

## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 005.35:621 (477)

### СУЧАСНИЙ НАУКОВИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ СТРУКТУРИ, ВИДІВ І ФУНКЦІЙ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

### MODERN SCIENTIFIC APPROACH TO FORMING STRUCTURE, SPECIES AND FUNCTIONS OF CORPORATE CULTURE AT ENTERPRISES

**Андросова О.Ф.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,  
Запорізький національний технічний університет

*Досліджено фактори формування корпоративної культури, рівні КК, побудову загальної структури КК. Розглянуто основні аспекти корпоративної культури на основі яких здійснено структурування КК, як функціональної культури. Наведено класифікацію видів КК, визначено мету культури дії та її основні функції.*

**Ключові слова:** корпоративна культура, структура КК, фактори, принципи КК, функції КК, місія підприємства, концептуальна схема КК, види КК, механізм, фактори.

*Исследованы факторы формирования корпоративной культуры, уровни КК, построение общей структуры КК. Рассмотрены основные аспекты корпоративной культуры, на основе которых осуществлено структурирование КК, как функциональной культуры. Приведена классификация видов КК, определены цели культуры действия и её основные функции.*

**Ключевые слова:** корпоративная культура, структура КК, факторы, принципы КК, функции КК, миссия предприятия, концептуальная схема КК, виды КК, механизм, факторы.

*The factors of formation of corporate culture, level of CC, construction of general structure of CC are investigated. The main aspects of corporate culture are considered on the basis of which the structuring of the CC as a functional culture was carried out. The classification of types of CC is given, the purpose of the culture of action and its main functions are determined.*

**Keywords:** corporate culture, structure of CC, factors, principles of CC, functions of CC, enterprise mission, conceptual scheme of CC, types of CC, mechanism.

**Постановка проблеми.** Корпоративна культура сучасного підприємства визначає шлях його розвитку у сфері управління персоналом. Вона є унікальною й неповторною, їй притаманні різні особливості. У світі не існує підприємств з однаковою корпоративною культурою, про це доводять дослідження провідних фахівців з даного питання, але на підприємствах можуть використовуватися подібні засади, способи, методи для розвитку корпоративної культури. Принципи корпоративної культури та їх використання на підприємствах сприяють розвитку корпоративної структури, є провідним шляхом до ефективного прийняття управлінських рішень, результативності діяльності працівників.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сьогодні у науковій літературі та дослідженнях

науковців питанням корпоративної культури, її стратегії, ефективності на машинобудівних підприємствах, управління нею приділено велику увагу. Так, розглядається корпоративна культура в машинобудуванні: сутність, функції, етапи формування [1]; аналізується методика формування корпоративної культури на підприємствах машинобудівної галузі [2]; розглядається модель формування корпоративної культури для машинобудівних підприємств [3], надаються рекомендації підприємствам машинобудування щодо вдосконалення корпоративної культури на основі європейського досвіду [4]; оцінюється економічна ефективність управління корпоративною культурою [5]; здійснюється управління стратегічними можливостями машинобудівних підприємств [6]; Розглянуто

фундаментальні поняття корпоративної культури та її суть [7].

**Постановка завдання.** Корпоративна культура є особливим продуктом, взаємозв'язку зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, тому будь-який їх вплив визначатиме подальший розвиток культури підприємства. Для ефективного процесу створення корпоративної культури та подальшого її розвитку необхідно відстежити всі фактори формування корпоративної культури підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Концептуальна модель КК (рис. 1) характеризує основи цього багатогранного явища і загальний підхід до бачення сутності корпоративної культури. Вона є тим ключем, який дає змогу крок за кроком дійти до розуміння, навіщо потрібна КК для організації, і якою є її роль в системі життєдіяльності та менеджменту.

Разом з тим, концептуальна модель схематично описує послідовність вивчення цього складного явища, починаючи від факторів, що спонукали до появи КК, принципів, на основі яких вона реалізується, і закінчуючи тими аспектами, які мають прикладне значення, тобто характеризують інструментарій реального впливу на ділову активність організації через особистісну та групову поведінку.

Концептуальна схема відображає системне сприйняття КК, яка логічно споріднена із законом розвитку світобудови, який є джерелом інноваційного розвитку економіки. Корпоративна культура є важливою складовою в системі менеджменту, категорії й поняття якого проходять певну трансформацію відповідно до універсального закону розвитку. Еволюційний шлях теорій менеджменту був тривалим і доволі складним, адже він супроводжувався появою нових концепцій та відмиранням тих, що пере-

стали відповідати викликам часу. Принцип мінливості доповнювався принципом спадковості і цей процес триває безперервно, формуючись в нову парадигму управління, яка системно відображає сучасну роль і сутнісну характеристику менеджменту в контексті соціокультурних тенденцій сьогодення [7, с. 24].

Корпоративна культура є продуктом взаємозв'язку зовнішнього і внутрішнього середовища організації, тому будь-який їх вплив визначатиме подальший розвиток культури організації. Для того, щоб виробити базові положення КК і запропонувати практичні рекомендації для ефективного процесу її створення та подальшого розвитку, необхідно відстежувати всі фактори формування корпоративної культури [7, с. 25].

Такими факторами є:

– фактори сучасного стану суспільного розвитку: глобалізація, інтелектуалізація праці, соціалізація, яка проявляється через концепції людського капіталу, сталого розвитку та інші.

– Економічні процеси.

– Політичні процеси.

– Інноваційні процеси.

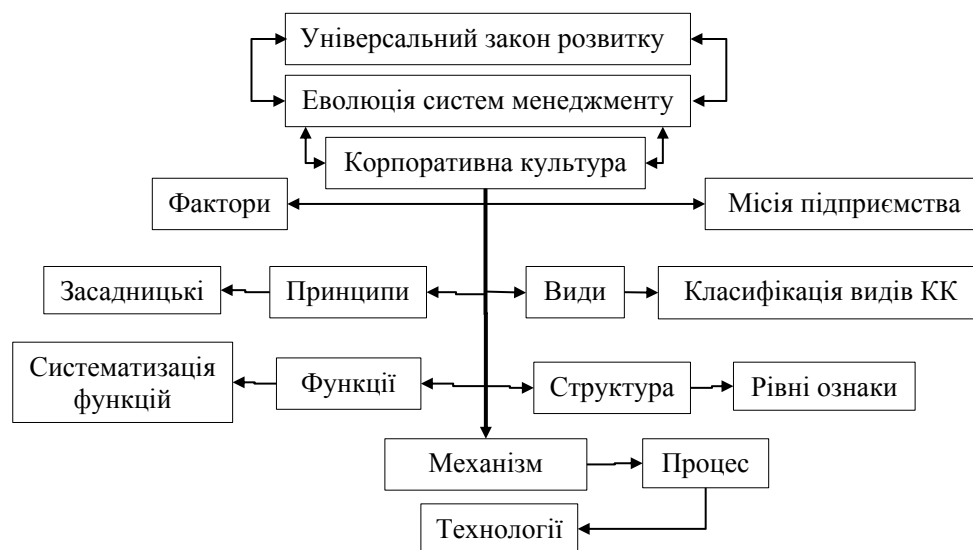
– Екологічний стан.

– Посилення культурологічних тенденцій у суспільстві в цілому і економіці зокрема.

– Внутрішній стан організації.

У процесі еволюції відбувається зміна впливу факторів і переосмислення культури: ігнорування, критика чи сприйняття, тобто фактори можуть стимулювати або гальмувати розвиток культури чи окремих її компонентів.

Корпоративна культура належить до ієрархічних понять, що дозволяє розглядати певні рівні її побудови, тому в концептуальній моделі КК відображена структура КК як окремий елемент (рис. 1). Із структурою завжди пов'язують поняття ієрархії.



**Рис. 1. Концептуальна модель КК**

(розроблено автором за 7, с. 24)

Ієрархія корпоративної культури – це відповідні рівні, ступені, на основі яких послідовно формується культура.

Якщо структуру КК розглядати масштабно, то вона належить до одного із рівнів світової культури людства, поруч із культурами націй, релігіями, ідеологіями тощо.

Якщо розглядати структуру власне КК, то відомі науковці, зокрема, Е. Шейн виділяє три рівні організаційної культури: 1) поверхневий (артефакти); 2) підповерхневий (аксіологічний); 3) глибинний.

Артефакти (від лат. “artifact” – штучно зроблене) – характеризують самий поверхневий рівень, зовнішні прояви КК, тобто, це архітектура будівель, приміщень, мова, манери спілкування й одягу. Цей рівень КК є видимим, який людина може сприймати своїми відчуттями.

Підповерхневий рівень характеризує цінності, цілі, філософію й стратегію організації і належить до категорії морально-етичної.

Сприйняття цінностей залежить від мотивації людей, одночасно воно формує їх мотиваційне ядро. Найчастіше дослідники обмежуються саме цим рівнем, оскільки глибинний рівень через свою природу не піддається ґрунтовному аналізу.

Глибинний рівень (базові уявлення) відображає переконання, віру, поведінку, зокрема, методи прийняття рішень. Цей рівень обумовлює поведінку людей на несвідомому рівні, допомагаючи їм сприймати видимі атрибути, що характеризують культуру. Глибинний рівень незважаючи на здатність програмувати поведінку людини, однак, не обмежує її свободу вибору.

У системі менеджменту, та в практичній діяльності, зазвичай вивчаються і практикуються поверхневий (видимий) рівень і підповерхневий (аксіологічний). Поверхневий рівень дає уяву про організацію і дає змогу одержати перші враження від середовища, в яке потрапляє людина. Підповерхневий рівень – це філософія організації, яку пізнають поступово.

Корпоративну культуру можна розглядати і за іншою структурною побудовою, аналогічною до загальноприйнятої ієрархії організації. Тоді перший рівень КК буде зумовлений тим, що вона формується, насамперед, у свідомості людини, індивіда [7, с. 27].

У будь-якій організації є формальні та неформальні групи. Виділяти культуру групи в самостійний рівень ієрархії КК недоцільно, оскільки формальна група – це структурний підрозділ організації, який створюється і регламентується керівництвом і офіційними правилами. Таким чином культура формальної групи і культура підрозділу тотожні. Культуру неформальної групи регламентувати складно, оскільки такі групи формуються за іншими правилами, серед яких виділяють: спільні інтереси, симпатії, уподобання, спосіб мислення, захоплення та ін.

Неформальні групи обов'язково треба брати до уваги, але для процесу управління формуванням і розвитком КК вони не мають особливого значення.

Відповідно до того, які з вказаних рівнів вивчаються, доцільно поділяти корпоративну культуру на суб'єктивну і об'єктивну.

Суб'єктивна корпоративна культура передбачає, що всі працівники сприймають прийняті в організації цінності, норми, стандарти. Це і деякі елементи символіки й історія організації та її лідерів, міфи, табу, обряди, ритуали, мова спілкування, гасла. Суб'єктивна корпоративна культура є основою формування культури управління, тобто стилю керівництва і ухвалення рішень, делегування повноважень і участі в управлінні, відносин з клієнтами і постачальниками, системи мотивації персоналу тощо.

Об'єктивну корпоративну культуру здебільшого пов'язують з видимим оточенням організації, природними умовами, особливістю архітектури і дизайну будівлі підприємства, устаткуванням, меблями, комунікаціями, інфраструктурою, дорогами, стоянками, кафетеріями. Ці елементи відображають організаційну структуру і є прозорим складником корпоративної культури.

Загальна структура КК відображена на рис. 2.

Структурувати КК можна за функціональною ознакою (табл. 1), яка відображає основні аспекти культури будь-якої організації [7, с. 29].

Корпоративна культура – це завжди особлива система яка ґрунтується на сукупності логічних рівнянь, які дають змогу вибудовувати місію організації. Її рух відбувається не знизу догори, а у зворотному порядку. Згідно від основної мети організації формуються основні елементи корпоративної культури, до яких відносять:

- місію;
- систему свят, ритуалів, церемоній;
- взаємовідносини між людьми;
- базові цінності й етичні норми (кодекс честі);
- стандарти якості;
- можливості організації;
- систему мотивування персоналу;
- артефакти (логотипи, бланки, візитки, колір стін, фірмовий одяг тощо);

Щоб управління КК було результативним, необхідно створити певні:

- високий рівень якісного розвитку організації;
- усвідомлення керівництвом необхідності управління КК як мотиваційним фактором діяльності підприємства і підвищення його конкурентоспроможності;
- наявність кваліфікованих спеціалістів, ентузіастів, волонтерів.

В ідеалі корпоративна культура повинна стати природним середовищем для людей, які працюють в організації. Стає яскравим виразом культури управління і праці, особистої культури керівництва підприємства та її персоналу.

Корпоративна культура – це один із найефективніших засобів залучення та мотивації працівників, оскільки після задоволення потреб першого рівня, настає потреба іншої якості, що приводить до відчуття спільних цінностей. Бажання ідентифікувати себе із групою – це

один із видів мотивації людини, який підвищує її продуктивність праці.

Корпоративну культуру можна розглядати як філософію цілісності, яка не визначається грошовими знаками, оскільки вона передбачає дотримання принципу соціальної відповідаль-

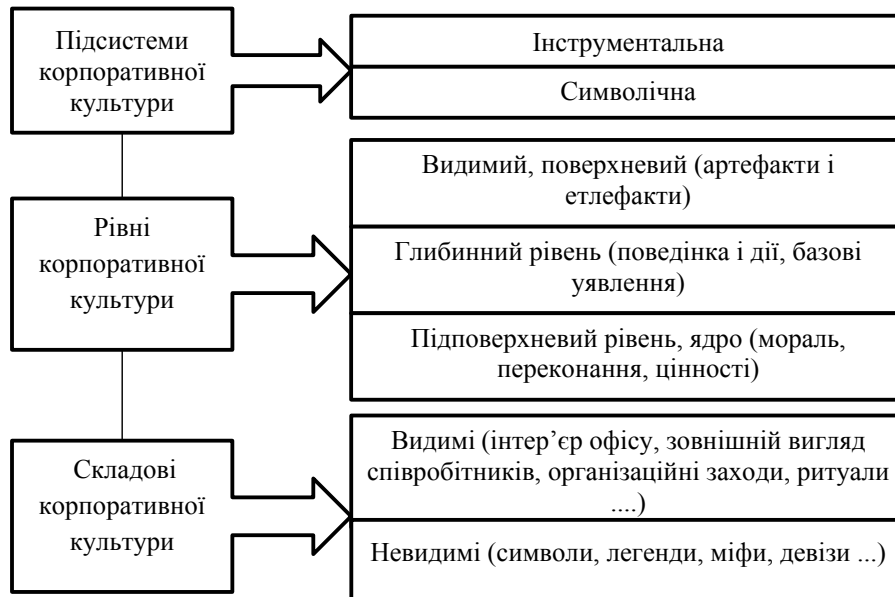


Рис. 2. Загальна структура корпоративної культури

Таблиця 1

### Функціональна структура КК

Види 1	Елементи зовнішньої атрибутики 2
Артефакти	Товарний знак, логотипи Прапор Вимпел Емблема, символи, девіз, гасла
Імідж організації	Участь у рейтингу Наявність індивідуальних рис Стабільність розвитку Наявність своєї мови, сленгу Інформаційна відповідальність
Якість персоналу	Знання, професіоналізм Готовність до інновацій Активність працівників Методологічна компетентність Соціальна компетентність
Система свят, ритуалів	Святкування видатних дат та державних свят Нагородження успішних працівників Церемонія прийняття на роботу Церемонія відправлення на пенсію Церемонія підвищення на посаді
Якість послуг, які надаються організацією	Дотримання певного стандарту якості Надання послуг за принципом "одного вікна" Швидкість надання послуг Замовлення та утримання номінації "краща послуга року"
Повага до історії	Музей Міфи, легенди Герої
Фірмовий стиль	Уніформа, сполучення кольорів Архітектура (зовнішня та внутрішня)



ності, прозорості, підтримання позитивної репутації в суспільстві. Такі принципи КК направлені на зовнішнє середовище організації, і на відносини всередині неї.

Виходячи з багатофакторності формування елементів корпоративної культури, можна запропонувати класифікаційну схему основних її видів, сформовану на основі багатопланових класифікаційних ознак [7, с. 30].

Корпоративна культура за об'єктом поділяється на внутрішню, зовнішню і змішану. Вектор внутрішньої культури направлений у середину організації, на її внутрішнє середовище, формуючи як корпоративну культуру всієї організації, так і субкультури її організаційно-функціональних підрозділів.

Зовнішня КК характеризує взаємовідносини із зовнішнім середовищем (постачальники, клієнти, споживачі, конкуренти, державні інституції та інші). Зовнішня частина КК має свої організаційно оформлені структурні елементи – КК окремої організації, корпоративна культура, що закріплює професіональний контур бізнесу, національна корпоративна культура, міжнародна корпоративна культура.

Змішаний складник КК має два вектори впливу: зовнішній і внутрішній, і проявляється в іміджі, поведінці організації. Специфіка змішаної частини КК полягає в її гетерогенному спрямуванні.

За суб'єктивним змістом КК поділяється на персоніфіковану і неперсоніфіковану. Персоніфікований фактор характеризує склад суб'єктів, якими є яскраві представники КК, здатні не тільки демонструвати КК, але й провокувати її подальші зміни. Неперсоніфікований фактор відображає усереднений, до певної міри, абстрактний показник.

За ступенем спостереження і пізнання КК поділяють на експліцитну та імпліцитну.

Експліцитна частина корпоративної культури – є відкрита, видима, прозора її частина, яка охоплює матеріальну культуру організації (продукти людської праці), і частину духовної КК – звичаї організації.

Імпліцитна – це невидима частина КК, що складається із норм, цінностей, переконань, уявлень.

За ступенем ринковості КК поділяються на ринкову, яка піддається купівлі – продажу (торгова марка, бренд) і неринкову, тобто ту частину, що не може перейти від однієї організації до іншої (специфіка дій управлінського і найманого персоналу, закріплена у нормах, правилах, поведінці). Виділяють також гібридні форми КК: «квазіринкову» і «квазінеринкову».

За ознакою «формування цілей» КК поділяється на інструментальну і термінальну.

До інструментальної відносять технологію, методику використання цінностей і норм – переконання, примус.

Термінальному складають ті цінності, до яких прагне організація, (благополуччя, психологічна

комфортність, висока стабільна конкурентоздатність). Поєднання обох частин підтверджує думку, що є цінності (термінальна частина), і є інструментарій для їх реалізації (інструментальна частина).

Ступінь професіональної замкнутості відображає деструктивну та конструктивну види корпоративної культури.

Деструктивна культура характеризує те, що типові способи вирішення складних ситуацій відрізняються в різних професійних групах; між представниками розумової і фізичної праці; між «техніками» і «гуманітаріями»; між менеджерами і фінансистами.

За динамікою організаційних змін КК поділяють на революційну та еволюційну, а за ступенем організаційної міцності – негнучку і гнучку корпоративні культури.

Класифікація видів організаційної культури наведено в табл. 2 [7, с. 32].

Таблиця 2  
**Види організаційної культури та її класифікація**

Класифікаційна ознака	Вид культури
1	2
Рівень вивчення	Суб'єктивна Об'єктивна
Психологія поведінки	Культура станів Культура дії
Структурна побудова	Цілісна (стійка) Хаотична
Ступінь розвитку	Розвинена Нерозвинена Зародкова
Мета створення	Стабілізаційна Розвиваюча
Ступінь адаптації	Гнучка Негнучка, жорстка
Дієва сила	Життєдайна (стимуляційна) Нейтральна Гальмівна

У наведеній класифікації видів організаційної культури на особливу увагу заслуговує культура станів та культура дії.

Культура станів відображає рівень свідомості, спрямованої на адаптацію до зміни дійсності і накопичення енергії для входження в цю нову дійсність. Цей вид культури актуальний для перехідних процесів і пов'язаний із психологічними чинниками, які в значній мірі регулюють поведінку людини. Мета – збереження рівноваги, коли є дисбаланс між виходом із звичної ситуації та входом у нову. Завдання – зменшення опору до нововведень і змін. Засіб, завдяки якому досягається стан рівноваги – система елементів організаційної культури. Інструмент дії – цінності, мотиви, знання, переконання, вірування, способи реагування, які впливають

на свідомість людини, допомагають в критичних ситуаціях. Функції, які найчастіше виконує КК, – захисна, інформаційна, стабілізуюча, просвітницько-виховна. Культура станів також поділяється на культуру стану окремої особи, тобто персональну, і культуру станів колективну, яка є відображенням загального стану конкретного колективу підприємства. Ці підвиди культури станів не завжди стикаються і збігаються, що дуже важливо для регулювання певних процесів на підприємстві та забезпечення ефективної роботи персоналу. Культура стану персональна є фактором впливу на емоційний стан працівника, коли він потрапляє в ситуацію змін, пов'язану із невідомістю та, відповідно, ризиком. Часовий вимір не обмежується певними рамками і може бути епізодичного, спонтанного або тривалого характеру [7, с. 32].

Прикладом культури стану колективного може бути стан конфліктності у певному структурному підрозділі, стан незадоволення системою мотивації, стилем управління, тощо. Зазвичай, це опортуністичні стани, які знижують бажання персоналу підприємства працювати якісно, негативно відбиваються на продуктивності праці і не сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Культура станів непоспішна, це свого роду зупинка перед наступним підйомом, яка потребує концентрації сил і зосередження на важливих етапах підйому. Культура станів є вкрай необхідною у випадку кризового стану підприємства чи інших важливих віхах його життєвого циклу. Культура станів найактивніше проявляється, коли фіксуються діаметрально протилежні стани: незадоволення-задоволення для окремої людини, та кризовий стан успіху для підприємства в цілому. В обох випадках важливо проявляти пильність, зосередженість і гармонійність, необхідну для наступних етапів.

З позиції менеджменту – це аналізування ситуації, в яку потрапляє людина чи підприємство, пошук стратегії виходу із цього стану (у випадку кризи) чи розвитку реального стану (інноваційна активність). Завдяки культурі стану легше адаптуватися до не передбачуваних змін, оскільки її внутрішнє ядро згладжує різкі негативи і не сприйняття нової ситуації, що в умовах особливо нестабільної економічної ситуації є важливо. Культура станів також допомагає моделювати нову ситуацію і нові процеси, тобто вона має активний імпульс, завдяки якому переростає у культуру дії.

Культура дії відображає динаміку, вона направлена на підвищення якості життя персоналу підприємства і його трудової діяльності. Культура дії відображає прогресивну діяльність, направлену на зміну дійсності і скеровування її в бажаному напрямку. Вона органічно продовжує культуру дії, оскільки стан вимагає дії, але завдяки елементам культури ця дія стає не хаотичною, а осмисленою і раціональною, як з

позиції менеджменту, так і економічних показників. Отже, мета культури дії – раціоналізація процесів і функцій при переході в нову якість.

Стан викликає певну дію, дія приводить до результату і так, за посередництва культури відбувається постійний кругообіг життєвого циклу підприємства. Перехід із певного стану до результату відбувається завдяки дії чи спонуки до дії. Результат, корисний для суспільства, досягається завдяки суспільним цінностям, що є елементом культури.

Функції, які виконує культура дії: мотиваційна, інтегруюча, креативна, селективна, регулювальна, оптимізуюча, комунікативна. Інструмент дії – цілі, а мотивом є переконання, правила, норми поведінки, контакти, мислення.

З рештою, у кожній класифікаційній групі є вид культури, який безпосередньо впливає на підвищення конкурентного статусу підприємства на ринку, зокрема, це: життєдайна культура, наділена найбільшою дієвою силою, здатною розвивати ділову активність підприємства; цілісна культура, яка завдяки своїй структурі забезпечує реалізацію принципу системності в підвищенні якості праці; розвинена культура, здатна стимулювати внутрішнє прагнення персоналу підприємства до якісного виконання своїх функціональних обов'язків; гнучка культура, яка сприяє в підвищенні адаптивності підприємства до викликів часу.

Запропонована класифікація видів корпоративної культури має практичну цілеспрямованість, оскільки дозволяє використовувати особливості кожного виду культури в процесі вироблення економічно вигідної управлінської дії, відповідно до конкретної виробничої ситуації. Поряд з економічними показниками, корпоративна культура може бути критерієм оцінки перспективності бізнесу [7, с. 34].

Для визначення впливу корпоративної культури на розвиток організації важливо враховувати її тип, тому розглянемо основні типи видів корпоративної культури, в в табл. 3 [7, с. 35].

У літературних джерелах виділяють два типи української культури: хліборобську та лицарську (козацьку). Обидва типи культур відображають ментальність нації та інтегруються в шляхетно-рицарську культуру українців.

Риси культури хліборобської: м'якість, чуйність, гармонійність, поблажливість, працьовитість, щиросердечність, мрійливість, справедливість.

Риси культури лицарської (козацької) – діловитість, зосередженість, рішучість, наполегливість, вірність, точність, практичність, конкретність, справедливість.

Тільки оптимальне поєднання цінностей обох типів культур може бути ефективним в сучасній системі українського менеджменту.

Українська культура повинна поєднати максимальну свободу і демократичність з максимальною дисципліною і відповідальністю, вона повинна узгодити хліборобську м'якість із

Основні типи корпоративної культури

№ з/п	Автор	Типи видів КК	КК характеристика
1	2	3	4
1	Соннефельд Дж.	«Бейсбольна команда»	Використовується в умовах, коли зовнішнє середовище вимагає швидкого зворотного зв'язку та прийняття рішень, пов'язаних з високим ступенем ризику. Характерна для компаній, які працюють в динамічних галузях, рівень ризику в яких значний, а їх майбутнє визначається ступенем новизни продукту чи проекту
		«Клубна»	Характеризується вірністю та приналежністю працівників до групи, від них очікується поступовий повільний прогрес; на кожному рівні ієрархії вони протягом тривалого терміну набираються досвіду та знань. Така культура сприяє розвитку гнучкості всередині організації, проте в очах оточуючих компанія замкнута, яка не бажає і не здатна до змін
		«Академія»	Позується на спеціалізації працівника, що призводить до формування в нього почуття впевненості в своїй необхідності для організації, проте така культура обмежує розвиток працівників та взаємозв'язок між підрозділами організації. Така культура ефективна в стабільному середовищі
		«Фортеця»	Виникає в кризовій для компанії ситуації, коли мова йде про виживання організації. Вона не гарантує працівникам збереження робочих місць чи професійне зростання тоді, коли компанія пристосовується до умов зовнішнього середовища
2	Акофр Р.	Корпоративна	Низький ступінь залучення працівників до постановки цілей і вибору засобів для їх досягнення
		Консультативна	Високий ступінь залучення працівників до постановки цілей та низький ступінь залучення працівників до вибору засобів для їх досягнення
		Партизанська	Низький ступінь залучення працівників до постановки цілей та високий ступінь залучення працівників до вибору засобів для їх досягнення
		Підприємницька	Високий ступінь залучення працівників до постановки цілей та до вибору засобів для їх
3		Спекулятивна	Високий ризик та швидкий зворотний зв'язок, живильне середовище для субкультури ділової людини
	Діл Т., Кеннеді А.	Культура торгівлі	Низький ризик та швидкий зворотний зв'язок, неоліком є переважання кількості над якістю, висока плинність кадрів, домінує фактор короткотермінового успіху
		Інвестиційна	Високий ризик та повільний зворотний зв'язок, явно виражена орієнтація на майбутнє, велике значення має досвід, хоча й нові ідеї не відкидаються
		Адміністративна	Низький ризик та повільний зворотний зв'язок, основна увага звертається на те, як зробити, а не – що зробити
4	Бурке М.	«Оранжева»	Бюрократична система, дуже слабка мотивація персоналу, інертна до змін
		«Збирачі колосків»	Взаємодія з внутрішнім середовищем випадкова; переважно малі та середні підприємства; слабка мотивація персоналу
		«Город»	Прагне до збереження домінуючих позицій на традиційному ринку, структура пірамідальна, мотивація низька
		«Французький сад»	Прагне до збереження домінуючих позицій на традиційному ринку; великі підприємства, де до людей ставляться як до механізмів, необхідних для функціонування системи
		«Великі плантації»	Постійно пристосовується до змін зовнішнього середовища; переважно великі підприємства з 3–4 ієрархічними рівнями; мотивація достатньо висока
		«Ліана»	Орієнтація кожного працівника на вимоги ринку, мінімальна кількість управлінців, висока мотивація персоналу
		«Косяк риб»	Висока орієнтація на зміни ринку, гнучкість, маневреність, структура і поведінка організації змінюється залежно від змін ринку, високий рівень мотивації
		«Кочівна орхідея»	Вичерпавши можливості одного ринку, переходять до іншого. Переважно неформальна організація, структура якої постійно змінюється, мотивація персоналу відсутня

Продовження таблиці 3

1	2	3	4
5	Хорфштед Г.	Індивідуалістична	Характеризується слабким впливом на працівників
		Колективістська	Сильний вплив на працівників та лояльність з їхнього боку, згуртованість колективу
		Культура з високим рівнем дистанції влади	Директивний стиль управління, значний розрив між керівниками та звичайними працівниками
		Культура з низьким рівнем дистанції влади	Демократичний стиль управління, доступність керівників, висока кваліфікація робітників
		Культура з низьким рівнем уникання невизначеностей	Полягає у готовності персоналу жити сьогоднішнім днем, працівники надають перевагу невеликим організаціям, стійка мотивація у досягненні цілей
		Культура з високим рівнем уникання невизначеностей	Працівники хвилюються за майбутнє, вони надають перевагу великим організаціям та кар'єрі спеціалістів
		«Чоловіча»	Домінування чоловіків в будь-якій ситуації, основна цінність в житті – успіх, прагнення до незалежності, перевага логіки при прийнятті рішень
		«Жіноча»	Стать не впливає на кар'єрний ріст, основна цінність – якість життя, прагнення до солідарності, перевага інтуїції при прийнятті рішень
6	Костантин Л.	Модель «закритої» організації	Жорстка ієрархічна структура з чітко визначеними стосунками влади і підлеглих, комунікативні процеси відбуваються по вертикалі. Недоліками є консервативність структури, яка підходить для роботи в стабільному середовищі
		Модель «випадкової» організації	Висока готовність до змін, динамічне утворення, яке здатне швидко перебудовуватись. Ці організації забезпечують максимальне автономне існування своїм членам і сприяють креативному розвитку особистості. Оптимальні на ранніх стадіях підприємницької активності
		Модель «відкритої» організації	Достатньо демократична організація, яка здатна до змін. Основний недолік – значні втрати часу при прийнятті рішень. Панують партнерські відносини
		Модель «синхронної» організації	Побудова організації відбувається навколо сильного лідера, організаційна структура будується відповідно до поставленої мети, всі підрозділи і люди отримують своє місце в загальному русі і усвідомлюють свою роль в досягненні загального результату. Недолік – невисока здатність до організаційних змін
7	Хенді Ч.	Культура влади, яку уособлює головний Бог (Зевс)	Розподіл робіт по функціональних чи продуктивних підрозділах. Сильна сторона – швидкість прийняття рішень завдяки незвичайної форми комунікації – емпатії. Люди, які надають перевагу такому типу культури, схильні до інтуїтивного та цілісного мислення та не схильні до логічного, аналітичного та послідовного навчання, вони вчаться за допомогою спроб і помилок та моделювання. В цій культурі цінуються контроль за ресурсами та особиста харизма
		Культура ролі, яку уособлює Бог логіки і розуму (Аполлон)	Пов'язана з визначенням ролі чи роботи, яка має бути зроблена, а не з особистістю. Роль – це фіксований набір обов'язків, а індивідуум – той, хто має їм відповідати. Культура ефективна тоді, коли життя передбачуване, навчання розуміється як набуття нових навичок та знань; рішення приймаються достатньо рідко і переважно є процедурними
		Культура задачі, яку уособлює Богиня мудрості (Афіна)	Основною метою управління є неперервне і успішне вирішення проблем. Роботі притаманні ентузіазм й почуття спільності при незначних конфліктах особистих інтересів. Навчання необхідне для того щоб краще вирішувати проблеми; люди розглядаються не як людські ресурси, а як індивідууми, ресурсний потенціал, який організація може використати в даний момент для вирішення проблем в певних сферах
		Культура особистості, яку уособлює егоїстичний Бог виноробства (Діоніс)	Організація існує для того, щоб допомагати індивідуумам в досягненні їх особистих цілей. Ця культура є доброю тоді, коли таланти і навички окремих особистостей мають вирішальне значення для організації. Навчання відбувається шляхом набуття нового досвіду



1	2	3	4
8	Куїнн Р., Рорбах Дж.	Ієрархічна	Розглядається як формалізоване та структуроване місце праці, де діяльністю людей керують процедури. Організацію об'єднують формальні правила та офіційна політика. Домінує у великих організаціях та урядових органах
		Ринкова	Організація функціонує як ринок з орієнтацією на зовнішнє оточення. Основні цілі – конкурентоспроможність та продуктивність, які досягаються завдяки акцентуванню на зовнішні позиції та контроль
		Кланова	Характеризується спільними цінностями та цілями, згуртованістю, співучастю, індивідуальністю. Організація тримається разом завдяки традиції та вірності; успіх визначається здоровим внутрішнім кліматом та турботою про людей, заохочується бригадна робота, участь людей в бізнесі
		Адхократична	Основна її мета – адаптивність, забезпечувати гнучкість та творчий підхід до справи в ситуаціях, для яких характерна невизначеність, двозначність чи перенасичення інформацією. Тут люди готові йти на ризик та жертвувати собою; ефективне лідерство полягає у вмінні передбачати, новаторстві та орієнтації на ризик. Важливою рисою є готовність до змін і сприйняття нових викликів часу і зовнішнього середовища
9	Коул Д.	Бюрократична	Характеризується матеріальною мотивацією працівників та жорстким контролем. Самі працівники ліниві, пасивні і потребують маніпулювання та контролю
		Органічна	Для неї характерна раціоналізація виробництва, вузька спеціалізація, високий рівень згуртованості. Працівники стурбовані соціальними потребами і набувають почуття самоідентичності лише у взаємодії з іншими людьми
		Підприємницька	Працівники готові напружено працювати для досягнення мети заради самореалізації
		Партиципативна	Працівники цікавляться лише особистими цілями; стандартні управлінські підходи не спрацьовують. Взаємодоповнюваність членів команди та спільність основних ціннісних установок забезпечує повноцінне використання індивідуальних навиків та вмінь
10	Харісон Р.	Орієнтована на владу	Організація є конкурентною, реагує швидше на особистісні якості, ніж на досвід
		Орієнтована на людину	Це узгоджена організація, яка не приймає контролю керівництва
		Орієнтована на задачу	Організація робить акцент на компетентність, є динамічною
		Орієнтована на ролі	Робить акцент на дотримання закону, законності та бюрократії
11	Шейн Е.	Культура влади	Влада зосереджена в руках кількох людей і ґрунтується на їх здібностях. Така культура, як правило, має тенденцію до підприємництва
		Рольова культура	Влада зрівноважена між лідером і бюрократичною структурою. Оточуюче середовище, як правило, стабільне, і ролі та правила строго визначені
		Культура досягнень	Робиться акцент на мотивації та відданості та високо цінуються дія, ентузіазм та ініціатива
		Підтримуюча	Люди вносять свій внесок в спільну справу з почуттям відданості та солідарності. Для взаємовідносин характерні довіра та взаємоповага
12	Уільямсон, Добсон, Уолтер	Орієнтація на владу	Організації намагаються панувати над середовищем, й ті, хто наділений владою, прагнуть підтримувати абсолютний контроль над підлеглими
		Рольова орієнтація	Організації підкреслюють відданість букві закону, законності та бюрократії. Важливими є ієрархія та статус
		Орієнтація на задачу	Організації роблять акцент на виконання задач. Основою авторитету є відповідні знання і компетенція
		Орієнтація на людей	Організація існує насамперед для того, щоб служити своїм членам. Передбачається, що окремі члени впливатимуть один на одного власним прикладом і допомогою

Закінчення таблиці 3

1	2	3	4
13	Погорадзе А.	Умов праці	Розглядається як сукупність об'єктивних умов і суб'єктивних чинників, що визначають поведінку людини на виробництві це: показники санітарно-гігієнічних, психофізіологічних, соціально-психологічних та естетичних умов праці
		Засобів праці й трудового процесу	Цю культуру характеризують такі елементи як впровадження передових досягнень науки і техніки, якість технології та організації виробництва й праці
		Міжособистісних стосунків	Визначає характер соціально-психологічного клімату, наявність спільних цінностей та переконань
		Управління	Культурі притаманні адекватність методів ситуації, професіоналізм менеджерів і вищого керівництва
		Персональна культура працівників	Складається з двох частин: моральної культури та культури праці. Перша, у свою чергу, поділяється на внутрішню й зовнішню. Зовнішня культура проявляється у поведінці людини, її знаннях етикету та правил поведінки, у гарних манерах. Внутрішню культуру людини формує моральність, ціннісні орієнтації, переконання, вміння контролювати почуття. Культуру праці визначає рівень освіти та кваліфікації, дисциплінованість, ретельність та творчість
14		Апатична	Характеризується слабкими зв'язками та великою кількістю вказівок і має тенденцію до апатії та фаталізму
	Вілдавський А.	Змагальна, індивідуалістична	Характеризується слабкими зв'язками, вказівок мало і тому в колективі панує конкуренція. Важливішу роль відіграють стимули та механізми ринку
		Ієрархічна, колективістська	Характеризується міцними зв'язками, та є багато вказівок щодо поведінки персоналу, що породжує сильну організацію з чіткою структурою
		Егалітарна	Має міцні зв'язки та невелику кількість вказівок, тому в такій організації планування носить комунікативний характер, а взаємопорозуміння досягається шляхом спільних обговорень
15	Пригожин А.	Вертикальна (російська)	Характеризується слабким ступенем децентралізації та низьким ступенем розвитку співробітництва на горизонтальних рівнях
		Горизонтальна (західна)	Характеризується високим ступенем децентралізації та високим ступенем розвитку співробітництва на горизонтальних рівнях

лицарською жорстокістю, але найбільше вона повинна стимулювати творчий дух і прагнення кожного до найвищої самореалізації в межах цілого, тобто, організації.

У концептуальній моделі корпоративної культури важлива роль відводиться її функціям. Функції корпоративної культури відображають не тільки її сутнісну характеристику, напрями дослідження, але й значення в системі менеджменту для підвищення ділової активності організації.

Просвітницько – виховна функція – допомагає у вихованні морально-етичних, економічних, інноваційних норм та диктує певні орієнтири поведінки працівників. КК є носієм базових установок, що вироблені певними традиціями і яких прагнуть дотримуватися в організації. Вона сприяє у формуванні типу поведінки, який найкраще відповідає духу організації.

Мотиваційна функція надзвичайно актуальна, оскільки за умови збігу організаційної культури із життєвими принципами працівників організації, вона заохочуватиме їх до активної діяльності, стимулюватиме розвиток ініціативи, і зміцнення інноваційного потенціалу організації.

Стабілізуюча функція забезпечує психологічну відпірність працівників організації до кризових станів. Актуальна в умовах сучасних глобалізаційних викликів.

Захисна функція – дає змогу пристосуватися до зовнішнього середовища за допомогою сильних конкурентних переваг організації. Ефективна організаційна культура належить до числа конкурентних переваг і в багатьох організаціях є вирішальним фактором досягнення успіху.

Селективна функція забезпечує психологічну комфортність в організації шляхом ефективної кадрової політики (природний добір працівників, які сприймають цінності організаційної культури).

Системоутворювальна функція сприяє утворенню сучасних, нестандартних організаційних структур (атомістичні, едохратичні, франчайзингові тощо), в яких стимулюється нестандартне мислення, що сприяє ефективному прийняттю управлінських рішень.

Оптимізаційна функція завдяки інтеграції попередніх функцій КК оптимізує складові еле-

менти організації: структуру, поведінку, процеси. Разом з економічними показниками вона може бути критерієм оцінки перспективності бізнесу та ефективності управління. Ця функція є дією, коли корпоративна культура відповідає місії організації та її ролі в суспільстві.

Інтегровальна функція завдяки системі цінностей дає змогу об'єднати інтереси всіх рівнів організації та її працівників; розвиває у них відчуття цілісної єдності з організацією.

Регульовальна функція завдяки певним правилам, нормам поведінки (формальним і неформальним) КК упорядковує всі господарські, організаційні, інформаційні процеси, надаючи їм усталеного й узгодженого характеру. Вона зорієнтована на ефективні партнерські відносини й споживача та підвищення соціальної відповідальності суб'єктів ринку.

Функція управління якістю – оскільки корпоративна культура є якісною категорією, що характеризує якість середовища організації, то, відповідно, ця якість трансформується в якість праці і якісне виконання всіма працівниками своїх функцій.

Комунікативна функція забезпечує зв'язок із іншими культурами через подібні базові установки, цінності, а також зв'язок із зовнішнім середовищем організації.

Функція орієнтації на споживача – виконує роль регулятора взаємозв'язку із зовнішнім середовищем, зокрема, ринком, на якому присутні споживачі зі своїми цінностями й нормами поведінки. Отже, враховуючи цілі, запити та інтереси споживачів, відображених в елементах культури, завдяки КК можна налагодити хороші і стабільні взаємовідносини з клієнтами.

Адаптивна функція забезпечує взаємне пристосування працівників до організації та організації до працівників завдяки прийнятним цінностям і філософії організації. Адаптивна функція, разом із стабілізуючою, сприяє пристосуванню організації до різких коливань на ринку і підтриманню фінансової стійкості. Тоді вона доповнюється захисною функцією.

Економічна функція зумовлена вимогами часу і необхідністю управління змінами. Вона реалізовується завдяки популяризації креативних настроїв та інновацій в організації і сприяє посиленню свободи в діях усіх працівників та залученню їх до процесів управління. Економічна функція виховує у працівників почуття співучасті у всіх процесах, отже, почуття власності, розвиваючи бажання високої самореалізації. При високій внутрішній свідомості й самоорганізації відпадає потреба функції контролю в управлінні. Вміло поєднуючи принципи колективізму – індивідуалізму, жорсткості – гнучкості, нормативності – креативності за допомогою КК можна швидше досягти стратегічних цілей і високих конкурентних переваг на ринку.

У результаті реалізації вище перелічених функцій культура організації об'єднує всі її скла-

дові елементи, тобто, структуру, поведінку, процеси. Разом економічними показниками корпоративна культура може бути критерієм оцінки перспективності бізнесу. Отже, роль і значення КК у системі менеджменту надзвичайно важливі.

Значення КК для розвитку організації проявляється в тому, що вона:

- є джерелом стабільності в організації, оскільки розвиває в співробітників організації почуття ідентичності та соціального захисту;

- сприяє ефективному розвитку організації і націлює на виконання її місії;

- стимулює ріст самосвідомості кожного працівника і, високу відповідальність;

- допомагає новим працівникам швидше адаптуватися до умов діяльності організації;

- є сильним мотиваційним рушієм, здатним скерувати працівників організації на високі показники ділової активності;

- впливає на розвиток інтелектуального потенціалу підприємства.

Корпоративна культура має благородну місію – вона спрямована на зміцнення моральних засад суспільства загалом і створення в майбутньому етичної економіки. Корпоративна культура покликана передавати не тільки певні знання, але й людські якості.

Формування корпоративної культури починається не тільки із окреслення базових цінностей організації, які дають змогу досягнути її цілей і реалізувати місію, але й із визначення основних зовнішніх атрибутів. Зовнішні атрибути є видимими, наглядними і саме з них починається знайомство з організацією та поверхневе оцінювання її культури. Зовнішні атрибути корпоративної культури (артефакти) є неоднорідні і відображають різні аспекти функціонування підприємства, в т.ч. формальні й неформальні. Серед них виділяють: девізи, гасла, символи, організаційні ритуали, традиції, легенди, міфи, мову та інші.

Зрозуміло, що корпоративна культура закріплюється і транслюється в ритуалах, традиціях, звичках, порядках, що діють в організації. Особливу увагу тут варто звернути на небезпеку навіть разових відступів від заведеного порядку.

Досвід успішних організацій показує, що широке впровадження корпоративної символіки, запровадження корпоративних традицій, поширення легенди, вивчення історії становлення й розвитку організації тощо, позитивно відбивається на ставленні персоналу до організації, підвищує прихильність працівників своєї організації і почуття гордості за приналежність до цієї організації.

Корпоративна культура установи або організації визначає шлях їх розвитку у сфері управління персоналом. Вона є унікальною та неповторною, їй притаманні ті чи інші особливості. Дослідження з цього питання доводять, що немає установ з однаковою корпоративною культурою, проте можуть використовуватися поді-

бні методи, способи, засади для формування та розвитку корпоративної культури. Одним із таких шляхів, що сприяє її розвитку, є використання принципів корпоративної культури.

Для того, щоб чітко визначитись із корпоративною культурою організаціям, передусім, необхідно розробити її принципи. Принципи корпоративної культури відображають вихідні засади, положення з ефективного управління персоналом. Розглянемо найважливіші принципи корпоративної культури, характерні для України.

Кожна організація може самостійно розробляти принципи корпоративної культури, проте на підставі проведеного аналізу літературних джерел вважаємо, що принципи необхідно розділити на загальні та спеціальні (рис. 3).

Оскільки є базові принципи, які можуть бути характерними та спільними для різних організацій, а вже залежно від галузі, сфери діяльності, форми господарювання організація може доповнювати загальні принципи спеціальними (індивідуальними).

Загальні враховують найважливіші характерні ознаки та властивості корпоративної культури організації. Загальні принципи можуть бути спільними для багатьох організацій, проте зважаючи на те, що корпоративна культура на підприємстві є індивідуальною та майже неповторюваною, доцільно виділити спеціальні принципи. Це принципи, які враховують особливі, індивідуальні ознаки та властивості корпоративної культури підприємства та розробляються конкретно для певного підприємства.

Під час формування корпоративної культури, зважаючи на різноманітність чинників, що впливають на її рівень, доцільно керуватись такими загальними принципами:

– соціально-економічного та інтелектуального розвитку. Цей принцип передбачає, що КК повинна орієнтуватись на забезпечення відповідного економічного достатку, соціального та інтелектуального розвитку усіх працівників підприємства.

– Всеохопленості та системності. Передбачає формування та розвиток корпоративної культури з позиції охоплення нею усіх працівників, явищ, елементів та процесів, що забезпечують діяльність підприємства.

– Вимірності та корисності. Корпоративна культура на підприємстві повинна забезпечувати ефективну його діяльність. Саме тому виокремлення принципу вимірності, дозволить забезпечити набір якісних та кількісних параметрів для оцінювання рівня корпоративної культури та характеру її впливу на фінансові, економічні показники діяльності підприємства. Корпоративна культура повинна виконувати функцію корисності як для людей, так і для підприємства.

– Відкритості та постійного удосконалення. Елементи, цінності, норми корпоративної культури передаються із покоління в покоління, проте сучасний науково-технічний прогрес не перебуває на місці, а отже, цей принцип передбачає розвиток корпоративної культури з врахуванням, з одного боку, базових цінностей культури засновників підприємства, а з іншого, відповідність вимогам сучасної економіки, цінностей та потреб працівників. Отже, цей принцип передбачає орієнтацію корпоративної культури на удосконалення та стабільний розвиток. Корпоративна культура повинна бути відкритою, постійно вдосконалюватись, прагнути до нових досягнень.



Рис. 3. Принципи корпоративної культури [4, с. 24]



– Координації. Цей принцип полягає у тому, що корпоративна культура першочергово повинна забезпечувати порядок у роботі підприємства. Вона повинна координувати поведінку людей на підприємстві, а також поза його межами. Оскільки дуже часто працівники підприємства поза його межами демонструють той чи інший тип корпоративної культури, особливо це проявляється у бесіді з партнерами, клієнтами, оточуючими.

– Обов'язковості. Керівництво компанії має право здійснювати контроль за дотриманням норм і правил корпоративної культури.

– Винагороди. Корпоративна культура повинна забезпечити однакову та справедливу винагороду працівникам, що дотримуються її норм.

– Принцип відповідності чинному законодавству. Підприємство самостійно визначає норми та правила корпоративної культури, системою винагород за їх дотримання, механізм здійснення контролю за їх дотриманням, моделі розвитку корпоративної культури, проте відповідно до вимог законодавства такі дії можна здійснювати лише на підставі чинних законодавчих та нормативно-правових актів та не суперечити їм [4, с. 25–26].

Розроблення спеціальних принципів залежить від значного переліку чинників: виду господарської діяльності, організаційно-правової форми господарювання, галузі, економічної ситуації тощо.

До спеціальних принципів КК відносять:

– Принцип вільного прояву. Корпоративна культура повинна бути ненав'язливою, а виникати під впливом різноманітних ситуацій, вона повинна формуватись залежно від виду діяльності, якою займається підприємство.

– Принцип узгодженості та відповідності цілей. Кожне підприємство розробляє свою місію, стратегію, цілі. Корпоративна культура повинна відповідати цим цілям та забезпечувати їх досягнення.

– Принцип чіткості. Цей принцип показує усвідомлення менеджментом значення корпоративної культури. Менеджери повинні вміти

чітко сформулювати основні вимоги щодо корпоративної культури, чого вони хочуть досягнути за допомогою її використання.

– Принцип особистісно-орієнтованого менеджменту. Корпоративна культура повинна бути зосереджена на особистісно-орієнтованому менеджменті. Оскільки особистість людини є тим чинником, від якого безпосередньо залежить ефективність її праці та значущість її результатів.

– Принцип стосунків «керівництво – працівник». В основі корпоративної культури повинні бути: чесність, порядність, вихованість, справедливість, повага, визнання влади, з одного боку, та визнання цінності та індивідуальності кожного працівника з іншого у становленні відносин.

Принцип еталону. Корпоративна культура повинна бути еталоном ефективної діяльності. Приклади провідних компаній свідчать, що міцна та високорозвинена культура сприяє зміцненню становища компанії, збільшенню її прибутків, підвищенню ефективності діяльності працівників. Еталонним носієм культури на підприємстві є його менеджери. Адже саме вони найяскравіше можуть продемонструвати норми корпоративної культури, оскільки мають для цього більше можливостей а ніж звичайні працівники. Будучи еталоном корпоративної культури, менеджери цим самим забезпечують її розвиток та ефективність.

**Висновки.** Дотримання принципів корпоративної культури впливає на подальший її стан, ефективність прийняття управлінських рішень, результативність діяльності працівників. Дослідження принципів корпоративного управління та практика діяльності організації дозволяє сформулювати принципи, які сприяють розвитку корпоративної культури.

Корпоративна культура є важливим чинником оновлення економіки організації, тому необхідне її використання як інструмента управління, що формуватиме у свідомості людей прагнення працювати на єдину ціль, використовувати свої знання й досвід для досягнення успіху організації.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Кудря Я. В. корпоративна культура в машинобудуванні: сутність функції, етапи формування / Я. В. Кудря // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 2. – с. 89–99.
2. Химич І. Г. Методика формування корпоративної культури на підприємствах машинобудівної галузі / І. Г. Химич // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 1. – с. 80–83.
3. Химич І. Г. Модель формування корпоративної культури для машинобудівних підприємств. / І. Г. Химич // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємство – 2010 – № 2. – с. 2018–223.
4. Корпоративна культура: навчально-методичний посібник / ДП «Укртехінформ» – Київ, 2013–185 с.
5. Антонюк А. А. Оцінювання економічної ефективності управління корпоративною культурою / А. А. Антонюк, Н. М. Шмиголь // Держава та регіони серія: Економіка та підприємство – 2012. – № 4. – с. 27–31.
6. Кривов'язок І. В. Управління стратегічними можливостями машинобудівних підприємств / І. В. Кривов'язок, Р. М. Стрільчук // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 9. – с. 114–155.
7. Захарчин Г.М. Корпоративна культура / Г.М. Захарчин, Н.П. Любомудрова, Р.О. Винничук, Н.В. Смолінська. // Навчальний посібник. – Львів, 2011–317 с.