{x_{ij}^g} \downarrow$ – кількості значень оцінок, менших і рівних середньому значенню оцінок.

На підставі отриманих результатів визначимо рівень гармонізації взаємодії суб'єктів господарювання на основі врахування рівня збалансованості їх інтересів:

$$\Delta BI_g = \max BI - \min BI \quad (3.6),$$

$$BI_{harm} = \frac{\Delta BI_g}{2} \quad (3.7),$$

$$BI_{harm\text{ KI}} = \max BI_{\text{KI}} - BI_{harm} \quad (3.8),$$

$$BI_{harm\text{ II}} = \min BI_{\text{II}} + BI_{harm} \quad (3.9),$$

де ΔBI_g – різниця рівня збалансованості інтересів; $BI(harm)$ – коригуючий коефіцієнт гармонізації; $BI_{harm\text{ EE}}$ ($BI_{harm\text{ EE}}$) – розрахунковий рівень гармонізації колективних та індивідуальних інтересів.

На скільки відповідають особисті цілі працівників цілям підприємства? Чи усвідомлюєте ви свою роль у досягненні цілей підприємства? Чи розумієте ви зміст корпоративної культури на підприємстві? Як ви оцінюєте репутаційний імідж підприємства? Чи сформована на підприємстві система цінностей? Чи комфортно вам працювати у колективі? Чи враховано культурні відмінності на підприємстві? Наскільки ви відчуваєте відповідальність за свою роботу?	Чи існує на підприємстві система навчання та розвитку персоналу? Оцініть наявність зворотного зв'язку на підприємстві. Чи відбувається ротація персоналу на підприємстві? Оцініть наявність конфліктних ситуацій на підприємстві. Чи проводяться на підприємстві заходи з корпоративної культури (відпочинок, взаємозамінність, традиції, різного роду культурні заходи)? Чи існує на підприємстві інститут наставництва? Який вік основних працівників на підприємстві? Який вік керівників на підприємстві? Який рівень плинності спеціалістів на підприємстві? Яка частка молодих працівників на підприємстві?
Чи задовільняють працівників умови праці на підприємстві (забезпечення охорони здоров'я, безпеки і добробуту, які надають достатній захист працівникам)? Наскільки задовільняє працівників стан трудової дисципліни на підприємстві? Чи усвідомлюють працівники свою роль у досягненні цілі підприємства? Як працівники оцінюють рівень задоволення заробітною платою на підприємстві? Який рівень задоволеності працівників мотивацією на підприємстві? Який рівень володіння іноземними мовами персоналом підприємства? Чи забезпечує підприємство оптимальне вирішення питання співвідношення роботи і особистого життя для своїх працівників, наприклад, обговорюючи гнучкий графік роботи? Чи здійснюються кроки, спрямовані проти всіх форм дискримінації – як на робочому місці, так і під час приймання на роботу (наприклад, стосовно жінок, певних етнічних груп, людей з інвалідністю тощо)?	Чи відбувається на підприємстві залучення зовнішніх експертів та аудиторів? Оцініть стан діловодства на підприємстві. Наскільки розвинута система комунікацій на підприємстві? Оцініть рівень ефективності управління підприємством Оцініть рівень претензій споживачів до діяльності підприємства. Чи сформований на підприємстві корпоративний кодекс або інші корпоративні документи, де розглянуто питання корпоративної культури? Чи розроблений на підприємстві бренд? Чи сформований на підприємстві соціальний пакет для працівників?

Індивідуальні інтереси ← **РІВЕНЬ ГАРМОНІЗАЦІЇ** → Колективні інтереси

Рисунок 3.11 Карта аналізу й оцінки стану проблемних елементів процесу взаємодії на основі дослідження критерію гармонізації

Джерело: сформовано автором на основі даних розробленої анкети у Додатку О.

Для з'ясування, наскільки отримані результати опитування та їх оцінка є «гармонізованими» із середовищем і суб'єктами управління, у роботі за аналогією досліджень процесів гармонізації інтересів з використанням

«карт» або «матриць» стейкхолдерів [21, 22] запропоновано використати «карту аналізу», в чотирьох квадрантах якої представлено заходи щодо розвитку корпоративної культури для вибору технологій управління, що дають змогу гармонізувати діяльність суб'єктів управління (рис. 3.11).

Представлена карта аналізу побудована в координатах «індивідуальні інтереси – колективні інтереси», а у сформованих квадрантах представлено перешкоди на шляху до гармонізованої взаємодії учасників опитування. При цьому, отримані відповіді можуть і повинні стати вихідною точкою до розроблення переліку заходів, спрямованих на підвищення професійного рівня учасників опитування безпосередньо на їх робочих місцях і, зрештою, стати цінною інформацією щодо напрямів та можливостей розвитку у них «м'яких навичок», зокрема комунікацій, здатності до навчання, схильності до управління конфліктами, які є необхідними для підтримання ефективного рівня гармонізованої взаємодії.

Для цього у квадрантах карти аналізу, які характеризують здатність учасників опитування до взаємодії, поділено на дві підгрупи: перша підгрупа визначає рівень взаємодії як здатність працювати разом для розв'язання спільних питань на основі врахування особистих інтересів (*II*) та колективних інтересів (*KI*). Для розрахунків взято результати опитування підприємства АТ «Прикарпаттяобленерго», для якого визначено результати впливу корпоративної культури на результати діяльності (*ROI*), які збалансовані за індивідуальними та колективними інтересами (табл. 3.3).

Результати застосування методики оцінювання за функцією $sgn[x_i]$ представлено у табл. 3.12.

– якщо більшість учасників сформованої групи погоджуються з домінантною важливістю запропонованого для оцінювання критерію під час виконання виробничих завдань, які пов'язані із взаємодією, то цей критерій отримує значення 1;

– якщо більшість учасників групи не погоджуються з домінуванням цього критерію, то йому присвоюється оцінка 0.

Отримані в процесі опитувань оцінки критеріїв взаємодії розміщуються у вигляді оцінних детермінантів, кожен з яких є отриманим на основі сумування оцінок учасників з наступним визначенням найбільш вагомих для учасників опитування критеріїв взаємодії.

Таблиця 3.12 – Результати оцінювання учасників опитування на АТ «Прикарпаттяобленерго»

Критерій оцінки	Номер групи								Сума	Середнє значення
	1	2	3	4	5	6	7	8		
15	1	1	1	1	0	1	1	1	7,0	7,4
35	1	1	1	1	1	1	1	1	8,0	
36	1	1	1	1	1	0	1	1	7,0	
37	1	1	1	1	1	1	1	1	8,0	
38	1	1	0	1	1	1	1	1	7,0	
39	1	1	1	1	1	1	1	1	8,0	
40	1	1	1	1	1	1	1	1	8,0	
42	1	1	1	1	1	1	1	1	8,0	
12	1	1	0	1	1	1	1	1	7,0	
9	1	1	1	1	1	1	1	0	7,0	
14	1	1	1	1	1	0	1	1	7,0	
24	1	1	0	1	1	1	1	1	7,0	
25	1	1	1	1	1	0	1	1	7,0	
27	1	1	1	0	1	0	1	1	6,0	
41	1	1	1	1	1	1	1	1	8,0	
23	1	1	1	1	1	1	1	1	8,0	
26	1	1	1	1	1	1	1	1	8,0	7,0
32	1	1	1	1	1	1	1	1	8,0	
31	1	1	1	1	1	0	1	0	6,0	
18	1	1	1	1	1	1	1	1	8,0	
16	1	1	1	1	1	0	1	1	7,0	
17	1	0	0	1	1	1	1	0	5,0	
19	0	1	1	1	1	1	1	1	7,0	
20	1	1	1	1	1	1	1	1	8,0	
21	1	1	1	1	0	1	1	0	6,0	
22	1	0	1	0	1	1	1	1	6,0	
28	0	1	1	1	1	1	0	0	5,0	
29	1	1	1	1	1	1	1	1	8,0	
30	1	1	1	1	1	1	1	0	7,0	
33	1	1	1	1	1	1	1	1	8,0	
34	1	1	1	1	1	0	1	1	7,0	
10	1	1	1	1	1	0	1	1	7,0	
11	1	1	1	1	1	0	1	1	7,0	
13	1	1	1	1	1	1	1	1	8,0	

Джерело: сформовано автором.

За результатами опитувань у нашому дослідженні було сформовано чотири оцінні матриці відповідно до визначених в ній чотирьох груп критеріїв оцінювання рівня взаємодії для учасників опитування X_i^g .

$$X_i^1 = \begin{bmatrix} x_1^1 \\ x_2^1 \\ x_3^1 \\ x_4^1 \\ x_5^1 \\ x_6^1 \\ x_7^1 \\ x_8^1 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1 & 1 & 1 & 1 & 0 & 1 & 1 & 1 \\ 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 \\ 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 0 & 1 & 1 \\ 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 \\ 1 & 1 & 0 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 \\ 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 \\ 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 \\ 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 7 \\ 8 \\ 7 \\ 8 \\ 7 \\ 8 \\ 8 \\ 8 \end{bmatrix}. \quad (3.10).$$

Звідси, визначаємо найвпливовіший (на думку опитуваних) критерій оцінювання:

$$X_i^1 = \max_{1-8}\{8\} = x_{2,4,6-8}^8 \quad (3.11).$$

Таким чином, у першій групі критеріїв оцінювання рівня взаємодії учасників опитування найбільш вагомим став критерій $X_{2,4,6,7,8}^8$, який звертає увагу на:

- усвідомлення особистої ролі в досягненні цілей підприємства;
- оцінювання репутаційного іміджу підприємства;
- рівень комфортності роботи у колективі;
- врахування культурних відмінностей на підприємстві;
- відчуття відповідальності за особисту роботу.

$$X_i^2 = \begin{bmatrix} x_1^2 \\ x_2^2 \\ x_3^2 \\ x_4^2 \\ x_5^2 \\ x_6^2 \\ x_7^2 \\ x_8^2 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1 & 1 & 0 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 \\ 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 0 \\ 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 0 & 1 & 1 \\ 1 & 1 & 0 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 \\ 1 & 0 & 1 & 1 & 1 & 0 & 1 & 1 \\ 1 & 0 & 1 & 0 & 1 & 0 & 1 & 1 \\ 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 \\ 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 7 \\ 7 \\ 7 \\ 7 \\ 7 \\ 6 \\ 8 \\ 8 \end{bmatrix}. \quad (3.12).$$

Звідси визначаємо найвпливовіший (на думку опитуваних) критерій оцінювання:

$$X_i^2 = \max_{1-8}\{8\} = x_{7,8}^8 \quad (3.13).$$

Отже, в цій групі критеріїв оцінювання рівня взаємодії найбільш вагомим став критерій $X_{7,8}^8$, що характеризує:

- рівень забезпечення підприємством оптимального вирішення питання співвідношення роботи і особистого життя для своїх працівників, наприклад, під час обговорення гнучкого графіка роботи;
- заходи, спрямовані проти всіх форм дискримінації – як на робочому місці, так і під час приймання на роботу (наприклад, стосовно жінок, певних етнічних груп, людей з інвалідністю тощо).

$$X_i^3 = \begin{bmatrix} x_1^3 \\ x_2^3 \\ x_3^3 \\ x_4^3 \\ x_5^3 \\ x_6^3 \\ x_7^3 \\ x_8^3 \\ x_9^3 \\ x_{10}^3 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 \\ 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 \\ 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 0 & 1 & 0 \\ 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 \\ 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 0 & 1 & 1 \\ 1 & 0 & 0 & 1 & 1 & 1 & 1 & 0 \\ 0 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 \\ 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 \\ 1 & 1 & 1 & 1 & 0 & 1 & 1 & 0 \\ 1 & 0 & 1 & 0 & 1 & 1 & 1 & 1 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 8 \\ 8 \\ 6 \\ 8 \\ 7 \\ 5 \\ 7 \\ 8 \\ 6 \\ 6 \end{bmatrix} \quad (3.14).$$

Звідси, визначаємо найвпливовіший (на думку опитуваних) критерій оцінювання:

$$X_i^3 = \max_{1-10}\{8\} = x_{1,2,4,8}^{10} \quad (3.15).$$

Отже, для цієї групи критеріїв оцінювання рівня взаємодії найбільш вагомим став критерій X_{10}^{10} , що звертає увагу на:

- наявність на підприємстві системи навчання та розвитку персоналу;
- наявність зворотного зв'язку на підприємстві;
- наявність конфліктних ситуацій на підприємстві;
- рівень професійності керівників підприємства.

$$X_i^4 = \begin{bmatrix} x_1^4 \\ x_2^4 \\ x_3^4 \\ x_4^4 \\ x_5^4 \\ x_6^4 \\ x_7^4 \\ x_8^4 \end{bmatrix} = 1 \cdot \begin{bmatrix} 0 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 0 & 0 \\ 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 \\ 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 0 \\ 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 \\ 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 0 & 1 & 1 \\ 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 0 & 1 & 1 \\ 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 0 & 1 & 1 \\ 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 5 \\ 8 \\ 7 \\ 8 \\ 7 \\ 7 \\ 7 \\ 8 \end{bmatrix}. \quad (3.16).$$

Звідси, визначаємо найвпливовіший (на думку опитуваних) критерій оцінювання:

$$X_i^4 = \max_{1-8}\{8\} = x_{2,4,8}^8 \quad (3.17).$$

Отже, для цієї групи критеріїв оцінювання рівня взаємодії найбільш вагомими стали критерії $X_{2,4,8}^8$:

- стан діловодства на підприємстві;
- рівень ефективності управління підприємством;
- сформований на підприємстві соціальний пакет для працівників.

Таким чином, проведене оцінювання результатів опитування дало змогу визначити критерії, які були вибрані як найважливіші для забезпечення гармонізації інтересів. Отримані результати оцінювання використаємо для визначення, наскільки збалансованими та гармонізованими є отримані відповіді, тобто наскільки узгоджені інтереси суб'єктів управління. Відповідно до вибраної методики визначення континууму інтересів учасників взаємодії, який пропонується розглядати з допомогою моделі, представленої на рис. 3.1 та формули 3.4, розрахуємо рівень гармонізації взаємодії суб'єктів господарювання, визначений на основі результатів проведеного опитування.

Визначимо рівень збалансованості інтересів суб'єктів господарювання для кожної групи критеріїв (*KI*) і (*II*). Відповідно для критерію взаємодії розрахунки будуть такими:

$$BI_{\text{інд.}} = \frac{7}{9} = 0,78$$

$$BI_{\text{кол}} = \frac{7}{11} = 0,67$$

$$\Delta BI = |0,78 - 0,67| = 0,11$$

$$BI_{\text{harm}} = \frac{\Delta BI}{2} = \frac{0,11}{2} = 0,055$$

$$BI_{\text{harm}_{KI}} = BI_{\text{max}} - BI_{\text{harm}} = 0,78 - 0,055 = 0,725$$

$$BI_{\text{harm}_{EA}} = BI_{\text{min}} + BI_{\text{harm}} = 0,67 + 0,055 = 0,725$$

Результати розрахунків представлено графічно на рис. 3.12.

KI = 0,78

ГАРМОНІЗАЦІЯ=0,725

II=0,67



Рисунок 3.12 – Континуум диференціації варіантів поняття «колективні інтереси» суб'єкта управління за критерієм «орієнтованість на задоволення власних або колективних потреб»

Джерело: побудовано на основі проведених досліджень.

Таким чином, визначення рівня гармонізації дозволяє з'ясувати, які інтереси переважають: особисті чи колективні і наскільки значною є різниця, яку необхідно подолати для досягнення їх збалансованості. Для цього прикладу отримані результати дають змогу визначити, що в досягненні взаємодії колективні інтереси є більш узгодженими, ніж особисті. У випадку критерію довіри колективні й індивідуальні інтереси є більш збалансованими, проте колективні також мають перевагу. Окрім цього, опрацювання результатів проведеного опитування учасників дозволило виділити найбільш впливові критерії, які заважають їм в досягненні гармонізованої взаємодії суб'єктів управління, що виділено на рис. 3.12. Стає очевидним, що оволодіння учасниками опитування тими необхідними навичками управління індивідуальними та груповими змінами, які представлено у відповідних квадрантах «карти заходів» (рис. 3.11), сприятиме підвищенню ефективності процесу комунікації, зменшенню опору змінам, підвищить розуміння сутності впровадження змін, а керівництво більш ефективно підходитиме до управління групами під час впровадження змін.

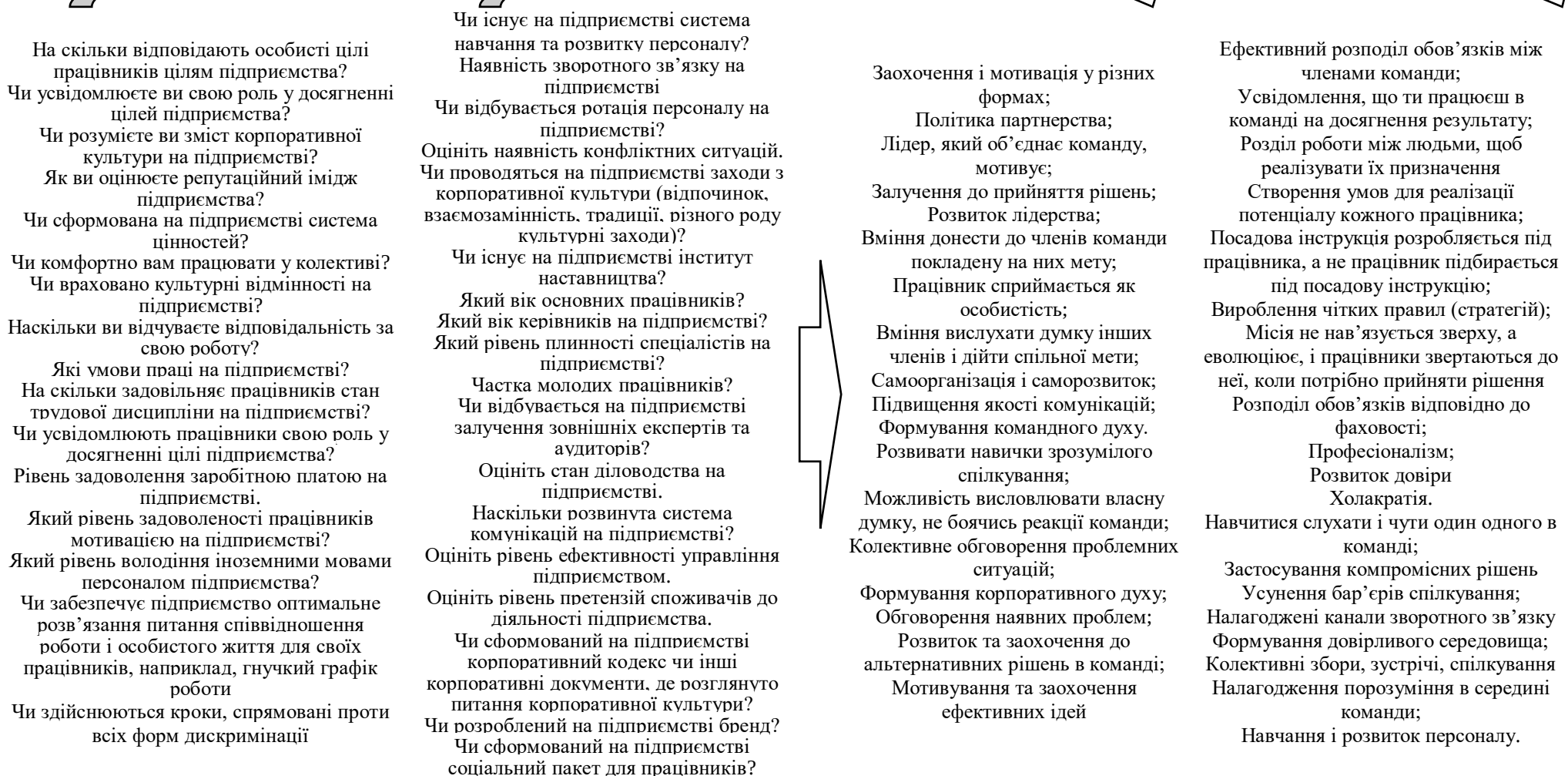
Отже, розглянутий у карті перелік заходів на рис. 3.13 щодо гармонізованої взаємодії працівників промислових підприємств будуть усвідомлено використані суб'єктами управління. Міжсуб'єктне управління та невизначеність і мінливість середовища, в якому формується та розвивається корпоративна культура, вимагає певних інструментів збалансування інтересів суб'єктів управління та дослідження шляхів і способів гармонізації їх взаємодії.

У нашій роботі в ролі інструмента покращення взаємодії суб'єктів управління пропонується технологія гармонізації як спосіб збалансування насамперед інтересів персоналу підприємства та підприємства загалом. Узгодження інтересів та зростання довіри визначено як детермінанти досягнення активної взаємодії. Встановлено, що такі критерії є актуальними для суб'єктів управління на промислових підприємствах, що було визначено на основі опрацювання результатів оцінювання думки респондентів під час проведення опитування. Зокрема запропоновано методичний інструментарій визначення рівня гармонізації суб'єктів управління на основі оцінювання їх індивідуальних та колективних інтересів.

В основі оцінювання результатів опитування лежить використання функції $sgn[x_i]$, яка визначає найбільш популярні оцінні критерії гармонізації інтересів в групах опитуваних, що дозволило опрацювати отримані результати опитування та визначити заходи й способи гармонізації досягнення взаємодії (наближення інтересів) суб'єктів управління.

На нашу думку, запропонований та апробований в процесі опитування підхід до ідентифікації проблемних елементів знаннявої, кваліфікаційної і психологічної готовності людських ресурсів промислових підприємств до належного управління процесами планування і впровадження, необхідних для змін, має певні перспективи для масштабного використання, оскільки дає можливість не тільки оцінити поточний стан персоналу, а й оперативно формувати та реалізовувати заходи з удосконалення цього стану, спрямовані на гармонізацію інтересів, цілей, завдань і прагнень, що суттєвим чином впливатиме на динаміку і якість отриманих результатів.

Важливим результатом проведених досліджень є розширення елементів «карти заходів» з гармонізації взаємодії суб'єктів управління на основі дослідження і вивчення критеріїв узгодження інтересів суб'єктів господарювання в процесі управління змінами в діяльності.



Індивідуальні інтереси ←**РІВЕНЬ ГАРМОНІЗАЦІЇ**→ Колективні інтереси

Карта аналізу і оцінки стану корпоративної культури на промислових підприємствах

Джерело: сформовано автором на основі даних розробленої анкети у Додатку О.

Індивідуальні інтереси ←**РІВЕНЬ ГАРМОНІЗАЦІЇ**→ Колективні інтереси

Карта заходів з гармонізації практичних рекомендацій щодо вибору технологій управління

Джерело: сформовано автором.

Рисунок 3.13 – Карта вибору технологій управління з урахуванням впливу корпоративної культури

Зазначимо, що пропоновані заходи комплексно розглядаються у таких сучасних управлінських технологіях як:

- ненасильницька комунікація, технологія якої розроблена Маршалом Розенбергом. Це підхід до спілкування, який запропонував психолог Маршалл Розенберг, і основна ідея такого спілкування полягає в подоланні непорозумінь, зокрема мовою ненасильницького спілкування. Ненасильницьке спілкування також розуміють як формування ситуацій, коли інтереси всіх сторін задоволені [24];

- технології фасилітації як організація процесу колективного розв'язання проблем у групі, який керується *фасилітатором* (ведучим, керівником). Ця технологія базується на сукупності навичок ефективної організації розв'язання складних виробничих питань без втрат часу та за короткий термін, з максимальним залученням учасників процесу. Характерною відмінністю технології фасилітації управління полягає у тому, що вона не має директивного характеру. Якщо при традиційних формах управління суб'єкт змушує учасників групи виконувати інструкції, накази, вказівки та розпорядження, то у випадку з фасилітацією її суб'єкт має поєднувати в собі ознаки керівника, лідера та учасника процесу [25];

- технологія холакратії (англ. Holacracy) – соціальна технологія або система організації управління, в якій влада і прийняття рішень розподілена поміж командами, що самоорганізуються, а не надається згідно з управлінською ієрархією [26].

Застосування технології гармонізації індивідуальних і колективних інтересів суб'єктів управління на промислових підприємствах дозволило узагальнити основні напрями формування технологій управління на основі врахування елементів корпоративної культури, що своєю чергою також матиме вплив на результати діяльності підприємства (рис. 3.14).

Зокрема, конкретизуємо технології управління, на які, з урахуванням отриманих результатів досліджень, доцільно звернути увагу. На сьогодні існує значна кількість різноманітних технологій управління персоналом,

кожна з яких має своє цільове призначення [22; 23]. Так, до прикладу, існують технології управління персоналом, що націлені на підвищення кваліфікації шляхом постійного навчання; технології залучення персоналу; технології навчання, підбору та найму персоналу; технології націлені на підвищення продуктивності роботи персоналу; технології контролю та інформаційного забезпечення.



Рисунок 3.14 – Напрями формування технологій управління під впливом корпоративної культури підприємства

Джерело: сформовано автором.

Беручи до уваги розглянуту в роботі концепцію життєвого циклу підприємства та врахування того, що на кожному його етапі корпоративна культура також зазнає змін, використаємо цей підхід до вибору технологій залучення персоналу на етапі зародження і зростання, які характеризують також фази розвитку та досягнення зрілості корпоративної культури на

підприємстві. Зокрема, тут доцільно звернути увагу на аутсорсинг та лізинг персоналу – технології, які вимагають залучення працівників на тимчасову основу зі сторони, які можуть не поділяти інтереси та цінності нового місця роботи, і тоді управління такими працівниками вимагатиме вирішення конфліктних ситуацій, що потребуватиме застосування відповідних технологій управління (рис. 3.15).

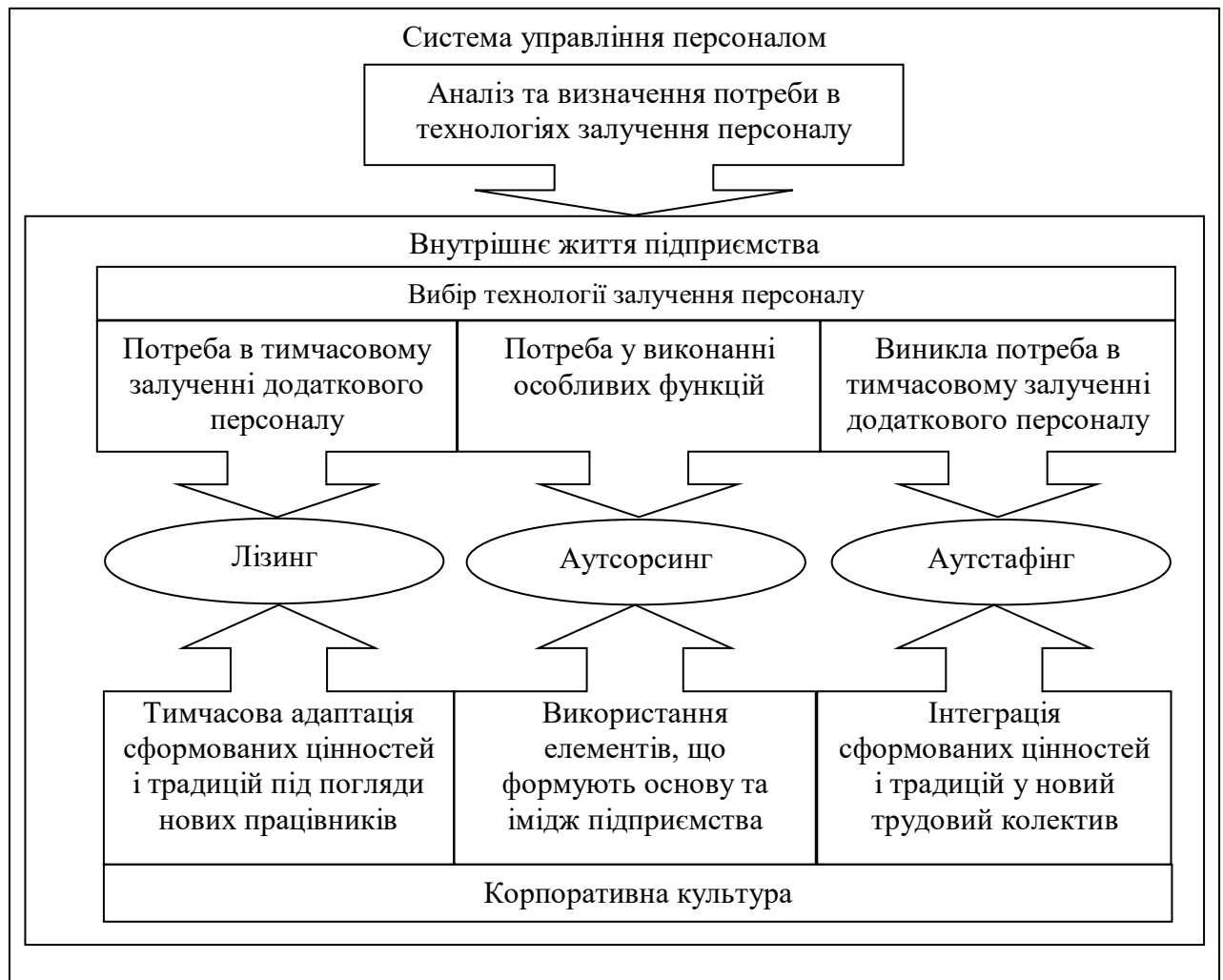


Рисунок 3.15 – Вплив корпоративної культури на вибір технологій залучення персоналу

Джерело: сформовано автором.

Вплив корпоративної культури необхідно також враховувати і при виборі технологій навчання, підбору та найму персоналу. До прикладу, якщо відбувається пошук нових кадрів, вкрай важливим питанням є врахування під час підбору та найму нових працівників наявних елементів та сформованого корпоративного культурного середовища, оскільки нова людина може не

сприйняти колективних цінностей, що створюватиме перешкоди для ефективної командної роботи тощо (рис. 3.16).



Рисунок 3.16 – Вплив корпоративної культури на вибір технологій навчання, підбору та найму персоналу

Джерело: сформовано автором.

Під час вибору технологій підвищення продуктивності роботи персоналу необхідно оцінити поточний стан корпоративної культури на підприємстві з метою визначення, які елементи слід запровадити, покращити чи розвинути для того, щоб створити стимули і мотиви працювати краще (рис. 3.17).

Мотивація є одним з вагомих важелів керівника, за допомогою якого можна покращити продуктивність праці і не знизити якість продукції, що виготовляється, чи послуг, що надаються. Що краща мотивація, то більший прибуток отримує підприємство, а це в підсумку призводить до покращення

всіх показників результативності діяльності підприємства.

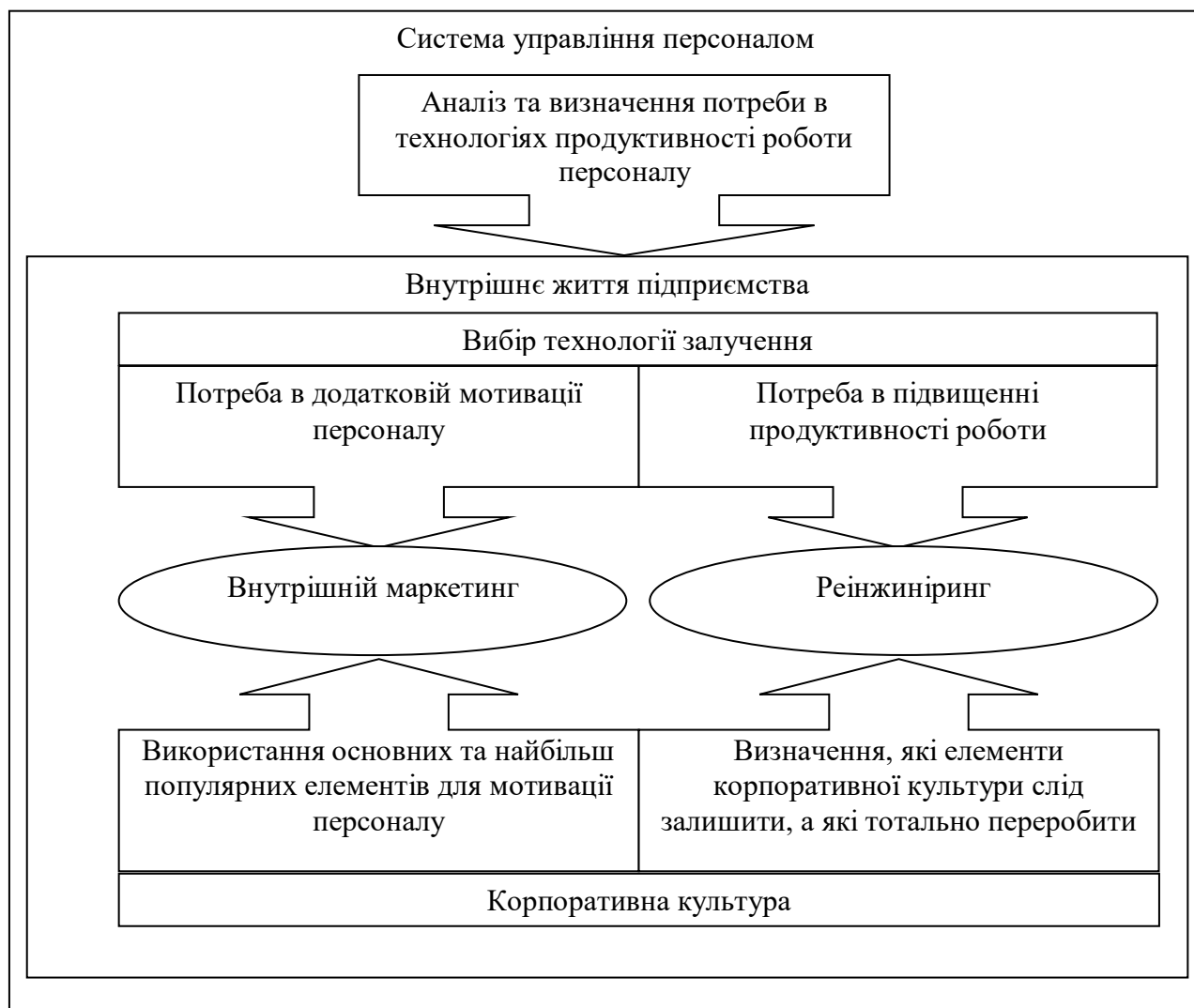


Рисунок 3.17 – Вплив корпоративної культури на вибір технологій продуктивності роботи персоналу

Джерело: розроблено автором.

Корпоративна культура містить певні мотиви і стимули, що спонукають працівників до певних дій чи поведінки. Відповідно існує тісний взаємозв'язок між мотивацією та поведінкою людини. Вагомий вплив на процес мотивації мають внутрішні драйвери, які спонукають працівника до дії. Ці драйвери визначають, на якому рівні всі інші фактори корпоративної культури будуть здійснювати процес мотивації людини до дій. Існує думка, що матеріальна мотивація стимулює працівника до тієї поведінки та дій, що є корисними для підприємства, але це дещо обмежене уявлення. Матеріальна мотивація обмежується фінансовими ресурсами, тобто існує пряма

залежність між грошима та мотивацією: що кращий фінансовий стан, то краща мотивація, і навпаки. Проте лояльність та відданість працівників забезпечується значною мірою саме рівнем корпоративної культури підприємства. Цей взаємозв'язок може бути реалізований за допомогою таких заходів: розроблення продуктивної системи винагород; розробка ефективного процесу просування кар'єрною драбиною; створення такої системи мотивації, де враховувалися б принципи справедливості та людських цінностей. Також важливим фактором нефінансової мотивації є встановлення режиму робочого часу, де можна використовувати такі методи: наявність додаткового вільного часу для працівників; можливість перерозподілу робочого часу. Але ці методи не повинні впливати на місячну або тижневу норми робочого часу, на встановлені трудові завдання і відповідно на перебіг виробничого процесу [51].

В умовах сучасного виклику, зумовленого коронавірусною інфекцією COVID-19, зростає роль та значення ІТ щодо вибору відповідної технології управління, що також відбувається під впливом корпоративної культури на підприємстві. У таких умовах зростає частка віддаленої роботи, автоматизації робочого місця, необхідність освоєння цифрових компетенцій – ось неповний перелік технологій управління, реалізація яких вимагає розвитку відповідних елементів корпоративної культури на підприємстві (рис. 3.18).

Таким чином, можемо узагальнити, що вибір технології управління, зокрема персоналом, враховує елементи корпоративної культури. Отже, нехтування нею в процесі прийняття рішення щодо вибору технології управління персоналом може негативно відобразитись на діяльності як окремого працівника, так і всього трудового колективу та підприємства загалом.

Отже, в сучасних умовах розвитку промислові підприємства, перебуваючи на різних етапах життєвого циклу, потребують врахування особливостей своєї роботи для покращення результатів діяльності.



Рисунок 3.18 – Вплив корпоративної культури на вибір технологій контролю та інформаційного забезпечення

Джерело: розроблено автором.

У досягненні цієї мети вагоме значення має формування корпоративної культури, розвиток якої дасть змогу вибирати та застосовувати такі технології управління, що сприятимуть розв’язанню соціально-економічних проблем підприємства, враховуючи специфіку його внутрішнього середовища. У переважній більшості випадків керівництво неефективно використовує елементи корпоративної культури у своїх цілях і, як наслідок, немає будь-якого прогресу, тому коли підприємство перейшло на фазу занепаду, не вживаються жодні заходи щодо їх оновлення.

Висновки до третього розділу

1. За результатами проведеного дослідження узагальнено, що корпоративну культуру варто розглядати як важливий елемент внутрішнього середовища підприємства. Її формування значною мірою залежить від рівня менеджменту, стилю керівництва, прийнятої стратегії та інших факторів і заходів, що реалізуються в межах підприємства. Окрім цього, стан корпоративної культури також може залежати від стадії життєвого циклу підприємства, оскільки рівень її розвитку залежить від зрілості як керівництва, так і працівників, а також від сформованої на підприємстві системи цінностей, заходів, що формують мотивацію, залученість працівників до досягнення цілей підприємства.

2. Пропонований у роботі підхід до формування та розвитку корпоративної культури промислового підприємства на основі виділення індивідуальних та колективних цінностей працівників став підґрунтям формування моделі вибору технологій управління під впливом корпоративної культури. Наукова та практична цінність пропонованої моделі визначена її змістом, що охоплює таку структуру:

- наявність базових елементів корпоративної культури та їх розвиток залежно від впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища промислового підприємства, а саме: потреб, інтересів, цінностей;

- застосування суб'єкт-суб'єктної моделі управління, що передбачає здійснення цілеспрямованої дії на об'єкт управління, що, зважаючи на свою семантичну структуру, перетворюється на суб'єкт управління, який в результаті управлінської дії здійснює управління розвитком елементів корпоративної культури;

- модель описує механізми впливу через такі детермінанти, як влада та потреби. Ця деталізація управлінської дії дає змогу виділити механізми впливу через одноосібну владу, колективну владу, партисипативну владу, що своєю чергою значно полегшує вибір релевантних технологій управління, а також механізми задоволення потреб через врахування індивідуальних і

колективних цінностей персоналу підприємства, колективів працівників та підприємства загалом, враховуючи результати оцінювання стану корпоративної культури на досліджуваних підприємствах;

- розгляд сучасних технологій управління, застосування яких може враховувати стан корпоративної культури на підприємстві та базуватись на таких її елементах, як цінність, повага, причетність, відповідальність, гнучкість;

- врахування очікуваних результатів застосування цієї моделі на основі застосування ціннісно орієнтованого підходу.

3. У роботі запропоновано використовувати зв'язок «потреби індивідуальні – інтереси індивідуальні – потреби колективні – цінності колективні» для формування корпоративних цінностей підприємства на основі вибору релевантних для цього завдання технологій управління.

4. Обґрунтовано, що реалізація запропонованої моделі передбачає розроблення та застосування технологій управління, що враховують особливості стану корпоративної культури і базуються на значному переліку технологій управління та відповідних заходів у їх межах. Для полегшення вибору релевантних заходів щодо покращення управління на підприємстві та досягнення кращих результатів його роботи запропоновано методику визначення континууму гармонізації індивідуальних і колективних цінностей персоналу підприємства та сформовано карту потенційних рішень за результатами застосування цієї методики.

5. Звернено увагу та такі сучасні технології управління, які враховують вплив корпоративної культури через використання гнучких та адаптивних методів роботи в колективі, зокрема, ненасильницькі комунікації, фасилітація, холакратія.

6. Особливу роль приділено характеристиці технологій управління щодо розвитку персоналу, оскільки від людей залежить процес формування цінностей, їхній розвиток, поширення. Звернено увагу на інформаційні технології для створення прозорих та сприятливих умов для розвитку

корпоративної культури на підприємстві.

Основні положення цього розділу представлено в авторських публікаціях [29, 46, 47, 48, 49, 50, 51].

Список використаних джерел до третього розділу

1. Беляк Т. О. Активізація впливу корпоративної культури на розвиток соціально-трудових відносин: дис. ... канд. екон. наук. Кіровоград, 2016. 269 с.
2. Бала О. І., Бала Р. Д., Мукан О. В. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. Національний університет «Львівська політехніка». URL: <http://ena.lp.edu.ua> (дата звернення: 18.04.2020).
3. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П., Винничук Р. О., Смолінська Н. В. Корпоративна культура: навч. посіб. Львів : Національний університет «Львівська політехніка». 2011. 317 с.
4. Капитонов Э. А., Зинченко Г. П., Капитонов А.Э. Корпоративная культура: теория и практика. Москва: Издательство «Альфа-Пресс», 2005. 352 с.
5. Носков В., Кальянов А. Психологічні детермінанти корпоративної культури. *Політичний менеджмент*. 2006. № 3 (17). С.76–88.
6. Овчаренко М. І. Організаційно-економічні засади управління розвитком корпоративної культури промислових підприємств: дис. ... канд. екон. наук. Суми, 2011. 235 с.
7. Петрова І. Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин. *Вчені записки*, Вип. 40. К., 2015. С. 139–145.
8. Роббинс С., Коултер М. Менеджмент. Москва: Изд. дом «Вильямс», 2002. 880 с.
9. Матюшенко О. І. Життєвий цикл підприємства: сутність, моделі, оцінка. *Проблеми економіки*. 2010. №4, URL: http://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2010-4_0-pages-82_91.pdf (дата звернення:

28.03.2020).

10. Домбровський В. С., Пластун О. Л. Врахування фази життєвого циклу підприємства як фактор попередження його банкрутства. Українська академія банківської справи НБУ. URL: <http://uabs.edu.ua> (дата звернення: 28.03.2020).

11. Юрченко В. В., Мельник Ю. В., Богданова Н. В. Корпоративна культура організації. Навчально-методичний посібник. Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації керівних кадрів Міністерства доходів і зборів України. Київ, 2014. С. 44.

12. The ROI of company culture: Why companies should look at culture's impact on profit. URL: <https://www.bdcnetwork.com/blog/roi-company-culture-why-companies-should-look-culture%E2%80%99s-impact-profit> (дата звернення: 15.01.2020).

13. Павліченко А. Ціннісні орієнтації у системі становлення особистості. *Психологія і суспільство*. 2005. № 4. С. 98–120.

14. Арутюнян Л. А. Микросреда и трансформация общественных ценностей в ценностную ориентацию личности. Ереван: Изд. пед. ун-та, 1979. 123 с.

15. Шибаета М. М. Самоопределение личности в культуре как мировоззренческая проблема. *Культура и мировоззрение*. 1981. Вып. 11. Г.

16. Волянська-Савчук Л. В. Формування та розвиток корпоративної культури на підприємствах машинобудування: дис. ... канд. екон. наук. Хмельницький, 2017. 266 с.

17. Зелінська Г. О., Андрусів У. Я., Розвиток персоналу організацій через призму формування корпоративної культури. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. 2020. №2 (22). С. 72–80.

18. Захарчин Г. М., Склярчук Т. В. Трансформація нових цінностей у категорії менеджменту. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. №2.

С. 121–128.

19. Петренко В. П. Боднар Г. Ф. Графоаналітичне моделювання процесів і умов гармонізації інтересів сторін – учасників державно-приватних партнерств. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2010. №34. С. 85–88.

20. Варцаба В. І., Петренко В. П. Гармонізоване управління і менеджмент – актуальний напрям розвитку теорії та практики управління *Стратегія економічного розвитку України*. Зб. наук. праць КНЕУ ім. В. Гетьмана. 2014. №34. С. 3–8.

21. Космина Ю. М. Управління поведінкою персоналу підприємства на засадах корпоративної культури: дис. ... канд. екон. наук. Львів, 2016. 200 с.

22. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. С. 37–41.

23. Третяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.4 С. 389–397.

24. Kanter Rosabeth M. *Change Masters*. Free Press, 1985. 436 p.

25. Adizes I. *Mastering Change. The Power of Mutual Trust and Respect in Personal Life, Family Life, Business and Society* / Ichak Adizes. Adizes Institute Publications, 1992. 235 p.

26. Kotter J. *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations* / John Kotter. – Harvard Business Review Press, 2012. 224 p.

27. Lewin K. *Field Theory in Social Science : Selected Theoretical Papers* / Kurt Lewin, Dorwin Cartwright. New York: Harper & Brothers, 1951. 346 p.

28. Zapukhliak Ivanna, Zaiachuk Yaroslav, Polyanska Alla and Kinash Iryna. Applying fuzzy logic to assessment of enterprise readiness for changes. *Management Science Letters*. 2019. №9. P. 2277–2290.

29. Polyanska A., Zapukhliak I., Diuk O. Culture of organization in conditions of changes as an ability of efficient transformations: the case of gas transportation companies in Ukraine. *Oeconomia Copernicana*. 2019. 10 (3), P. 561–580.

30. Verbovska L. Management of Personnel Development in Conditions of Change / Scopus «Advances in Manufacturing II. Volume 3. Quality Engineering and Management», 2019. 306 p.

31. Дев'ять нарисів з управління змінами: навчальний посібник /Вербовська Л. С., Дзвінчук Д. І., Петренко В. П., Ясінська Й. / за заг. ред. проф. Петренка В. П. Івано-Франківськ: Місто-НВ, 2018. 164 с.

32. Хитра О. В. Синергетичний аспект дослідження сутності інтелектуального капіталу. *Сборник научных трудов «Вестник НТУ «ХПИ»: Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2012. №13. С. 155–165.

33. Попова Н. М., Зєніна Я. М., Віннік М. С. Поняття «гармонізації» і її використання в управлінській діяльності на підприємствах. *Вісник СНУ ім. В. Даля*. 2010. № 2 (144), частина 2. С. 154–159.

34. Бай С. І., Тимцуник В. І. Телеологічні засади гармонізації менеджменту підприємства. *Державне управління. Удосконалення та розвиток*. 2011. №2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua> (дата звернення: 28.08.2018).

35. Варцаба В. І. Синергетична парадигма гармонізованого управління людськими ресурсами соціально-економічних систем. *Проблеми економіки*, 2015. С. 247–252.

36. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.1. / відп. ред. С. В. Мочерний та ін. Київ: Видавничий центр «Академія», 2000. 864 с.

37. Сімченко М. О., Аблялімов Е. Р., Чачуа Ю. О. Сучасні підходи до узгодження інтересів підприємства зі суб'єктами господарювання. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення: 29.12.2019).

38. Beth A. Simmons. The International Politicsof Harmonization: The

Case of Capital Market Regulation. URL: https://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/3382976/international_politics.pdf?sequence=2 (дата звернення: 13.05.2019).

39. Florea Ramona, Florea Radu. Stakeholders Interests Analyse and Harmonization – Starting Point of Strategic Approach. URL: <http://www.ugb.ro/etc/> (дата звернення: 17.01.2020).

40. Polyanskiy, Viktor V. «Constitutional foundations for the harmonization of social interests in the public authorities system». Kutafin University Law Review. 2017, vol. 4, no. 1. P. 28.

41. Gale Academic Onefile, Accessed 29 Jan. 2020. URL: <https://go.gale.com/ps/anonymous?i> (дата звернення: 14.01.2021).

42. Trunina Iryna, Khovrak Inna. Harmonization of the Interests of Employers and Institutions of Higher Education as a Basis for the Sustainable Regional Development URL: <https://ieeexplore.ieee.org/document/8896688/metrics#metrics> (дата звернення: 14.01.2021).

43. Baiur Dmytro Development of Socially Responsible Corporate Governance in the Context of Harmonization of Interests of Stakeholders. URL: <https://echas.eenu.edu.ua/index.php> (дата звернення: 13.12.2020).

44. Калиниченко М. П. Гармонізація економічних інтересів у системі маркетингового управління промисловим підприємством. *Економіка промисловості*: зб. наук. пр. 2013. № 3(63). С. 119–128. URL: <http://www.pmdp.org.ua/images/> (дата звернення: 14.11.2020).

45. Сисоєва С. Суспільство і особистість: гармонізація розвитку. *Рідна школа*. 2012. №12. С. 8–12.

46. Дюк О. М. Визначення місця та рівня впливу корпоративної культури у виборі технологій управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. 2018. Вип. 32. С. 76–81.

47. Дюк О. М. Місце корпоративної культури у процесі вибору найефективніших технологій управління на вітчизняних підприємствах.

Наукові записки. Львів: Укр. акад. друкарства. 2018. № 2. С. 110–115.

48. Полянська А. С., Дюк О. М. Вплив організаційної культури на вибір технологій управління на прикладі підприємств електроенергетичної галузі. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*. Серія: Економіка та управління в нафтовій та газовій промисловості. 2020. № 2 (22). С. 87–98.

49. Дюк О. М. Особливості формування корпоративної культури на нафтогазових підприємствах під впливом сучасних технологій глобалізації. *Науково-дослідні розробки: сучасні вимоги, оцінка ефективності, комерціалізація*: збірник матеріалів круглого столу (м. Івано-Франківськ, 13 – 15 березня 2019 р.). Івано-Франківськ, 2019. С. 99–102.

50. Дюк О. М., Полянська А. С. Ціннісно-орієнтований підхід у формуванні корпоративної культури підприємства. *Трансформаційні процеси національної економіки: теоретичні і практичні аспекти*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 30 січня 2021 року). Львів, 2021. С. 78–81.

51. Полянська А. С. Дюк О. М., Псюк Р. М. Підходи до мотивації в корпоративному управлінні підприємством на основі не фінансових інструментів. *Соціально-економічний розвиток регіону: сучасні реалії та перспективи*: монографія / за ред. Н. І. Пилипів, В. В. Стефініна. Івано-Франківськ: 2017. 435 с.

52. Маршалл Розенберг. Ненасильницька комунікація: мова життя. Видавництво Софія, 2018. 288 с.

53. Лушин П. В. Личностные изменения как процесс: теория и практика : монография. Одесса.: Аспект, 2005. 334 с.

54. Simon Montutopsy of a Failed Holacracy: Lessons in Justice, Equity, and Self-Management. 2017.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі запропоновано нові підходи до розв'язання науково-практичного завдання, яке полягає в розвитку теоретичних положень, розробленні методичного забезпечення та практичних рекомендацій щодо вибору технологій управління з урахуванням дослідження корпоративної культури на промислових підприємствах.

1. На основі аналізування літературних джерел та узагальнення результатів дослідження стану корпоративної культури на промислових підприємствах у роботі запропоновано модель впливу корпоративної культури на вибір технологій управління шляхом виділення таких інструментів управління, як влада та потреби. Під їхньою дією здійснюється вплив на працівників, колективи та підприємство загалом на основі дослідження цінностей та визначення способів їх формування та врахування при виборі технологій управління з урахуванням владних механізмів та способів задоволення інтересів внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів підприємства;

2. З урахуванням наявних проблем промислових підприємств та сучасних тенденцій розвитку удосконалено визначення корпоративної культури, що базується на формуванні середовища функціонування підприємства, сприятливого для стимулювання та залучення працівників підприємства до виконання виробничих завдань, інноваційного розвитку, управління змінами на основі розроблення та застосування таких базових інструментів корпоративної культури, як цінності, ритуали, традиції, атрибути, легенди, імідж, що не тільки враховує зазначені елементи корпоративної культури, але і робить це на основі виділення індивідуальних і колективних цінностей працівників підприємства, що є визначальними для розроблення інших атрибутів корпоративної культури на підприємстві, зокрема комунікацій, принципів поведінки, гнучкості та адаптації;

3. Враховуючи широкий спектр тлумачень корпоративної культури, у роботі вдосконалено класифікацію корпоративної культури підприємства, що

базується на врахуванні індивідуальної та колективної цінностей як складової корпоративної культури, що, на відміну від існуючої, дає змогу визначити потенціал системи корпоративної культури на підприємстві завдяки наявній індивідуальній складовій, що формується за рахунок індивідуальних характеристик кожного працівника стосовно сформованих цінностей та навички колективної взаємодії щодо підтримання корпоративних традицій, ритуалів та ефективних комунікацій у досягненні ефективної роботи;

4. Ознайомившись з досвідом корпоративної культури промислових підприємств та врахувавши вдосконалену класифікацію корпоративної культури на основі виділення індивідуальної та колективної цінності як складової корпоративної культури, у роботі вдосконалено класифікацію технологій управління, які згруповані залежно від інтересів працівників і підприємства, що базуються на їх потребах та визначають цінності як окремого працівника, колективу, так і підприємства загалом;

5. Вивчення літературних джерел щодо інструментарію управлінської діяльності дало змогу розвинути поняття впливу корпоративної культури на вибір технологій управління через виділення таких інструментів впливу на об'єкт, як влада та потреби, що ґрунтуються на дослідженні механізмів застосування цих інструментів у виборі технологій управління;

6. З урахуванням сучасного стану промислових підприємств та проведеної роботи щодо вдосконалення понятійного апарату корпоративної культури та її класифікації запропоновано методику оцінювання корпоративної культури шляхом виділення рівнів її формування, що, на відміну від існуючих, дає змогу визначити збалансування індивідуальних та колективних цінностей працівників з допомогою розрахунку індикатора збалансованості, з метою врахування відмінностей у виборі технологій управління;

7. Враховуючи вагомість впливу корпоративної культури на результати діяльності промислових підприємств, запропоновано ціннісно орієнтований

підхід для обґрунтування результативності застосування технологій управління на промислових підприємствах, що базується на використанні методики форсайту. Це в процесі визначення майбутнього стану підприємства сприяє врахуванню потенційних можливостей зростання зацікавленості і причетності працівників підприємства до розв'язання його цілей та завдань.

8. Узагальнено, що вплив корпоративної культури на вибір технологій управління відбувається на основі використання владних механізмів, що дають змогу задовольнити потреби людських ресурсів. Така взаємодія досягає максимального результату, коли базується на збалансуванні потреб працівників підприємства і самого підприємства, створенні можливостей для задоволення інтересів обох сторін та відповідно формуванні цінностей, що дозволяють розвивати людські ресурси, а отже, можливості підприємства щодо покращення результатів його роботи. Як бачимо, силовою опорою у формуванні такого впливу є ланцюг «потреби – інтереси – цінності», при цьому змістове наповнення цього ланцюга та власне вибір технології управління залежать від особливостей діяльності промислового підприємства.

ДОДАТКИ

Наукові погляди до трактування поняття «корпоративна культура»

№	Автор	Визначення
1	2	3
1	Бобилева М. [33, с.20]	Корпоративну культуру можна визначити як сферу менеджменту, пов'язану з розвитком інтеграційних процесів в управлінні, яка включає в якості основних компонентів цінності членів трудового колективу організації, переконання, норми поведінки і комунікаційної взаємодії працівників в процесі трудової діяльності, елементи матеріального середовища і тим самим відображають індивідуальність даної організації
2	Блінов А., Василевська О. [30]	це набір найбільш важливих припущень, прийнятих усіма членами підприємства, що проявляються в заявлених підприємством цінностях, які задають людям орієнтири їх поведінки і дій, та передаються через символічні засоби духовного і матеріального внутріорганізаційного спілкування
3	Виханський О., Наумов А. [68]	перелік найважливіших припущень, що набувають вираження у цінностях, декларованих організацією і задають людям орієнтири їхньої поведінки та дій
4	Вейл П. [72]	це є система стосунків, дій і артефактів, яка витримує випробування часом і формує унікальну загальну психологію
5	Голд К. [26]	корпоративна культура – це унікальні характеристики для розуміння, бачення і сприйняття особливостей організації, того, що відрізняє її від інших в даній галузі
6	Заньковський А. [66]	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
7	Задихайло Д., Кібенко О., Назарова Г. [63, с.332]	це сукупність правил, звичаїв та сталої практики в галузі корпоративного управління, яка не отримала нормативного закріплення в законодавстві та базується на загальному культурному рівні суспільства, нормах моралі, діловій практиці тощо. Культуру організації можна визначити як сукупність ідей, корпоративних цінностей і норм поведінки, що формуються в ході спільної діяльності для досягнення загальних цілей певної організації
8	Капітонов Е. [71]	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
9	Кулигіна І.А. [25]	культура корпорації – це позиції, точки зору і манери поведінки, в які втілені прийняті цінності
10	Колод А., Гришнова О., Кицак Т. [65]	це добре сформована, стійка система норм та цінностей, провідних переконань, принципів і технологій співпраці суб'єктів соціально-трудових відносин у життєдіяльності підприємства
11	Карлофф Б. [58, с.134]	культура корпорації – свого роду певні позиції, точки зору, манери поведінки, в яких втілюються основні цінності, а вираження цих цінностей втілено в організаційній структурі і в кадровій політиці
12	Марушак Т. [31, с.37]	це сукупність прийнятих на даному підприємстві норм і правил поведінки по відношенню до клієнтів і партнерів, а також культура міжособових стосунків на підприємстві. Це – втілення «духу компанії», коли вся співробітництво – від керівників до виконавців, чітко усвідомлюють завдання компанії і прикладають максимум зусиль для їх реалізації

1	2	3
13	Мерсер Д. [27, с.292]	це максимальний розвиток ініціативи, талантів, професійних навичок, творчих здібностей і вміння знайти себе в нових обставинах; заохочення досягнень співробітників та їхнього особистого внеску; створення можливостей для творчого росту; забезпечення таких умов, коли голос кожного буде почутий; захист прав і гідності; гарантія особистої захищеності
14	Мішон С. та Штерн П. [29]	це сукупність символів, ритуалів, міфів, які використовуються для передачі життєвого досвіду працівникам підприємств
15	Погребняк В. [32]	це особлива сфера корпоративної реальності, яка складається з комплексів спеціалізованих і певним чином упорядкованих матеріальних і віртуальних ресурсів та результатів працівників, що передбачають систему міжособистісних стосунків, об'єднує сукупність взаємопов'язаних організаційних явищ і процесів, у надрах яких, завдяки цілеспрямованому діям персоналу, відбувається перетворення вище названих ресурсів і часткових результатів на кінцеві продукти діяльності системи в цілому
16	Семикіна М. [69]	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
17	Томілов В.В. [24]	корпоративна культура – це сукупність мислення, що визначає внутрішнє життя організації; це спосіб переосмислення, дії та існування. Культура корпорації може розглядатися як вираження основних цінностей в організаційній структурі; системі управління; кадровій політиці, виявляючи на них свій вплив
18	Усманов Б. [67]	така культура є традиціями і манерою поведінки, в яку втілюються основні цінності організації та її кадрового складу
19	Хаста Г. [28, с.17]	це система цінностей, вірувань, переконань, 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
20	Шейн Е. [70]	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

Підходи щодо визначення поняття «корпоративна культура»

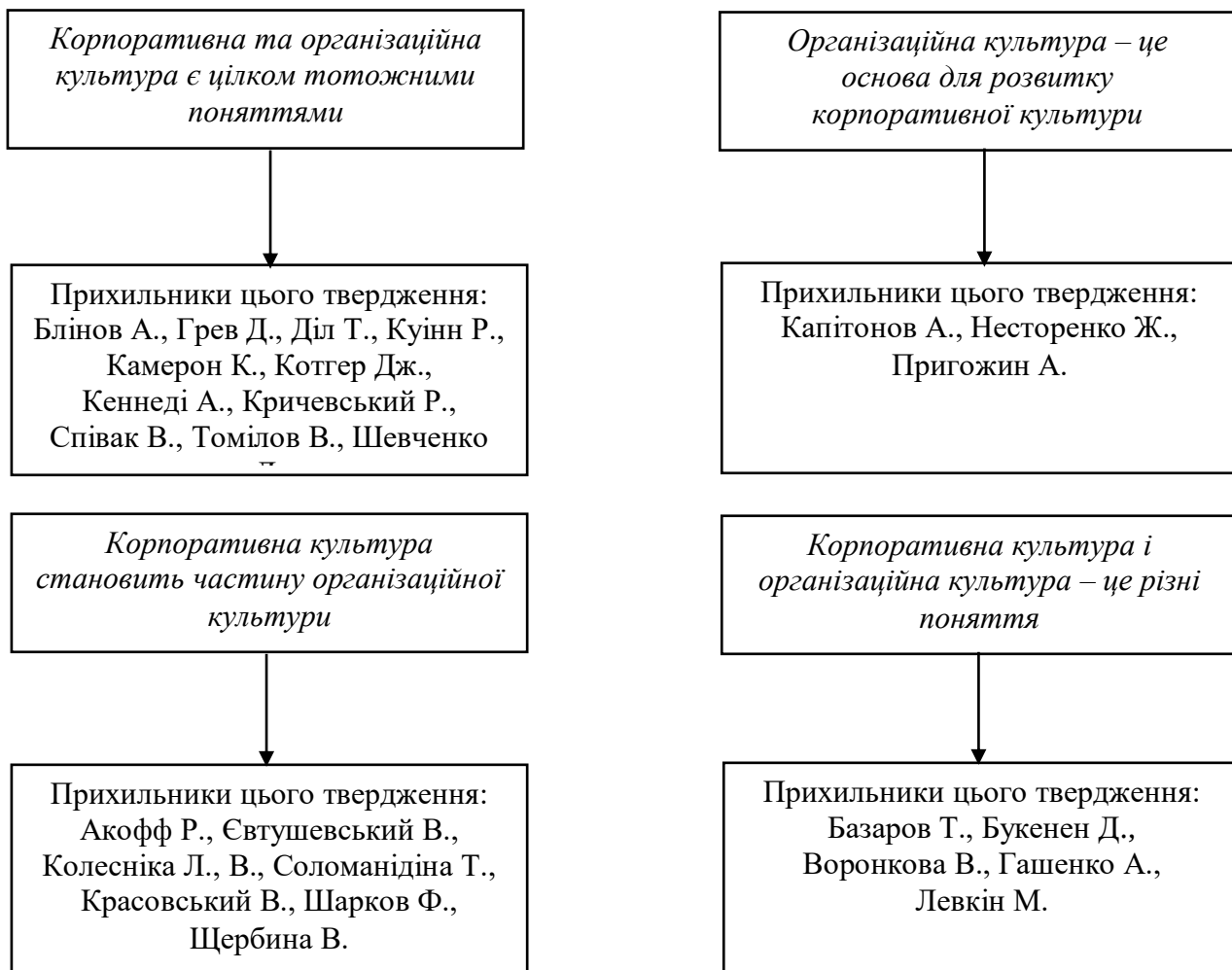
№	Конкурентоспроможний підхід	
1	Науковці, які належать до цього підходу: <i>К. Голд, Г. Морган, Г. Хофстеде, М. Бобілева</i>	Корпоративну культуру розглядають як спосіб виділення підприємства серед інших, завдяки унікальним і індивідуальним характеристикам, які наявні лише у внутрішньому середовищі цього підприємства і можуть призвести до підвищення конкурентоспроможності
Поведінковий підхід		
2	Науковці, які належать до цього підходу: <i>Т. Базаров, С. Шекиня, В. Козлов</i>	Акцентується увага на тому, що корпоративна культура впливає (формує, задає відповідний тон) на поведінку колективу
Мотиваційний підхід		
3	Науковці, які належать до цього підходу: <i>М. Мерсер, Ю. Одегов, П. Журавльов</i>	Під корпоративною культурою розуміють цінності, навички, які слугують зразком для інших працівників та стимулюють їх до професійного та особистісного розвитку
Навколишній підхід		
4	Науковці, які належать до цього підходу: <i>К. Шольц, М. Коул, М. Мескон</i>	Корпоративна культура виступає свого роду оточенням (кліматом), яке природно сформувалося і духовно впливає на внутрішнє життя підприємства
Ресурсний підхід		
5	Науковці, які належать до цього підходу: <i>В. Погребняк</i>	Корпоративна культура – це сукупність як матеріальних, так і не матеріальних ресурсів, які дають змогу досягнути спільної мети

Джерело: сформовано автором

Поліаспектність мети корпоративної культури підприємства



Основні погляди науковців щодо понять «корпоративна культура» та
«організаційна культура»

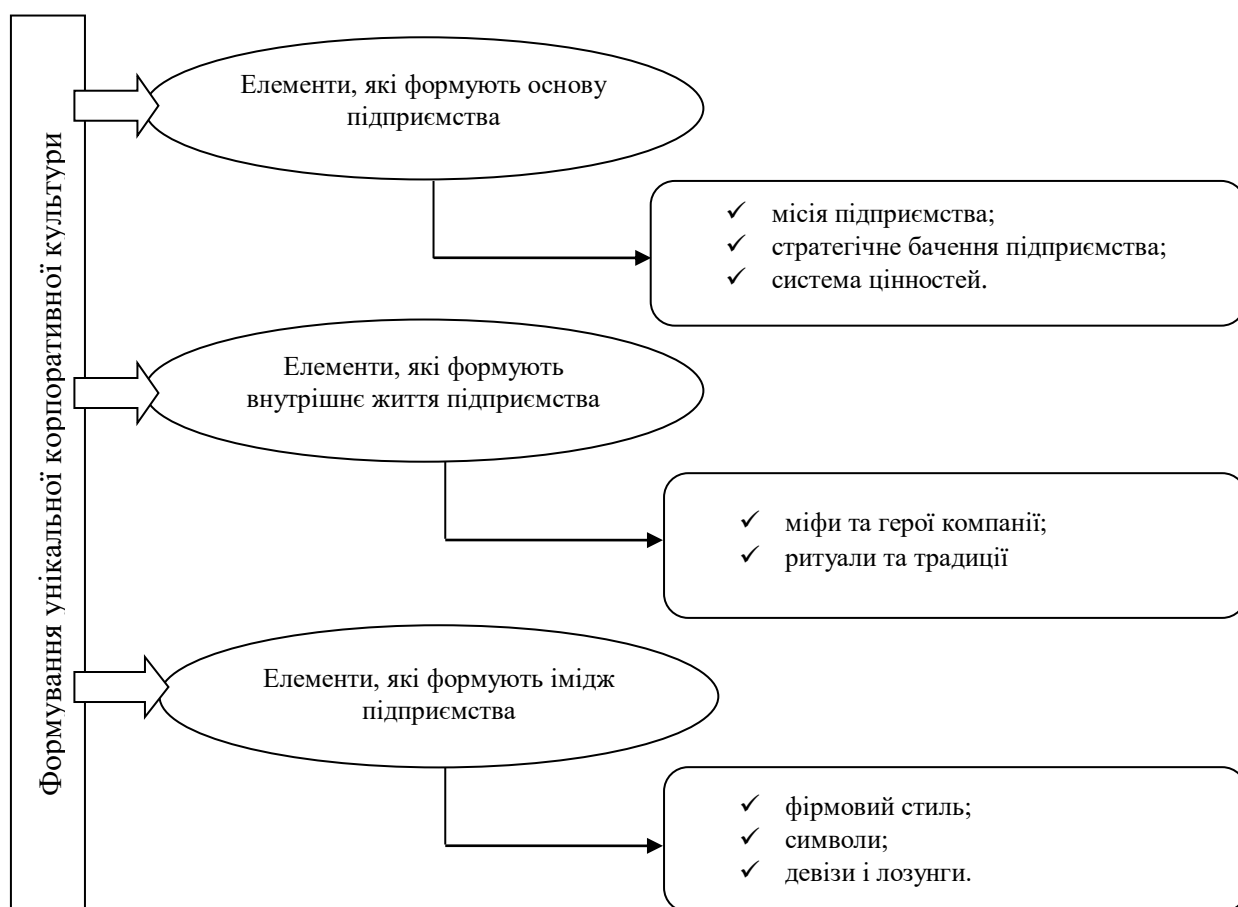


Основні функціональні складові корпоративної культури

№	Складові корпоративної культури	Характеристика
1	Духовна	Корпоративна культура формує духовні цінності всередині трудового колективу та визначає негласні норми поведінки
2	Психологічна	Корпоративна культура сприяє покращенню психологічного клімату у внутрішньому житті підприємства
3	Соціальна	Забезпечує покращенню умов і змісту праці
4	Інноваційно-інтелектуальна	Розкриває прихований потенціал працівників, який може проявитись у вигляді нових ідей («ноу-хау») для покращення системи управління на підприємстві
5	Комунікабельна	Стійкий корпоративний дух, що функціонує у внутрішньому середовищі підприємства краще розкриває кожного працівника і дає змогу налагодити контакт між управлінським апаратом та персоналом
6	Економічна	Злагоджений трудовий колектив демонструє високий рівень продуктивності, премії не стають єдиним мотиваційним інструментом. Підвищуються основні показники діяльності та конкурентоспроможність підприємства.

Систематизовано та сформовано за результатами дослідження джерел (авторські позиції виділено): [45, 47, 49, 50, 51].

Основні блоки структурних елементів корпоративної культури підприємства



Джерело: сформовано автором.

Систематизація основних видів корпоративної культури

№	Назва виду корпоративної культури	Характеристика виду корпоративної культури	
		2	3
1	Адгократична культура	Посилене стимулювання та протекція свободи думки, ініціативності, проведення експериментальних робіт та впровадження інновацій.	
2	Ієрархічна культура	Стандарти, протоколи та норми є основними. Максимальна увага приділяється структуризації та формалізації робочого процесу.	
3	Кланова культура	Посилена увага до підтримки морального клімату в робочому колективі, співпадіння спільного.	
4	Ринкова культура	Пріоритет надається лідерським якостям робітника, активно діє правила конкурентного ринку. Головна ціль полягає в досягненні поставленої мети, незважаючи на шляхи досягнення.	
5	Клубна культура	Командна робота є основою в цій корпоративній культурі, спільна зайнятість встає на перше місце, ставлячи кар'єрний ріст на другий план	
6	Оборонна культура	Посилена увага до адаптивних процесів до реальних та можливих умов діяльності	
7	Академічна культура	Професійна спеціалізація виступає на перший план	
8	Бейсбольна команда	Лідери позиціонують себе як вільні гравці на ринку праці, за яких невинно ведеться боротьба між конкуруючими корпораціями, всі інші робітники – лише створені, щоб втілювати ідеї лідерів у життя.	
9	Довгострокова-короткострокова орієнтація	Пріоритети цінностей залежно від тривалості життєдіяльності	
10	«Чоловіча»-«жіноча» культура	Домінування за статевою ознакою, відношенням до успіху, до місця праці в житті робітника. Вирізняється наявністю міцно вкорінених стереотипів.	
11	Індивідуалізм-колективізм	Пріоритети за впливом на особисте життя, відповідальності, традиційності чи інновацій, наявності чи відсутності мотивації	
12	Драматична організація	Звичайна діяльність набуває вигляду спектаклю, рішення приймаються за фактом, цінується ризик та ініціатива. Цілі непрості, алгоритм діяльності відсутній	
13	Депресивна організація	Має консервативний та бюрократичний уклад. Функціонує завжди однаково і просто. Характерним є авторитарний стиль керівництва, наявність ієрархічності	
14	Шизоїдна організація	Має поступливий стиль управління, керівник сприймається відстороненим. Характерним є конкуренція за увагу пасивного керівника	
15	Паранойальна організація	Надто високий контроль за підлеглими. Консерватизм на всіх рівнях, відсутність ініціативи, недовіра до керівництва. Бюрократичний стиль управління	

1	2	3
16	Примусова організація	Патологічна прихильність до раціональності, систематизації, недопущення помилок за будь-яку ціну, наявність правил «на всі випадки життя», патріархальність в управлінні
17	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 їм відоме. Організації тримаються переважно на професіоналах і працюють в крос-функціональних командах
18	Інкубатор	Майже відсутня структура, але забезпечено комфортні умови трудової діяльності: тепло, світло, кава-брейк тощо. Роль людей підкорятися, критикувати, розвиватися, шукати додаткові ресурси і допомагати покращувати нову послугу або товар. Чужине ставлення до нових ідей та інновацій. Вважаються організаціями майбутнього
19	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 підлегли, що треба робити, і що для них добре. Робота в такій корпорації зазвичай нагадує домашню атмосферу. Японські компанії є одними з найкращіших представників цього типу культури
20	Ейфелева Вежа	Кожна ланка на високому рівні має чітку функцію контролю нижчих ланок. Підпорядкування керівникові, авторитет якого пов'язаний з виконанням визначеної керуючої ролі. Кар'єра будується на професійних знаннях і навичках. Персональні взаємини засуджуються
21	Колегіальна	Раціональний розподіл обов'язків між усіма членами робочого колективу, делегування повноважень, колегіальне прийняття ключових рішень
22	Стабільна	Усталеність та чіткість діючих норм, традицій, правил, елементів організаційної культури
23	Нестабільна	Нестійкість у системі управління організацією, відсутність чітких і уніфікованих для всіх норм та правил поведінки, вибіркове відношення до членів колективу
24	Авторитарна	Централізація влади, сувора службова ієрархія, тотальний контроль над співробітниками. Думка колективу, як правило, не враховується. Керівник приймає рішення одноосібно
25	Інтегрована	Колектив організації згуртований, у ньому формується єдине колегіальне рішення, яке поділяє і підтримує більшість
26	Дезінтегрована	Відсутність єдиної думки, поляриність у поглядах, незадоволення більшістю прийнятими правилами і нормами, конфліктність
27	Функціональноорієнтована	Чітке виконання функціональних алгоритмів діяльності із дотриманням всіх норм та вимог. Мінімум умови до особистості
28	Особистісноорієнтована	Головна цінність — люди. Керівництво всіляко підтримує співробітників. Велика увага — розвитку людських ресурсів
29	Культура Афіни	Трудова діяльність здійснюється кооперативно. Критерій ефективності — розв'язок завдання. Цінується кваліфікація і знання персоналу
30	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

1	2	3
31	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
32	Культура Аполлона (рольова культура)	Існує за системою жорстких правил, що регламентують все: і структуру, і організацію праці, і відносини, і саму працю. Місце роботи важливіше від людини
33	Колектив однодумців	Вільні взаємовідносини, практична відсутність формалізованих правил, зацікавленість у діяльності
34	В'язниця	Тотальний контроль за діями підлеглих, бюрократизація усіх виробничих процесів, перекладання відповідальності на інших.
35	Добровільне рабство	Сильний, вольовий керівник, серед підлеглих розповсюджено виконання будь-чого без виключення, аби домогтися визнання керівника
36	Благодійна організація	Основний принцип діяльності — співчуття. Критичні рішення не приймаються, оцінка діяльності носить формальний характер
37	Культура боса	Принцип взаємодії — «керівник завжди правий»
38	Компанійська культура	Використання у якості пріоритету факту знайомства
39	Сімейна культура	Пряме управління усіх усіма, не беручи до уваги горизонтальні та вертикальні зв'язки. Кожен виконує не те, що зобов'язаний виконувати, а те, що вважає за потрібне та важливе у цей момент
40	Адміністративна культура	Працівники в цій культурі рідко вдаються до продуктивної кооперації, вона характеризується високим ступенем бюрократизації та статичністю більшості процесів. Характерним є наявність значного розриву між ієрархічними сходами. Кар'єрний ріст відбувається досить повільно, та часто він політизований. На теренах корпорації діють потужні та незламні ритуали, норми, протоколи та інструкції, які собою привертають більше уваги ніж досягнення основної поставленої цілі
41	Інноваційна культура	Характеризується підвищеною динамікою, орієнтована на досягнення та результатів, що відбудуться в далекому майбутньому. Така націленість часто провокує виникнення ризиків та форс-мажорних ситуацій, які змушують більшість робітників відрізнятися високим професіоналізмом, педантичністю та здатністю до командної роботи
42	Спекулятивна культура	Основна мета — успішні угоди та контракти, що ведуть за собою матеріальні блага. Працівники відрізняються гнучкістю та цілеспрямованістю
43	Культура торгівлі	В робітнику важливими якостями є вміння вербального та невербального впливу, комунікабельність, привітність, націленість на успішне завершення поставленої задачі, високі мотиваційні якості, схильність до впровадження інновацій та проведення експериментальних нововведень
44	Культура за рівнем бюрократизації	Такий поділ ділить корпоративні культури за відкритістю, доступністю вільного обміну інформацією, наявністю чи відсутністю ієрархічності, ступенем авторитарності, та атмосферою взаємовідносин в трудовому колективі

Аналіз основних наукових поглядів щодо принципів корпоративної культури

	Принцип соціально-економічного розвитку	Принцип винагороди	Принцип єдності	Принцип відкритості	Принцип корисності	Принцип системності	Принцип науковості	Принцип індивідуальності	Принцип професіоналізму
М. Овчаренко [56, с. 210]		+	+	+					+
О. Бала, О. Мукан, Р. Бала [78, с. 11]	+	+			+	+		+	
О. Рудковський [58, с. 234]	+	+			+	+			
І. Кузнецов [79]						+	+		
І. Петрова [59, с. 139]			+		+				
Т. Беляк [7, с. 27]						+	+		
В. Малащенко [60, с. 180]		+		+	+	+		+	
В. Шконда, А. Кальянов [61]		+	+	+				+	+
Н. Фіщук, І. Ломачивська [62, с. 83]	+	+		+	+	+			
Кількість наукових поглядів, що підтримують цей принцип	3	6	3	4	5	6	2	3	2
Відсоткове відображення кількості наукових поглядів щодо цього принципу корпоративної культури, %	33,3	66,7	33,3	44,4	55,6	66,7	22,3	33,3	22,3

Джерело: сформовано автором

Групи основних функцій корпоративної культури

<i>Мотиваційні функції</i>
– інтелектуальна функція; – мотиваційна функція; – інноваційна функція; – розвивальна функція; – об'єднувальна функція
<i>Функції впливу на якість та реалізацію продукції</i>
– функція управління якістю; – функція орієнтації на споживача; – функція пристосування до потреб суспільства; – іміджетворча функція; – клієнтоорієнтовна функція
<i>Функції впливу на управлінські рішення</i>
– комунікаційна функція; – змістотворча функція; – регулювальна функція; – інтеграційна функція; – прогнозована функція
<i>Функції безпеки</i>
– захисна функція; – стабілізаційна функція; – адаптивна функція

Джерело: сформовано автором на основі: [58; 59; 60; 61; 62; 63]

Основні чинники впливу на формування корпоративної культури

№	Характер чинників впливу	Чинники, які належать до них
1	2	3
1	Економічний	Внутрішні економічні чинники: ✓ система мотивації, рівень інноваційної активності; ✓ рівень фінансової стабільності підприємства; ✓ вид продукції, товару, послуг; ✓ стадія життєвого циклу
		Зовнішні економічні чинники: ✓ зростання інфляції в країні; ✓ рівень попиту; ✓ середній рівень заробітної плати в країні; ✓ валютна політика; ✓ рівень конкурентоспроможності підприємства, науко-технічний прогрес
2	Правовий	Внутрішні правові чинники: ✓ система охорони праці; ✓ дотримання чинного законодавства; ✓ політика керівництва підприємства; ✓ інформаційне забезпечення; ✓ рівень освіти працівників; ✓ статут підприємства
		Зовнішні правові чинники: ✓ політична ситуація в країні; ✓ нормативно-правові акти у сфері забезпечення належних умов праці та здійснення підприємницької діяльності
3	Психологічний	Внутрішні правові чинники: ✓ психологічний клімат; ✓ гендерна політика; ✓ кооперування між працівниками; ✓ рівень горизонтальної та вертикальної довіри; ✓ рівень ставлення до різноманітних ритуалів, традицій; ✓ умови праці; ✓ дотримання норм і етикету; ✓ психологічна готовність до змін; ✓ впевненість керівника;
		Зовнішні правові чинники: ✓ менталітет; ✓ генофонд; ✓ імідж підприємства на ринку

Продовження додатка М

1	2	3
4	Духовний	Внутрішні правові чинники: ✓ життєвий досвід; ✓ врахування індивідуалізму; ✓ існування субкультури на підприємстві; ✓ неформальний клімат; ✓ віра в розвиток підприємства; ✓ відсутність бюрократизму; ✓ корпоративний дух; ✓ виховання Зовнішні правові чинники: ✓ розвиток субкультур в країні; ✓ рівень конформізму; ✓ релігія; ✓ розвиток патріотизму; ✓ соціальна та демографічна політика; ✓ національні звичаї

Джерело: систематизовано та складено автором.

Анкета – опитувальник

Шановний добродію! Запрошуємо Вас взяти участь у проведенні анкетування. На основі обробки результатів анкетування планується розробити методичні рекомендації оцінювання рівня корпоративної культури. У разі необхідності Ви можете ознайомитися з результатами анкетування, отримати їх та використовувати на Вашому підприємстві для подальшого розвитку корпоративної культури.

Інструкція. Відповідаючи на запитання, намагайтеся бути щирими. Просимо Вас ретельно читати кожне питання анкети, яке оцінюється від 1 до 5 балів. Зауважимо, що всі результати проведеного анкетування будуть відображатися анонімно!

Дякуємо за співпрацю!

1. Назва підприємства.
2. Місцезнаходження підприємства (юридична адреса).
3. Форма власності підприємства.
4. Ваша посада.
5. Освіта (середня спеціальна, неповна вища, повна вища).
6. Вік.
7. Стать.
8. Стаж роботи.
9. На скільки задовільняє Вас стан трудової дисципліни на підприємстві?
10. Оцініть рівень претензій споживачів до діяльності підприємства.
11. Чи сформований на Вашому підприємстві корпоративний кодекс чи інші корпоративні документи, в яких розглянуто питання корпоративної культури?
12. Чи задовільняють Вас умови праці на підприємстві (забезпечення охорони здоров'я, безпеки і добробуту, які надають достатній захист працівникам)?

13. Чи сформований у Вас соціальний пакет для працівників?
14. Чи усвідомлюють працівники свою роль у досягненні цілі підприємства?
15. Чи відповідають особисті цілі працівників цілям підприємства?
16. Чи проводяться на Вашому підприємстві заходи з корпоративної культури (відпочинок, взаємозамінність, традиції, різного роду культурні заходи)?
17. Чи існує у Вас інститут наставництва?
18. Оцініть здатність вирішувати конфліктні ситуації на Вашому підприємстві.
19. Чи сприятливі умови роботи для молоді?
20. Чи задовільняє стиль керівництва на підприємстві?
21. Який рівень плинності спеціалістів на підприємстві?
22. Чи значна частка молодих працівників на підприємстві?
23. Чи здійснюються кроки, спрямовані проти всіх форм дискримінації – як на робочому місці, так і під час приймання на роботу (наприклад, стосовно жінок, певних етнічних груп, людей з інвалідністю тощо)?
24. Оцініть рівень задоволення заробітною платою на підприємстві.
25. Який рівень задоволеності працівників мотивацією на підприємстві?
26. Чи існує на Вашому підприємстві система навчання та розвитку персоналу?
27. Який рівень володіння іноземними мовами персоналом підприємства?
28. Чи відбувається на підприємстві залучення зовнішніх експертів та аудиторів?
29. Оцініть стан діловодства на підприємстві.
30. На скільки розвинута система комунікацій на підприємстві?

31. Чи відбувається ротація персоналу на підприємстві?
32. Оцініть наявність зворотного зв'язку на підприємстві.
33. На скільки розвинута система цифровізації на підприємстві?
34. Оцініть рівень ефективності управління підприємством.
35. Чи усвідомлюєте Ви свою роль у досягненні цілей підприємства?
36. Чи розумієте Ви зміст корпоративної культури на підприємстві?
37. Як Ви оцінюєте репутаційний імідж підприємства?
38. Чи сформована на підприємстві система цінностей?
39. Чи комфортно Вам працювати у колективі?
40. Чи враховано культурні відмінності на підприємстві?
41. На скільки Ви відчуваєте відповідальність за свою роботу?
42. Чи забезпечує підприємство оптимальне розв'язання питання співвідношення роботи і особистого життя для своїх працівників, наприклад, гнучкий графік роботи?

Питання щодо оцінки корпоративної культури
на основі виділення її рівнів

Номер питання анкети	Зміст питання	Цінності
1	2	3
БАЗОВІ ЦІННОСТІ, ЗВИЧКИ ЛЮДИНИ		
15	Чи відповідають особисті цілі працівників цілям підприємства?	Здатність підтримувати певні дії, які передаються з покоління в покоління без відповідних наказів; підтримання певного складу мислення членів організації щодо її іміджу; Формування певного типу особистостей системи сформованого на підприємстві світогляду і ставлення до навколишнього світу
35	Чи усвідомлюєте Ви свою роль у досягненні цілей підприємства?	
36	Чи розумієте Ви зміст корпоративної культури на підприємстві?	
37	Як Ви оцінюєте репутаційний імідж підприємства?	
38	Чи сформована на підприємстві система цінностей?	
39	Чи комфортно Вам працювати у колективі?	
40	Чи враховано культурні відмінності на підприємстві?	
42	На скільки Ви відчуваєте відповідальність за свою роботу?	
ЦІННОСТІ, СТЕРЕОТИПИ СОЦІАЛЬНОЇ САМОІДЕНТИФІКАЦІЇ		
12	Чи задовільняють Вас умови праці на підприємстві (забезпечення охорони здоров'я, безпеки і добробуту, які надають достатній захист працівникам)?	Поведінкові стереотипи при взаємодії людей (мова, якою користуються в організації, звичаї та традиції, ритуали, яких дотримуються тощо), символи, ідеї, образи, які вироблені в організації і які навіть на несвідомому рівні підтримуються її членами.
9	Наскільки задовільняє Вас стан трудової дисципліни на підприємстві?	
14	Чи усвідомлюють працівники свою роль у досягненні цілі підприємства?	
24	Оцініть рівень задоволення заробітною платою на підприємстві	
25	Який рівень задоволеності працівників мотивацією на підприємстві?	
27	Який рівень володіння іноземними мовами персоналом підприємства?	
41	Чи забезпечує підприємство оптимальне розв'язання питання співвідношення роботи і особистого життя для своїх працівників, наприклад, гнучкий графік роботи?	
23	Чи здійснюються кроки, спрямовані проти всіх форм дискримінації – як на робочому місці, так і під час приймання на роботу (наприклад, стосовно жінок, певних етнічних груп, людей з інвалідністю тощо)	

1	2	3
СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ		
26	Чи існує на Вашому підприємстві система навчання та розвитку персоналу?	Вироблені певні правила гри, тобто поведінки, які повинні засвоїти новачки, що приходять на роботу в організацію; психологічний клімат, тобто характерна манера взаємодії членів організації між собою та з іншими.
32	Оцініть наявність зворотного зв'язку на підприємстві	
31	Чи відбувається ротація персоналу на підприємстві?	
18	Оцініть здатність вирішувати конфліктні ситуації на Вашому підприємстві.	
16	Чи проводяться на Вашому підприємстві заходи з корпоративної культури (відпочинок, взаємозамінність, традиції, різного роду культурні заходи)?	
17	Чи існує у Вас інститут наставництва?	
19	Чи сприятливі умови роботи для молоді?	
20	Чи задовільняє стиль керівництва на підприємстві?	
21	Який рівень плинності спеціалістів на підприємстві?	
22	Чи значна частка молодих працівників на підприємстві?	
СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ		
28	Чи відбувається на підприємстві залучення зовнішніх експертів та аудиторів?	Вироблені групові норми роботи (наприклад, щодо якості продукції); найбільш загальні політичні та ідеологічні принципи, якими визначаються дії працівників щодо акціонерів, клієнтів, посередників, зовнішнього середовища;
29	Оцініть стан діловодства на підприємстві.	
30	На скільки розвинута система комунікацій на підприємстві ?	
33	Наскільки розвинута система цифровізації на підприємстві ?	
34	Оцініть рівень ефективності управління підприємством.	
10	Оцініть рівень претензій споживачів до діяльності підприємства.	
11	Чи сформований на Вашому підприємстві корпоративний кодекс або інші корпоративні документи, в яких розглянуто питання корпоративної культури?	
13	Чи сформований у Вас соціальний пакет для працівників?	

Джерело: сформовано автором

Матриця узгодженості критеріїв оцінювання корпоративної культури для ТОВ «Карпатнафтохім»

НТОВ "Карпатнафтохім"																																
1.00	0.75	0.75	0.60	0.75	0.75	0.75	0.75	0.60	0.86	0.75	1.00	0.92	0.91	1.50	0.91	0.60	1.03	1.50	1.03	1.03	0.77	0.71	1.00	1.50	1.00	0.77	0.91	0.90	0.91	1.20	0.86	0.86
1.33	1.00	1.00	0.80	1.00	1.00	1.00	1.00	0.80	1.14	1.00	1.33	1.23	1.21	2.00	1.21	0.80	1.38	2.00	1.38	1.38	1.03	0.94	1.33	2.00	1.33	1.03	1.21	1.20	1.21	1.60	1.14	1.14
1.33	1.00	1.00	0.80	1.00	1.00	1.00	1.00	0.80	1.14	1.00	1.33	1.23	1.21	2.00	1.21	0.80	1.38	2.00	1.38	1.38	1.03	0.94	1.33	2.00	1.33	1.03	1.21	1.20	1.21	1.60	1.14	1.14
1.67	1.25	1.00	1.25	1.25	1.25	1.25	1.00	1.43	1.25	1.67	1.54	1.52	2.50	1.52	1.00	1.72	2.50	1.72	1.72	1.28	1.18	1.67	2.50	1.67	1.28	1.52	1.51	1.52	2.00	1.43	1.43	
1.33	1.00	1.00	0.80	1.00	1.00	1.00	1.00	0.80	1.14	1.00	1.33	1.23	1.21	2.00	1.21	0.80	1.38	2.00	1.38	1.38	1.03	0.94	1.33	2.00	1.33	1.03	1.21	1.20	1.21	1.60	1.14	1.14
1.33	1.00	1.00	0.80	1.00	1.00	1.00	1.00	0.80	1.14	1.00	1.33	1.23	1.21	2.00	1.21	0.80	1.38	2.00	1.38	1.38	1.03	0.94	1.33	2.00	1.33	1.03	1.21	1.20	1.21	1.60	1.14	1.14
1.33	1.00	1.00	0.80	1.00	1.00	1.00	1.00	0.80	1.14	1.00	1.33	1.23	1.21	2.00	1.21	0.80	1.38	2.00	1.38	1.38	1.03	0.94	1.33	2.00	1.33	1.03	1.21	1.20	1.21	1.60	1.14	1.14
1.67	1.25	1.00	1.25	1.25	1.25	1.25	1.00	1.43	1.25	1.67	1.54	1.52	2.50	1.52	1.00	1.72	2.50	1.72	1.72	1.28	1.18	1.67	2.50	1.67	1.28	1.52	1.51	1.52	2.00	1.43	1.43	
1.17	0.88	0.88	0.70	0.88	0.88	0.88	0.70	1.00	0.88	1.17	1.08	1.06	1.75	1.06	0.70	1.21	1.75	1.21	1.21	0.90	0.82	1.17	1.75	1.17	0.90	1.06	1.05	1.06	1.40	1.00	1.00	1.00
1.33	1.00	1.00	0.80	1.00	1.00	1.00	1.00	0.80	1.14	1.00	1.33	1.23	1.21	2.00	1.21	0.80	1.38	2.00	1.38	1.38	1.03	0.94	1.33	2.00	1.33	1.03	1.21	1.20	1.21	1.60	1.14	1.14
1.00	0.75	0.75	0.60	0.75	0.75	0.75	0.60	0.86	0.75	1.00	0.92	0.91	1.50	0.91	0.60	1.03	1.50	1.03	1.03	0.77	0.71	1.00	1.50	1.00	0.77	0.91	0.90	0.91	1.20	0.86	0.86	0.86
1.08	0.81	0.81	0.65	0.81	0.81	0.81	0.65	0.93	0.81	1.08	1.00	0.98	1.63	0.98	0.65	1.12	1.63	1.12	1.12	0.83	0.76	1.08	1.63	1.08	0.73	0.98	0.98	1.30	0.93	0.93	0.93	0.93
1.10	0.83	0.83	0.66	0.83	0.83	0.83	0.66	0.94	0.83	1.10	1.02	1.00	1.65	1.00	0.66	1.14	1.65	1.14	1.14	0.85	0.78	1.10	1.65	1.10	0.85	1.00	0.99	1.00	1.32	0.94	0.94	0.94
0.67	0.50	0.50	0.40	0.50	0.50	0.50	0.40	0.57	0.50	0.67	0.62	0.61	1.00	0.61	0.40	0.69	1.00	0.69	0.69	0.51	0.47	0.67	1.00	0.67	0.51	0.61	0.60	0.61	0.80	0.57	0.57	0.57
1.10	0.83	0.83	0.66	0.83	0.83	0.83	0.66	0.94	0.83	1.10	1.02	1.00	1.65	1.00	0.66	1.14	1.65	1.14	1.14	0.85	0.78	1.10	1.65	1.10	0.85	1.00	0.99	1.00	1.32	0.94	0.94	0.94
1.67	1.25	1.00	1.25	1.25	1.25	1.25	1.00	1.43	1.25	1.67	1.54	1.52	2.50	1.52	1.00	1.72	2.50	1.72	1.72	1.28	1.18	1.67	2.50	1.67	1.28	1.52	1.51	1.52	2.00	1.43	1.43	1.43
0.97	0.73	0.73	0.58	0.73	0.73	0.73	0.58	0.83	0.73	0.97	0.89	0.88	1.45	0.88	0.58	1.00	1.45	1.00	1.00	0.74	0.68	0.97	1.45	0.97	0.74	0.88	0.87	0.88	1.16	0.83	0.83	0.83
1.30	0.98	0.98	0.78	0.98	0.98	0.98	0.78	1.11	0.98	1.30	1.20	1.18	1.95	1.18	0.78	1.34	1.95	1.34	1.34	1.00	0.92	1.30	1.95	1.30	1.00	1.18	1.17	1.18	1.56	1.11	1.11	1.11
0.97	0.73	0.73	0.58	0.73	0.73	0.73	0.58	0.83	0.73	0.97	0.89	0.88	1.45	0.88	0.58	1.00	1.45	1.00	1.00	0.74	0.68	0.97	1.45	0.97	0.74	0.88	0.87	0.88	1.16	0.83	0.83	0.83
1.30	0.98	0.98	0.78	0.98	0.98	0.98	0.78	1.11	0.98	1.30	1.20	1.18	1.95	1.18	0.78	1.34	1.95	1.34	1.34	1.00	0.92	1.30	1.95	1.30	1.00	1.18	1.17	1.18	1.56	1.11	1.11	1.11
1.42	1.06	1.06	0.85	1.06	1.06	1.06	0.85	1.21	1.06	1.42	1.31	1.29	2.13	1.29	0.85	1.47	2.13	1.47	1.47	1.09	1.00	1.42	2.13	1.42	1.09	1.29	1.28	1.29	1.70	1.21	1.21	1.21
1.00	0.75	0.75	0.60	0.75	0.75	0.75	0.60	0.86	0.75	1.00	0.92	0.91	1.50	0.91	0.60	1.03	1.50	1.03	1.03	0.77	0.71	1.00	1.50	1.00	0.77	0.91	0.90	0.91	1.20	0.86	0.86	0.86
0.67	0.50	0.50	0.40	0.50	0.50	0.50	0.40	0.57	0.50	0.67	0.62	0.61	1.00	0.61	0.40	0.69	1.00	0.69	0.69	0.51	0.47	0.67	1.00	0.67	0.51	0.61	0.60	0.61	0.80	0.57	0.57	0.57
1.00	0.75	0.75	0.60	0.75	0.75	0.75	0.60	0.86	0.75	1.00	0.92	0.91	1.50	0.91	0.60	1.03	1.50	1.03	1.03	0.77	0.71	1.00	1.50	1.00	0.77	0.91	0.90	0.91	1.20	0.86	0.86	0.86
1.30	0.98	0.98	0.78	0.98	0.98	0.98	0.78	1.11	0.98	1.30	1.20	1.18	1.95	1.18	0.78	1.34	1.95	1.34	1.34	1.00	0.92	1.30	1.95	1.30	1.00	1.18	1.17	1.18	1.56	1.11	1.11	1.11
1.10	0.83	0.83	0.66	0.83	0.83	0.83	0.66	0.94	0.83	1.10	1.02	1.00	1.65	1.00	0.66	1.14	1.65	1.14	1.14	0.85	0.78	1.10	1.65	1.10	0.85	1.00	0.99	1.00	1.32	0.94	0.94	0.94
1.08	0.81	0.81	0.65	0.81	0.81	0.81	0.65	0.93	0.81	1.08	1.00	0.98	1.63	0.98	0.65	1.12	1.63	1.12	1.12	0.83	0.76	1.08	1.63	1.08	0.83	0.98	0.98	1.30	0.93	0.93	0.93	0.93
1.10	0.83	0.83	0.66	0.83	0.83	0.83	0.66	0.94	0.83	1.10	1.02	1.00	1.65	1.00	0.66	1.14	1.65	1.14	1.14	0.85	0.78	1.10	1.65	1.10	0.85	1.00	0.99	1.00	1.32	0.94	0.94	0.94
0.83	0.63	0.63	0.50	0.63	0.63	0.63	0.50	0.71	0.63	0.83	0.77	0.76	1.25	0.76	0.50	0.86	1.25	0.86	0.86	0.64	0.59	0.83	1.25	0.86	0.64	0.76	0.75	0.76	1.00	0.71	0.71	0.71
1.17	0.88	0.88	0.70	0.88	0.88	0.88	0.70	1.00	0.88	1.17	1.08	1.06	1.75	1.06	0.70	1.21	1.75	1.21	1.21	0.90	0.82	1.17	1.75	1.17	0.90	1.06	1.05	1.06	1.40	1.00	1.00	1.00
1.17	0.88	0.88	0.70	0.88	0.88	0.88	0.70	1.00	0.88	1.17	1.08	1.06	1.75	1.06	0.70	1.21	1.75	1.21	1.21	0.90	0.82	1.17	1.75	1.17	0.90	1.06	1.05	1.06	1.40	1.00	1.00	1.00

N_{AT} "Прикарпаттяобленерго"[illegible]

Визначення граничної похибки результатів опитування

Підприємства	Кількість працівників у підрозділі	Кількість опитувань
1	10	4
2	13	6
3	15	8
4	11	5
5	13	9
6	12	9
7	11	8
Всього	85	49

Похибка вибіркової середньої частки становить:

$$\mu_w = \sqrt{\frac{\sigma_M^2}{k} \left(1 - \frac{k}{K}\right)},$$

де μ_w – середня похибка вибіркової частки;

σ_M^2 – міжсерійна дисперсія середніх або часток;

K – кількість серій в генеральній сукупності;

k – кількість серій, що підлягають відбору;

W – вибірка частка (частка елементів вибіркової сукупності, що відповідає досліджуваній ознаці);

σ^2 – дисперсія вибіркової сукупності.

$$W_1 = \frac{4}{10} = 0,4$$

$$W_2 = \frac{6}{13} = 0,46$$

$$W_3 = \frac{8}{15} = 0,53$$

$$W_4 = \frac{5}{11} = 0,45$$

$$W_5 = \frac{9}{13} = 0,69$$

$$W_6 = \frac{9}{12} = 0,75$$

$$W_7 = \frac{8}{11} = 0,72$$

Внутрішньосерійні дисперсії дорівнюють:

$$\sigma_1^2 = 0,4 \times (1 - 0,4) = 0,24,$$

$$\sigma_1^2 = 0,46 \times (1 - 0,46) = 0,25,$$

$$\sigma_1^2 = 0,53 \times (1 - 0,53) = 0,25,$$

$$\sigma_1^2 = 0,45 \times (1 - 0,45) = 0,25,$$

$$\sigma_1^2 = 0,69 \times (1 - 0,69) = 0,21,$$

$$\sigma_1^2 = 0,75 \times (1 - 0,75) = 0,19,$$

$$\sigma_1^2 = 0,72 \times (1 - 0,72) = 0,20$$

Частка працівників, що взяла участь в опитуванні:

$$W = \frac{49}{85} = 0,58,$$

Загальна дисперсія:

$$\sigma^2 = 0,58(1 - 0,58) = 0,24$$

Середня із внутрішньосерійних дисперсій часток становить:

$$\sigma^2 = \frac{0,4 \times 0,24 + 0,46 \times 0,25 + 0,53 \times 0,25 + 0,45 \times 0,25 + 0,69 \times 0,21 + 0,75 \times 0,19 + 0,72 \times 0,2}{85} = 0,23$$

Міжсесійну дисперсію розрахуємо за формулою:

$$\sigma_M^2 = \sigma^2 - \bar{\sigma}^2 = 0,24 - 0,23 = 0,01$$

Стандартна похибка визначається за формулою:

$$\mu_x = \sqrt{\frac{0,01}{7} \left(1 - \frac{7}{20}\right)} = 0,03.$$

Таким чином, $0,58 - 0,03 \leq W \leq 0,58 + 0,03$, або $0,55 \leq W \leq 0,61$, тобто можемо стверджувати, що результати оцінки корпоративної культури підтримують не менше 58 % і не більше 61 % працівників підприємств.

Список публікацій здобувача

Монографії:

1. Полянська А. С. **Дюк О. М.**, Псюк Р. М. Підходи до мотивації в корпоративному управлінні підприємством на основі не фінансових інструментів. *Соціально-економічний розвиток регіону: сучасні реалії та перспективи*: монографія / за ред. Н. І. Пилипів, В. В. Стефініна. Івано-Франківськ, 2017. 435 с. (0,95 друк. арк., особисто належить автору 0,25 друк. арк.). *Особистий внесок автора: досліджено корпоративну культуру як джерело нематеріальної мотивації.*

Статті у наукових фахових виданнях та виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз даних, репозитаріїв та пошукових систем:

2. Дюк О. М. Теоретико-методичні основи оцінки стану корпоративної культури. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2018. Вип. 2. С. 115–118. (Публікація у фаховому виданні, категорія Б), (0,53 друк. арк.).

3. Дюк О. М. Визначення місця та рівня впливу корпоративної культури у виборі технологій управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. Вип. 32. С. 76–81. (Публікація у фаховому виданні, категорія Б), (0,53 друк. арк.).

4. Дюк О. М. Дослідження сутності та змісту поняття «корпоративна культура підприємства» в сучасних умовах розвитку. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 5 (17). С. 99–103. (Публікація у фаховому виданні, категорія Б), (0,72 друк. арк.).

5. Полянська А. С., **Дюк О. М.** Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 27(2). С. 9–16. (Публікація у фаховому виданні, категорія Б), (0,85 друк. арк., особисто належить автору 0,48 друк. арк.). *Особистий*

внесок автора: сформовано та охарактеризовано елементи моделі корпоративної культури на підприємстві.

6. Дюк О. М. Місце корпоративної культури у процесі вибору найефективніших технологій управління на вітчизняних підприємствах. *Наукові записки*. Львів: Укр. акад. друкарства. 2018. № 2. С. 110–115. (Публікація у фаховому виданні, категорія Б), (0,58 друк. арк.).

7. Дюк О. М. Інвестиції в людський капітал як фактор зростання конкурентоспроможності промислових підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 10. С. 43–47. (Публікація у фаховому виданні, категорія Б), (0,75 друк. арк.).

8. Polyanska A., Zapukhliak I., **Duyk O.** Culture of organization in conditions of changes as an ability of efficient transformations: the case of gas transportation companies in Ukraine. *Oeconomia Copernicana*. 2019. 10 (3), P. 561–580. DOI: <https://doi.org/10.24136/oc.2019.027> (WEB of Science), (0,93 друк. арк., особисто належить автору 0,38 друк. арк.). *Особистий внесок автора: виділено рівні формування та розвитку корпоративної культури на підприємствах енергетичного сектору.*

9. Полянська А. С., **Дюк О. М.** Вплив організаційної культури на вибір технологій управління на прикладі підприємств електроенергетичної галузі. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*. Серія: Економіка та управління в нафтовій та газовій промисловості. 2020. № 2 (22). С. 87–98. (Публікація у фаховому виданні, категорія Б), (0,82 друк. арк., особисто належить автору 0,31 друк. арк.). *Особистий внесок автора: схарактеризовано сучасні технології управління та визначено детермінанти впливу корпоративної культури на їх вибір.*

Опубліковані праці апробаційного характеру та праці, які додатково відображають наукові результати дисертації:

10. Дюк О. М. Вплив зовнішніх факторів на процес становлення корпоративної культури в Україні. *Формування стратегії соціально-*

економічного розвитку підприємницьких структур в Україні: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Львів, 23-25 листопада 2017 р.). Львів, 2017. С. 68–70. (0,10 друк. арк.).

11. Дюк О. М. Особливості типологізації корпоративної культури за К. Камероном і Р. Куїнном. *Сучасні управлінські технології в умовах трансформації соціально-економічних відносин: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Івано-Франківськ, 19-20 квітня 2018 р.).* Івано-Франківськ, 2018. С. 46–48. (0,11 друк. арк.).

12. Дюк О. М. Людський капітал як фактор економічного розвитку вітчизняного підприємства. *Сталий розвиток Прикарпаття в контексті глобалізаційних процесів: матеріали регіональної науково-практичної конференції (м. Івано-Франківськ, 17 травня 2018 р.).* Івано-Франківськ, 2018. С. 50–53. (0,06 друк. арк.).

13. Дюк О. М. Дослідження сутності поняття «корпоративна культура». *Сучасні чинники розвитку міжнародних відносин та зовнішньої політики держави: економічні та інституціональні аспекти: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 27 жовтня 2018 р.).* Запоріжжя, 2018. С. 75–78. (0,07 друк. арк.).

14. Дюк О. М. Місце корпоративної культури в системі управління персоналом підприємства. *Тенденції розвитку економіки у 2018 році: аналітичний та теоретико-методологічний аспекти: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 1 грудня 2018 р.).* Одеса, 2018. С. 90–92. (0,09 друк. арк.).

15. Дюк О. М. Особливості формування корпоративної культури на нафтогазових підприємствах під впливом сучасних технологій глобалізації. *Науково-дослідні розробки: сучасні вимоги, оцінка ефективності, комерціалізація: збірник матеріалів круглого столу (м. Івано-Франківськ, 13-15 березня 2019 р.).* Івано-Франківськ, 2019. С. 99–102. (0,11 друк. арк.).

16. Полянська А. С., Дюк О. М. Ціннісно-орієнтований підхід у формуванні корпоративної культури підприємства. *Трансформаційні процеси*

національної економіки: теоретичні і практичні аспекти: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 30 січня 2021 року). Львів, 2021. С. 78–81. (0,13 друк. арк., особисто належить автору 0,06 друк. арк.). Особистий внесок автора: згруповано потреби, інтереси та цінності як складові корпоративної культури в умовах викликів сучасного розвитку.

Документи, які засвідчують впровадження результатів
дисертаційного дослідження

1. Довідка про впровадження наукових результатів дисертаційної роботи у діяльності ТОВ «ПромТехМонтаж-ПНО» №13 від 25.01.2020 р.
2. Довідка про впровадження наукових результатів дисертаційної роботи у діяльності ТОВ «Карпатнафтохім» №8-148 від 03.02.2020 р.
3. Довідка про впровадження наукових результатів дисертаційної роботи у діяльності ТОВ «Памібро» № 18 від 19.02.2020 р.
4. Довідка про впровадження результатів дисертаційної роботи у навчальний процес Калуського фахового коледжу економіки, права та інформаційних технологій Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу № 348 від 04.11.2020 р.
5. Довідка про участь у держбюджетних науково-дослідних темах «Наукові та прикладні засади управління розвитком галузевих та регіональних суспільних систем» (№ держ. реєстрації 0117U003830, 2017 – 2020 рр.), де досліджено вплив корпоративної культури на вибір технології управління та «Теоретичні та прикладні засоби забезпечення інноваційного розвитку соціально-економічних систем в умовах перманентних кризових явищ» (№ держ. реєстрації 0120U103912, 2020 – 2023 рр.), де досліджено вплив цінностей, пов'язаних із новими технологіями на результати управління від 13.01.2021 р.

Товариство з обмеженою відповідальністю

«ПромТехМонтаж-ПНО»

Україна, Київська область, м. Фастів, вул. Строкова, 2

Код ЄДРПОУ 31907306, Свід. Плат.под. №14100206, інд. под. №319073010240

Вих. № 13 від 25.01. 2020р.

ДОВІДКА

про впровадження наукових результатів дисертаційної роботи

ДЮК ОКСАНИ МИХАЙЛІВНИ

на тему: «Вплив корпоративної культури на вибір технологій управління на промислових підприємствах»

Результати проведених досліджень у дисертаційній роботі Дюк Оксани Михайлівни щодо впливу корпоративної культури на вибір технологій управління на промислових підприємствах використані у діяльності ТОВ «Промтехмонтаж-ПНО».

У роботі розглянуто ціннісно-орієнтований підхід для обґрунтування результативності застосування технологій управління на промислових підприємствах, що базується на застосуванні методики форсайту, що на відміну від існуючих у процесі визначення майбутнього стану підприємства враховує потенційні можливості зростання зацікавленості і причетності працівників підприємства до вирішення завдань підприємства.

Довідка не є підставою для взаємних фінансових розрахунків.



Handwritten signature of Mykhailo Bur'ian

Михайло Бур'ян

№ 8-148 Дата 03.02.2019

на № _____ від _____

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

Засвідчує те, що результати дисертаційного дослідження здобувача ступеня доктора філософії з спеціальності «Менеджмент» Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу Дюк Оксани Михайлівни використовувались у діяльності ТОВ «КАРПАТНАФТОХІМ» для удосконалення підсистеми управління персоналом шляхом застосування сучасних інструментів корпоративної культури в умовах управління змінами.

Практична цінність отриманих результатів полягає у розробленні альтернативних стратегій розвитку корпоративної культури на підприємстві, які орієнтовані на:

- застосовування технологій управління персоналом, що дозволяють трансформувати особисті цінності працівників у потенційні можливості покращення результатів їх роботи, підвищення продуктивності, покращення іміджу підприємства, зміцнення лояльності та прихильності споживачів;

- формування особистих цінностей працівника за рахунок посилення його зв'язку із колективом, колегами, усвідомлення його ролі та місця у роботі підрозділу, досягненні цілей підприємства тощо.

З огляду на це авторські пропозиції щодо удосконалення підсистеми управління персоналом на основі розроблення стратегій розвитку корпоративної культури підприємства покращують взаємодію працівників, сприяють зростанню продуктивності їх праці, зміцненню командної роботи.

Заступник генерального директора з
управління персоналом та
адміністративних питань

**І. М. Мацьків**

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
ПАМІБРО
 ВИГОТОВЛЕННЯ ПАПЕРОВИХ МІШКІВ

ТОВ "ПАМІБРО"
 77811, Україна, Івано-Франківська обл.,
 Рахнівський р-н, с/пгт Брошів-Осуда,
 вул. Сінових Стрипців, буд. 52а/3
 (ідентифікаційний код: 24679670)

тел./факс +380347446851, +380347447250
 e-mail: office@pamibro.com
 www.pamibro.com
 IBAN: UA493223130000026002000007224



LLC "PAMIBRO"
 77811, Ukraine, Ivano-Frankivsk region,
 Rachevskiy district, Broshiv-Osuda settlement,
 Sinyovykh Stritsiv street, 52a/3
 (identification code: 24679670)

tel./fax +380347446851, +380347447250
 e-mail: office@pamibro.com
 www.pamibro.com
 IBAN: UA493223130000026002000007224

№ 18 від 19.02.2019 р.

ДОВІДКА

про впровадження наукових результатів дисертаційної роботи
ДЮК ОКСАНИ МИХАЙЛІВНИ
 на тему: «Вплив корпоративної культури на вибір
 технологій управління на промислових підприємствах»

Результати проведених досліджень у дисертаційній роботі Дюк Оксани Михайлівни щодо впливу корпоративної культури на вибір технологій управління промисловим підприємством використані у діяльності ТОВ «Памібро».

У роботі розглянуто методику оцінювання корпоративної культури за рахунок виділення рівнів її формування, що на відміну від існуючих дозволяє визначити збалансування індивідуальних та колективних цінностей працівників з допомогою розрахунку індикатора збалансованості, з метою врахування таких відмінностей у виборі технологій управління.

Довідка не є підставою для взаємних фінансових розрахунків.

Директор



Р.З.Цимбалістий



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КАЛУСЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ ЕКОНОМІКИ, ПРАВА ТА
ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОГО
НАЦІОНАЛЬНОГО ТЕХНІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ НАФТИ І ГАЗУ

77300, Івано-Франківська обл., м. Калуш, вул. Молодіжна, 7, тел.: (03472) 6-18-08, тел./факс: (03472) 6-18-10
E-mail: kkep@itn.org.edu.ua, kollege_if@ukr.net

№ 348 від 04.11.2020р.

**Довідка про впровадження результатів
дисертаційної роботи**

Видана здобувачу Інституту економіки та менеджменту Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу Дюк Оксані Михайлівні про те, що результати її дисертаційної роботи на здобуття третього (освітньо-наукового) рівня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» використовуються у навчальному процесі Калуського фахового коледжу економіки, права та інформаційних технологій Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу при викладанні дисциплін «Менеджмент» та «Організація виробництва» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-кваліфікаційного рівня «молодший спеціаліст».

Директор



Г. Я. Тимків



Затверджую
Проректор з наукової роботи
Івано-Франківського національного
технічного університету нафти і газу
проф. Чудик І.І.

«15» січня 2021 р.

Довідка про впровадження результатів дисертаційної роботи

Видана аспірантці Інституту економіки та менеджменту Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу *Дюк Оксані Михайлівні* про те, результати її дисертаційної роботи на здобуття третього (освітньо-наукового) рівня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» отримані у результаті наукових досліджень держбюджетних тем інституту, зокрема:

– «Наукові та прикладні засади управління розвитком галузевих та регіональних суспільних систем» (2017-2020), № держ. реєстрації 0117U003830: дослідила питання впливу корпоративної культури на вибір технології управління;

– «Теоретичні та прикладні засади забезпечення інноваційного розвитку соціально-економічних систем в умовах перманентних кризових явищ» (2020-2023), № держ. реєстрації 0120U103912: дослідила вплив цінностей, пов'язаних із новими технологіями на результати управління.

Теоретичні положення, методичні розробки, узагальнення та висновки, що містяться в дисертаційній роботі використовуються у навчальному процесі Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу при викладанні дисциплін «Ситуаційний менеджмент» для студентів ОПП «Менеджмент та адміністрування» другого (магістерського) рівня освіти за спеціальності 073 «Менеджмент».

Директор Інституту
економіки та менеджменту
д.е.н., професор

О. Г. Дзьоба

Завідувач кафедри
менеджменту та адміністрування
д.е.н., професор

А. С. Полянська