

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

(повне найменування інституту, назва факультету)

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Попова О. Ю.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

«    »

2021 року

## **Випускна кваліфікаційна робота**

Бакалавр

(освітній ступень)

на тему «Аналіз методів управління корпоративною культурою»

Виконав(-ла): студент (-ка) 4 курсу, групи МЕН-17

(шифр групи)

Спеціальності (напряму підготовки) 073 «Менеджмент»

(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Бердник Г. С.

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Керівник доцент кафедри УФЕБ, к.е.н., доц. Мізіна О.В.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент професор кафедри ЕОіО, д.е.н., доц. Ягельська К. Ю.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Нормоконтролер доцент кафедри УФЕБ, к.е.н., доц.

Мізіна О.В.

(підпис)

«    » 2021 р.

*Засвідчую, що у цій  
кваліфікаційній роботі немає  
запозичень з праць інших  
авторів без відповідних  
посилань.*

Студент

(підпис)

Покровськ – 2021 р.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

Освітній ступінь бакалавр

Напрямок підготовки (спеціальність) 073 «Менеджмент»  
(шифр і назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**  
Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_/Попова О. Ю/

“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2021\_ року

## ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

**Бердник Ганні Сергіївні**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Аналіз методів управління корпоративною культурою»

керівник роботи Мізіна Олена Вікторівна, к.е.н., доц.  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом від «19» квітня 2021 року № 175

2. Строк подання студентом роботи 1 червня 2021 року

3. Вихідні дані до роботи статистичні дані фінансового управління Авдіївської міської військово-цивільної адміністрації Покровського району Донецької області, інформація періодичних джерел

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні основи управління корпоративною культурою в організації 2. Діагностика корпоративної культури фінансового управління Авдіївської міської військово-цивільної адміністрації Покровського району Донецької області 3. Рекомендації щодо підвищення рівня корпоративної культури організації

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) роздавальний матеріал

## 6. Консультанти розділів роботи

| Розділ                                                                                                                                                   | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата   |                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------|------------------|
|                                                                                                                                                          |                                           | завдання видав | завдання прийняв |
| Вступ                                                                                                                                                    | Мізіна О. В.,<br>доцент кафедри<br>УФЕБ   | 24.05.2021     | 27.05.2021       |
| 1. Теоретичні основи управління корпоративною культурою в організації                                                                                    | Мізіна О.В.,<br>доцент кафедри<br>УФЕБ    | 19.04.2021     | 03.05.2021       |
| 2. Діагностика корпоративної культури фінансового управління Авдіївської міської військово-цивільної адміністрації Покровського району Донецької області | Мізіна О.В.,<br>доцент кафедри<br>УФЕБ    | 04.05.2021     | 17.05.2021       |
| 3. Рекомендації щодо підвищення рівня корпоративної культури організації                                                                                 | Мізіна О.В.,<br>доцент кафедри<br>УФЕБ    | 18.05.2021     | 23.05.2021       |
| Висновки                                                                                                                                                 | Мізіна О.В.,<br>доцент кафедри<br>УФЕБ    | 28.05.2021     | 30.05.2021       |
| Нормоконтроль                                                                                                                                            | Мізіна О.В.,<br>доцент кафедри<br>УФЕБ    |                |                  |

7. Дата видачі завдання 19 квітня 2021 р.**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

| № з/п | Назва етапів дипломного проекту (роботи)                                                                                                              | Строк виконання етапів проекту (роботи) | Примітка |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|----------|
| 1.    | Теоретичні основи управління корпоративною культурою в організації                                                                                    | 19.04.2021 – 03.05.2021                 |          |
| 2.    | Діагностика корпоративної культури фінансового управління Авдіївської міської військово-цивільної адміністрації Покровського району Донецької області | 04.05.2021 – 17.05.2021                 |          |
| 3     | Рекомендації щодо підвищення рівня корпоративної культури організації                                                                                 | 18.05.2021 – 23.05.2021                 |          |
| 4.    | Висновки за роботою, вступ                                                                                                                            | 24.05.2021– 30.05.2021                  |          |
| 5.    | Оформлення роботи                                                                                                                                     | 31.05.2021 – 06.06.2021                 |          |

Студент

\_\_\_\_\_ ( підпис )

**Бердник Г. С.**  
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ ( підпис )

**Мізіна О. В.**  
(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Бердник Г. С. Аналіз методів управління корпоративною культурою / Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 Менеджмент. – ДВНЗ ДонНТУ, Покровськ, 2021.

В роботі проведено аналіз місця корпоративної культури в управлінні трудовими ресурсами в організації, проаналізовано сутність, види та принципи формування корпоративної культури, а також методи її оцінки. Досліджено стан корпоративної культури в організації «Фінансове управління Авдіївської міської військово-цивільної адміністрації Покровського району Донецької області», обґрунтовано метод діагностики рівня корпоративної культури в організації. Запропоновано практичні заходи щодо підвищення рівня корпоративної культури в досліджуваній організації.

Ключові слова: корпоративна культура, корпоративна етика, дрес-код, кодекс ділової етики, організаційна культура, артефакти, проголошені цінності

### Список публікацій здобувача

1. Бердник Г. С., Мізіна О. В. Дослідження складових корпоративної культури на підприємстві *Актуальні проблеми теорії менеджменту, маркетингу та фінансів: наукові ідеї та механізми реалізації: Збірка матеріалів Всеукраїнської наукової конференції (із зарубіжною участю) (м. Покровськ, 12–13 травня 2021 р.)*. Покровськ, ДВНЗ «ДонНТУ», 2021. С. 33–36
2. О. Mizina, G. Berdnyk. Logistic support of corporate culture management at the enterprise. *Матеріали Міжнародної науково-технічної конференції «Університетська наука 2021»*. Маріуполь, ДВНЗ «ПДТУ». 2021. С.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП .....                                                                                                                                                              | 6  |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ .....                                                                                        | 9  |
| 1.1 Місце корпоративної культури в управлінні трудовими ресурсами в організації .....                                                                                    | 9  |
| 1.2 Сутність, види та принципи корпоративної культури.....                                                                                                               | 17 |
| Висновки за розділом 1.....                                                                                                                                              | 34 |
| РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ АВДІЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ВІЙСЬКОВО-ЦИВІЛЬНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ ПОКРОВСЬКОГО РАЙОНУ ДОНЕЦЬКОЇ ОБЛАСТІ .....     | 35 |
| 2.1 Дослідження складових корпоративної культури фінансового управління Авдіївської міської військово-цивільної адміністрації Покровського району Донецької області..... | 35 |
| 2.2 Діагностика стану корпоративної культури організації за різними методами .....                                                                                       | 44 |
| 2.3 Оцінка мотиваційного клімату Фінансового управління .....                                                                                                            | 57 |
| Висновки за розділом 2.....                                                                                                                                              | 63 |
| РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ .....                                                                                   | 65 |
| Висновки за розділом 3.....                                                                                                                                              | 71 |
| ВИСНОВКИ .....                                                                                                                                                           | 72 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                                                                                                                         | 74 |
| Додаток А. Заява.....                                                                                                                                                    | 79 |
| Додаток Б. Перелік зауважень щодо оформлення роботи.....                                                                                                                 | 80 |
| Додаток Г. Перелік публікацій бакалавра.....                                                                                                                             | 81 |

## ВСТУП

Постановка проблеми. Сьогодні в Україні, як і в багатьох інших країнах пострадянського простору, спостерігається збільшення уваги до корпоративної культури та методів управління нею, що обумовлено здатністю корпоративної культури вирішити певні проблеми, які виникають в організаціях і впливають на ефективність функціонування підприємств. В сучасних умовах функціонування підприємствам і організаціям складно забезпечити стабільну прибутковість та успішність, використовуючи тільки економічні чинники і нехтуючи потенціалом культурного капіталу, ступінь проникнення якого в управлінську та господарську сферу зумовлює швидкість і якість руху організації до нового циклу розвитку. Одним з ключових механізмів «не фінансового» підвищення конкурентоспроможності підприємства є розвиток корпоративної культури. Таким чином, необхідним постає питання виявлення впливу корпоративної культури на діяльність організації та управління людськими ресурсами.

Теоретичним і практичним питанням дослідження корпоративної культури та методам управління присвячено праці багатьох зарубіжних та вітчизняних учених. Дослідженню питань корпоративної культури присвячені праці іноземних і вітчизняних науковців: І. Хіміча, Г. Хаєта, О. Виханського, В. Співака, Д. Мерседа. Серед учених і практиків відомими є розробки Г. Хофштеде, К. Камерона та Р. Куїнна, С. Ханді, Л. Гітельмана, Р. Акоффа, А. Воронкова, М. Баб'як, Е. Коренева, І. Мажури. Основні концептуальні положення діагностики корпоративної культури викладені в роботах О. Черних, Н. Левкіна, Е. Шейна, А. Овчаренко, Т. Соломанідіної. Водночас єдиного підходу до діагностики корпоративної культури, який би враховував вплив внутрішніх і зовнішніх факторів, так і не розроблено.

Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи обумовлений її актуальністю для обґрунтування методів управління корпоративною

культурою в організації з метою підвищення ефективності загального менеджменту.

Мета кваліфікаційної роботи – дослідження складових корпоративної культури в організації та методів управління.

Для досягнення мети в роботі поставлено і вирішено наступні завдання:

- визначено місце корпоративної культури в управлінні трудовими ресурсами організації;
- досліджено сутність, види і принципи корпоративної культури;
- проаналізовано методи оцінки ефективності корпоративної культури;
- здійснено загальний аналіз організації «Фінансове управління Авдіївської міської військово-цивільної адміністрації Покровського району Донецької області;
- охарактеризовано складові корпоративної культури досліджуваної організації;
- здійснено оцінку стану корпоративної культури в організації;
- запропоновано заходи щодо підвищення рівня корпоративної культури в організації.

Об'єкт дослідження – складові корпоративної культури організації.

Предмет дослідження – методи управління корпоративною культурою на підприємстві.

Методологічною основою написання випускної кваліфікаційної роботи виступають закони і принципи діалектичної логіки, положення економічної теорії, концепції видатних учених з проблем дослідження управління корпоративною культурою.

При написанні роботи були використані нормативні і законодавчі акти, комплексне методичне керівництво по процедурах аналізу управлінської діяльності промислових підприємств, матеріали монографій і періодичного друку, інша економічна література з досліджуваної проблеми, праці

зарубіжних і вітчизняних авторів, а також статистична звітність, засновницькі документи.

При написанні роботи використано наступні методи дослідження:

- методи системного аналізу, структурно-логічні методи при дослідженні сутності корпоративної культури, її складових;
- методи економічного аналізу і експертних оцінок при дослідженні рівня корпоративної культури;
- метод бальної оцінки при аналізі ступеня задоволеності працівників організації корпоративною культурою.

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні засади управління корпоративною культурою на підприємстві; в другому досліджено складові корпоративної культури фінансового управління Авдіївської міської військово-цивільної адміністрації Покровського району Донецької області та здійснено оцінку рівня корпоративної культури. У третьому розділі кваліфікаційної роботи запропоновано практичні заходи щодо підвищення рівня корпоративної культури в досліджуваній організації.

Дипломна робота була виконана самостійно на основі реальних статистичних даних .

Обсяг і структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 43 найменувань, 3 додатки. Робота містить 22 рисунки і 14 таблиць.

Результати роботи опубліковані в матеріалах Всеукраїнської наукової конференції (із зарубіжною участю) «Актуальні проблеми теорії менеджменту, маркетингу та фінансів: наукові ідеї та механізми реалізації», м. Покровськ, ДВНЗ «ДонНТУ» та науково-технічної конференції «Університетська наука 2021», м. Маріуполь.

Отримані в випускній роботі результати мають практичне значення. Запропоновані заходи щодо формування методів удосконалення рівня корпоративної культури можуть бути з успіхом використані на ряді інших організацій України.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

#### **1.1 Місце корпоративної культури в управлінні трудовими ресурсами в організації**

Корпоративна культура організації – це один із багатьох факторів, що впливають на здатність організації до інновацій, конкуренції та залучення співробітників і клієнтів. В самому загальному розумінні корпоративна культура – це поєднання цінностей, бачення, місії та повсякденних аспектів комунікації, взаємодії та оперативних цілей, що створюють організаційну атмосферу, яка пронизує спосіб діяльності персоналу організації. Її важко визначити і ще важче правильно сформулювати. Розробка та створення ефективної, впливової корпоративної культури – це складний процес, і для досягнення успіху в ньому на сьогодні в наукових колах не сформовано єдиної технології. Заохочення персоналу організації до розвитку – один з найбільш важливих аспектів корпоративної культури. [1, с. 32].

Поява феномену корпоративної культури пов'язана з формуванням нового концепту щодо використання людського капіталу, науково-практичних засад управління найманими працівниками і їх ролі у формуванні виробничих відносин. Корпоративна культура розглядається як невід'ємний елемент внутрішнього середовища будь-якого підприємства, що має цілі і завдання сформулювати у персоналу організації причетності до загальної справи та підтримки їм сформованої місії організації і її стратегії, тобто мотивації на досягнення успіху в його діяльності [2, с. 3].

Виникнення корпоративної культури відбувається в момент створення будь-якої організації, проте сьогодні в наукових колах і в практичній діяльності відсутнє чітке визначення даної дефініції та її складових, оскільки існує декілька різноспрямованих точок зору на це питання.

Зокрема, науковцями сформовано багато визначень корпоративної культури на основі використання економічної, управлінської, соціологічної і психологічної позиції в тлумаченні цього поняття. Отже, культуру в організації доцільно уявити як систему, що містить в собі інші підсистеми (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Підсистеми культури організації

Джерело: сформовано автором на основі [3, с.54]

Не відкидаючи факт значних наукових і практичних напрацювань зарубіжних фахівців на проблеми формування та розвитку корпоративної культури в різних організаціях, викликає зацікавленість адаптація поглядів на складові корпоративної культури, зумовлених специфікою української економіки. Відповідно кожному конкретному підприємству чи організації властива своя корпоративна культура, що здійснює вплив на його функціонування та розвиток і містить в собі цінності організації, правила і норми поведінки, що визначають поведінку персоналу та створюють упорядкованість в їх діяльності. Корпоративна культура впливає на діяльність підприємства, роблять її ефективною, забезпечують максимальне задоволення особистих інтересів менеджерів, працівників та стейкхолдерів організації.

Саме вплив корпоративної культури на показники діяльності організації та на якість управління людськими ресурсами зумовлює необхідність існування ефективною корпоративної культури, робить доцільним процес її формування та удосконалення. Організації, що

характеризується міцною корпоративною культурою, властиві певні особливості: [4, с.142]:

- усвідомлення міцності фінансового стану організації з чітким баченням напрямів і шляхів її розвитку;
- наявність механізму стимулювання та вдосконалення професіоналізму співробітників;
- заохочення високої якості праці;
- розвинута система соціального захисту персоналу;
- гнучкі форми ефективної, індивідуальної і колективної роботи.

Оскільки кожній організації притаманні особливі, властиві тільки для неї, цінності, стиль ведення бізнесу, філософія, принципи, правила і норми поведінки, корпоративна культура кожної організації матиме свої, властиві лише їй особливості.

Сьогодні українські підприємства активно розвивають свою корпоративну культуру. Так, наприклад, все частіше проводяться різноманітні тренінги, конференції, корпоративні вечори. Це вже є першим кроком до впровадження формалізованої корпоративної культури. Найбільші підприємства намагаються формувати корпоративну культуру із використанням провідного світового досвіду: різноманітних тренінгів персоналу, корпоративного сайту, дощок оголошень з пропозиціями та найцікавішими листами співробітників [5, с.258].

Виникнення на практиці і в теоретичних дослідженнях феномена корпоративної культури спричинено необхідністю посиленої уваги у суспільстві і господарстві до духовної культури, що є особливо актуальним для вітчизняних організацій, оскільки в умовах трансформації економічної системи і суспільства в цілому необхідно уявляється доцільним приділяти увагу духовним цінностям.

За сутністю і формами корпоративна культура переважно невидима частина організації, що не зменшує її впливу на поведінку співробітників,

проте ускладнює її діагностику і управління нею. Корпоративна культура в конкретній організації матеріально може існувати в трьох формах:

- може бути детально регламентована документами;
- можуть бути декларовані лише окремі її принципи і правила;
- може існувати без будь-яких письмових правил.

Першу спробу вивчення діяльності організації у аспекті культури було зроблено групою американських учених під керівництвом Е. Мейо на початку 30х років XX століття при проведенні Хоуторнського експерименту в компанії Western Elektrik, який мав на меті виявити вплив на продуктивність діяльності працівників різноманітних факторів [6, с. 68]. Вчені сформували широку програму дослідження ставлення людей до праці, їх принципів та переконань, морального клімату в колективі і т. д., для чого здійснили опитування майже 20 тисяч працівників. Висновки Е. Мейо щодо необхідності «осмисленого життя для індивідів у компанії», розвитку «почуття групової причетності» на основі формування загальних колективних цінностей створили основу для подальшого дослідження поведінки працівників з позиції культури організації, в якій вони працюють [7, с. 23].

На початку XX-го ст. засновник школи класичного управління А.Файоль відносить до основних принципів управління корпоративний дух, розуміючи під ним «згуртованість працівників, єдність сили» [8].

Системні наукові дослідження корпоративної культури розпочалися переважно у 70–80 рр. XX-го ст.: фахівці у теорії менеджменту вперше почали використовувати концепцію корпоративної культури. Найбільш вагомі дослідження корпоративної культури тоді здійснювались у США з метою вивчення особливостей діяльності американських корпорацій. В основу дослідження було покладено вивчення культури кожного з тих підрозділів корпорацій, що переважно було розташовано в різних географічних регіонах країни, що обумовило розгляд корпоративної культури саме з позицій корпорацій [9, с. 87].

Об’єктивна необхідність пошуку засобів підвищення ролі людського капіталу та забезпечення економічного та соціального розвитку організацій і підприємств спричинило посилення наукової та практичної уваги фахівців до проблем корпоративної культури [10, с. 130].

Загальні етапи розвитку корпоративної культури наведено на рисунку 1.2.

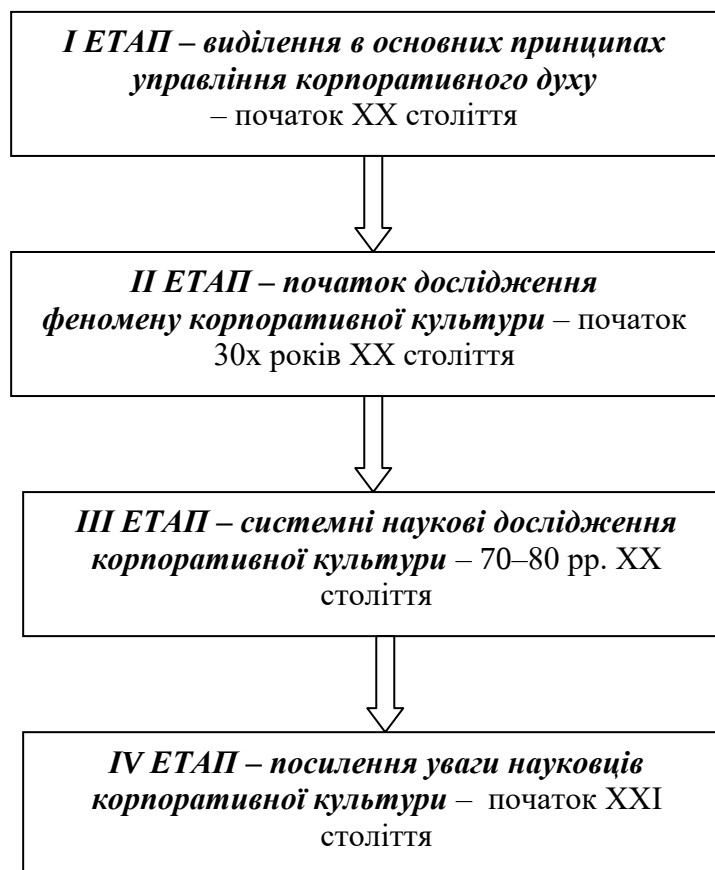


Рисунок 1.2 – Загальні етапи розвитку корпоративної культури

Джерело: сформовано автором

Характерна особливість формування корпоративної культури для вітчизняних підприємств і організацій – надання переваги не формальному розуму, а нормам морального життя суспільства, що засновані на принципах індивідуальності та людяності, гармонії з навколишнім середовищем. Національний характер українського народу та його ментальність характеризуються певними рисами, що властиві економічному нігілізму.

Позитивним наслідком індивідуалізму українського народу при побудові корпоративної культури вітчизняних організацій є сприяння формуванню норм корпоративної філософії. Негативний наслідок українського індивідуалізму, що має прогресивний історичний зміст як наслідок прагнення до свободи, - це гальмуючі чинники, як то самоізоляція, руйнування організаційних форм упорядкування суспільного, невміння створювати та утримувати владу. Негативно впливають а формування корпоративної культури і психологічні фактори, пов'язані з нещодавнім тоталітарним минулим, тобто незначна ініціативність, беспорядність, подвійна мораль, звичка покладатися на опіку держави й водночас порушувати закони; так само впливають втрата почуття відповідальності, ірраціональна віра у всесилля влади.

Вказані причини і наслідки розвитку вітчизняних підприємств і організацій пояснюють, чому закордонні моделі корпоративних культур найчастіше не приживаються, просте впровадження західних норм і методів призводить до жалюгідних наслідків. Отже, глибоке дослідження елементів корпоративної культури потрібне як для сучасної управлінської науки, так і для практики використання цих ідей у діяльності вітчизняних організацій.

Загалом корпоративна культура виступає як своєрідна ідеологія управління, що спрямована на підвищення конкурентоспроможності і бізнес-активності організації. Сама ідеологія управління знаходить практичне відображення в місії та цілях організації і впливає на певні сторони організації:

- взаємовідносини працівників із організацією;
- основні принципи діяльності працівників та організації загалом;
- відносини організації до стейкхолдерів;
- позиціонування організації щодо суспільства;
- загальні світоглядні позиції [11].

Корпоративна культура формується на основі поєднання елементів ділової етики, філософії бізнесу, організаційної поведінки. До того ж

корпоративна культура є суттєвим складником нематеріальних активів організації, які утворюють інтелектуальний капітал організації, оскільки вона додає вартість до репутації організації (поняття додаткової вартості) [12].

У сучасному світі корпоративна культура стає пріоритетним фактором ділового успіху, оскільки вона задає орієнтири поведінки: всередині організації, у взаємодії між працівниками на робочому місці (культура праці), поза організацією, у взаємодії між різними інституціональними суб'єктами та партнерами по бізнесу.

Корпоративну культуру будь-якої організації, зазвичай, розглядають на трьох рівнях (рис.1.3).

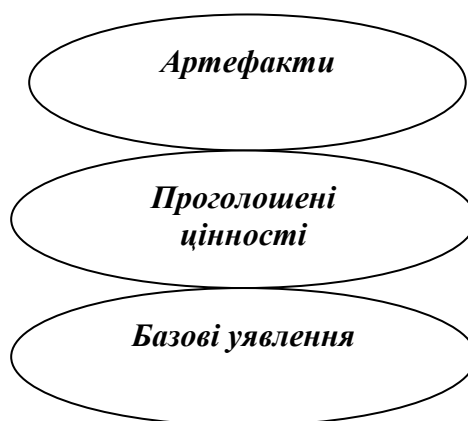


Рисунок 1.3 – Рівні корпоративної культури організації

Перший рівень – видимий, базисний, отримав назву «артефакти культури», формує основу моделей поведінки людей в колективі, його відношення до реалізації виробничих процесів. Даний рівень містить в собі правила поведінки персоналу, стиль одягу, символіку та організаційні церемонії, особливості розташування офісів тощо.

Другий рівень – невидимий, змістовний, характеризується результатом роботи людей з урахуванням напрацювань першого рівня та відображає цінності, що формуються у процесі діяльності людей в колективі. Існує певна частка цінностей, що закладені у підсвідомості носіїв людського фактору,

хоча їх не помічають, але вони управляють поведінкою людей у процесі формування та реалізації управлінських рішень.

Третій рівень – невидимий, глибинний, на якому відбувається прояв особистісних психологічних цінностей, що було сформовано і закладено раніше: мислення, почуття та волю. Проте саме останні спрямовують людей на досягнення об'єктивного блага відповідно до трьох сфер духовності – пізнання, мистецтво, мораль [14, с. 39-40]».

Рівні культури охоплюють різноманітні колективні цінності, норми і правила поведінки, які використовуються носіями цієї культури для представлення як для себе, так і для інших. Існує кілька типів взаємодії корпоративних культур (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Характеристика окремих типів взаємодії корпоративних культур

| Типи взаємодії                            | Основні характеристики                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Індивідуальний («Я» – «Вони» = зіткнення) | Мінімальна взаємодія між учасниками праці. Кожен виконавець має свій обсяг робіт відповідно до професійної позиції. Особисте спілкування здійснюється в основному в непрямій формі: через комп'ютерні мережі, телефон, телетайп і т.п.                                                                                                                                                 |
| Послідовний («Я» – «Він» = конкуренція)   | Послідовне включення в роботу виконавців одного за іншим у відповідності із специфікою технологічного процесу і кваліфікацією кожного. Міжособистісне спілкування виражено більшою мірою, ніж при індивідуальному типі спільної діяльності. Висока технологічна дисципліна. Проявляється конкуренція, оскільки кожен з працівників намагається виділитися, довести, що він краще інших |
| Взаємодіючий («Я» – «Ти» = співпраця)     | Ефективність загальної трудової діяльності в рівній мірі залежить від внеску кожного члена колективу. Висока орієнтація на авторитет лідера, колективні цілі, групову моральність                                                                                                                                                                                                      |
| Творчий («Я» – «Ми» = партнерство)        | Особливий тип діяльності – співпраця; кожен учасник в рівній мірі творець чогось нового, унікального. Особлива активність учасників, орієнтація на професійний розвиток. Даний тип взаємодії є найбільш прийнятним для розвитку і формування позитивної корпоративної культури в організації.                                                                                          |

Джерело: складено на основі [13]

Певні характеристики ілюструють значення корпоративної культури для ефективного функціонування організації:

- корпоративна культура розвиває в співробітників організації почуття ідентичності та соціального захисту, отже вона виступає джерелом стабільності;
- корпоративна культура сприяє ефективному розвитку організації і націлює на виконання її місії;
- корпоративна культура стимулює зростання самосвідомості кожного працівника і, відповідно, їх високу відповідальність;
- корпоративна культура допомагає швидкої адаптації нових працівників до умов діяльності організації;
- корпоративна культура – сильний мотиваційний рушій, здатний скерувати працівників організації на високі показники ділової активності;
- корпоративна культура впливає на розвиток інтелектуального потенціалу організації [11].

## **1.2 Сутність, види та принципи корпоративної культури**

Існує безліч визначень дефініції «корпоративна культура», хронологічна послідовність подання яких дозволяє простежити поглиблення пізнань в даній області з плином часу (табл. 1.2).

В процесі розвитку світового господарства та посилення впливу ринкових відносин корпоративна культура стала одним з інструментів підвищення ефективності роботи будь-якого підприємства чи організації. Досвід функціонування найбільших та найвпливовіших світових корпорацій доводить, що корпоративна культура виступає не тільки як ефективний інструмент управління, а і як основне джерело конкурентних переваг [2, с. 4].

Незважаючи на розмір корпорації – як то невелика організація, так і транснаціональний холдинг – корпоративна культура обох відзначається певними однаковими чинниками: національною культурою і менталітетом, галуззю економіки, стилем управління, типом виробництва, рівнем економічного, соціально-політичного і культурного його розвитку.

Таблиця 1.2 – Підходи до визначення поняття «корпоративна культура» (КК)

| № за/п | Поняття                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Автор                   | Рік  |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------|
| 1      | КК – образ мислення і спосіб дії, який більшою чи меншою мірою поділяють усі працівники підприємства і який повинен бути засвоєний і хоча б частково прийнятий новачками, щоб нові члени колективу стали «своїми»                                                                                                                                                                                                                               | Е. Джакус [15]          | 1952 |
| 2      | КК – це комплекс переконань і очікувань, що розділяється членами організації, ці переконання і очікування формують норми, які значною мірою визначають поведінку в організації окремих особистостей і груп                                                                                                                                                                                                                                      | Г. Шварц, С. Девіс [16] | 1981 |
| 3      | КК – це один із способів здійснення організаційної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших засобів передачі основних цінностей, переконань, ідеології, які спрямовують діяльність підприємства в потрібне русло                                                                                                                                                                                                 | Г. Морган [17]          | 1986 |
| 4      | Корпоративна культура охоплює більшу частину явищ духовного і матеріального життя колективу: домінуючі в ньому моральні норми і цінності, прийнятий кодекс поведінки й укорінені ритуали, манера персоналу одягатися, встановлені стандарти якості продукту, що випускається                                                                                                                                                                    | Р.Л. Кричевський [18]   | 1993 |
| 5      | Культура корпорації – дуже складне, багатопланове, динамічне явище, що включає і матеріальне, і духовне в поведінці організації відносно суб'єктів зовнішнього середовища і власних співробітників                                                                                                                                                                                                                                              | В.А. Співак [19]        | 2001 |
| 6      | Корпоративна культура – це є соціальний ресурс концептуально оформлених ідей, цінностей, відносин, очікувань, способу мислення, норм і правил поведінки, традицій та корпоративної символіки, що формуються в ході спільної діяльності для досягнення цілей організації                                                                                                                                                                         | О. Балака [20]          | 2011 |
| 7      | е 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 всі співробітники – від керівників до виконавців – чітко усвідомлюють завдання компанії і прикладають максимум зусиль для їх реалізації                                                                                                | І. Терон [21]           | 2015 |
| 8      | Невидиме і неформальне «усвідомлення» організації – образ думок, управлінська культура (ідеологія управління, стилі керівництва і вирішення керівниками проблем, їх поведінка загалом), яка визначає політику організації по відношенню до працівників, партнерів і клієнтів; сукупність найбільш важливих ідей, поглядів, основних цінностей і стандартів, переконань, етичних норм, вірувань і очікувань, які приймають більшість працівників | О. Апостолук [22]       | 2016 |

Джерело: сформовано автором на основі [15-22]

Національний менталітет і стиль управління визначають особливості корпоративної культури, що формується на підприємствах та організаціях певної країни. Наприклад, В США домінує культура успіху, в Європі – злагоди, в Японії – синтезу, у Росії – приналежності, правил, сили [23, с. 51].

В Україні інтерес до корпоративної культури і потреба в ній на підприємствах і в організаціях з'явилися нещодавно й обумовлені глобальними змінами, інтеграцією та інформаційною відкритістю, що надала доступ до світового досвіду ефективного ведення бізнесу. Сьогодні питання становлення, формування і розвитку корпоративної культури на вітчизняних підприємствах і в організаціях є недостатньо вивченими [24].

Авторські трактування змістовної сутності корпоративної культури достатньо різноманітні та різноспрямовані, підсумовуючи їх доцільно визначити під дефініцією «корпоративна культура» як набір норм, правил, традицій, що приймаються менеджментом і персоналом організації, що виражаються у цінностях, заявлених організацією, у орієнтирах поведінки і діях, що задані персоналу.

Корпоративна культура в більшості організацій має трирівневу структуру, практично ж вона реалізована більш повно на «поверхневому» або «символічному» рівні і майже не розвинута на другому («глибшому») та третьому («глибинному») рівнях.

Уявляється доцільним здійснити групування функцій корпоративної культури на основі їх змістовного наповнення з метою формування системного підходу до її перетворення [26]:

- перша група функцій спрямована на формування поведінки працівників;
- друга група спрямована на інформаційне забезпечення та реагування в управлінні людськими ресурсами;
- третя група спрямована на збереження цінностей та передачу досвіду;
- четверта група спрямована на полегшення систем управління організацією;

– п'ята група спрямована на стимулювання, інтегрування та розвитку працівників.

Існують певні зовнішні та внутрішні чинники впливу, що визначають потребу вітчизняних організацій у становленні корпоративної культури за окремими її напрямками (рис.1.4).



Рисунок 1.4 – Чинники впливу на формування корпоративної культури організації

Джерело: сформовано автором

Тип корпоративної культури – це певна група культур, об'єднаних за загальною, найбільш істотною ознакою, що відрізняє даний тип культури від інших. Сьогодні зарубіжними та вітчизняними науковцями запропоновано широкий спектр підходів до типології корпоративної культури, тому в цьому випадку дуже важлива систематизація, що покликана підвищити ефективність використання різних типологій. Здійснивши узагальнення основних типів корпоративних культур за найбільш істотними ознаками, пропонується наступна їх класифікація (табл.1.3).

Таблиця 1.3 – Типологія корпоративної культури

| За об'єктом впливу   | За рівнем підтримки | За рівнем пізнання | За специфікою виду діяльності | За набором цінностей  | За рівнем поширення в організації |
|----------------------|---------------------|--------------------|-------------------------------|-----------------------|-----------------------------------|
| Культура влади       | Сильна              | Суб'єктивна        | Культура торгівлі             | Кланова культура      | Домінуюча                         |
| Рольова культура     | Слабка              | Об'єктивна         | Адміністративна культура      | Адхократична культура | Субкультури                       |
| Культура задачі      |                     |                    | Спекулятивна культура         | Ієрархічна культура   | Контркультури                     |
| Культура особистості |                     |                    | Інвестиційна культура         | Ринкова культура      |                                   |

Джерело: сформовано на основі [12]

Додатково до наведеної класифікації корпоративних культур доцільно виділити ще певні ознаки:

– за ступенем взаємної адекватності домінуючої ієрархії цінностей і переважаючих способів їх реалізації корпоративні культури можуть бути стабільні, з високою мірою адекватності (характеризується чітко заданими нормами поведінки і традиціями) та нестабільні, з низькою мірою адекватності (характеризуються відсутністю чітких уявлень про оптимальну, допустиму і недопустиму поведінку, а також коливаннями соціально-психологічного статусу працівників);

– за ступенем відповідності ієрархії особистих цінностей кожного із співробітників та ієрархічної системи внутрішньо групових цінностей корпоративні культури поділяються на інтегративні, з високим рівнем відповідності (характеризується єдністю громадської думки і внутрішньо груповою згуртованістю) та дезінтегративні, з низьким рівнем відповідності (характеризуються відсутністю єдиної громадської думки, роз'єднаністю і конфліктністю).

На практиці існують певні джерела формування корпоративної культури:

– система особистих цінностей та індивідуально-особистісних способів їх реалізації;

– способи, форми та структура організації, що втілюють певні цінності, зокрема особисті цінності керівників підприємств;

– уявлення про оптимальну та припустиму модель поведінки співробітника в колективі, яка відображає систему внутрішньо групових цінностей, що склалися [26].

З метою детальнішого розуміння сутності корпоративної культури уявляється доцільним виокремити наступні складові структури корпоративної культури організації (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 – Складові структури корпоративної культури організації

Джерело: сформовано автором на основі [27]

В сучасних умовах функціонування організацій як відкритих соціально-економічних систем корпоративна культура в загальній системі управління організацією виконує певні функції:

– інтегративну – забезпечує імплементацію працівника або окремої їх групи у процес управління організацією. Дана функція культури пов'язана із

існуванням феномену «занурення до управління», які забезпечує працівнику так званий «ефект причетності» до управління, дає йому можливість відчувати себе частиною управлінської команди;

- адаптаційну – забезпечує пристосування працівника до умов управління через сукупність соціальних та організаційних (формальних і неформальних) зв'язків;

- комунікативну – доведення потоків інформації щодо сутності управління та оціночних суджень про нього до працівників чи їх груп за допомогою прийнятних в організації форм передачі інформації та комунікаційних каналів;

- регулятивну – формування та регулювання необхідних форм поведінки, відбраковування тих поведінкових форм, що не відповідають змісту даної культури, її цінностям та нормам;

- акумулювання спільної пам'яті щодо досвіду впровадження змін та подолання опору;

- амбівалентність – одночасна підтримка декількох видів цінностей.

Під принципами корпоративної культури фахівці розуміють базові вихідні положення, що забезпечують її формування та розвиток. Якщо при побудові корпоративної культури організації керівництво дотримується принципів корпоративної культури, підвищується ефективність прийняття управлінських рішень та результативність діяльності працівників [28]. Кожна організація спроможна самостійно розробляти принципи корпоративної культури, проте доцільно здійснити поділ їх на загальні та спеціальні. В таблиці 1.4 наведено загальні принципи корпоративної культури.

Серед спеціальних принципів корпоративної культури виділяють наступні:

- принцип вільного прояву – корпоративна культура повинна бути ненав'язливою та формуватись залежно від виду діяльності, якою займається організація;

Таблиця 1.4 – Загальні принципи корпоративної культури

| № за/п | Найменування принципу                                       | Характеристика принципу                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1      | Принцип соціально-економічного та інтелектуального розвитку | Корпоративна культура повинна орієнтуватись на забезпечення економічного достатку, соціального та інтелектуального розвитку усіх працівників                                                                                                                                                                                                                   |
| 2      | Принцип всеохопленості та системності                       | Передбачає формування та розвиток корпоративної культури з позиції охоплення нею усіх працівників, явищ, елементів та процесів, що забезпечують діяльність організації                                                                                                                                                                                         |
| 3      | Принцип вимірності та корисності                            | Корпоративна культура повинна виконувати функцію корисності як для людей, так і для підприємства                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 4      | Принцип відкритості та постійного удосконалення             | Передбачає орієнтацію корпоративної культури на удосконалення та стабільний розвиток                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 5      | Принцип координації                                         | Корпоративна культура першочергово повинна забезпечувати порядок у функціонуванні організації та координувати поведінку персоналу організації, а також поза її межами                                                                                                                                                                                          |
| 6      | Принцип обов'язковості                                      | Керівництво організації має право здійснювати контроль за дотриманням норм і правил корпоративної культури.                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 7      | Принцип винагороди                                          | Корпоративна культура повинна забезпечити однакову та справедливую винагороду працівникам, що дотримуються її норм                                                                                                                                                                                                                                             |
| 8      | Принцип відповідності чинному законодавству                 | Організація самостійно визначає норми та правила корпоративної культури, систему 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 |

Джерело: сформовано автором на основі [28]

– принцип узгодженості та відповідності цілей – кожна організація розробляє свою місію, стратегію, цілі, яким повинна відповідати корпоративна культура та забезпечувати їх досягнення;

– принцип чіткості показує усвідомлення менеджментом значення корпоративної культури. Менеджери в організації повинні вміти чітко сформулювати основні вимоги щодо корпоративної культури;

– принцип особистісно-орієнтованого менеджменту – корпоративна культура повинна бути зосереджена на особистісно-орієнтованому менеджменті;

– принцип стосунків «керівництво-працівник» – означає, що корпоративна культура повинна бути заснована на чесності, порядності, вихованості, справедливості, повазі, визнанні влади, з одного боку, та визнанні цінності та індивідуальності кожного працівника з іншого у становленні відносин;

– принцип еталону – корпоративна культура повинна бути еталоном ефективної діяльності [28].

Критерії формування корпоративної культури сучасної організації: сучасна організація діяльності з матеріальними та духовними складовими культури; гармонійна організація, в якій окремі елементи культури за рівнем свого розвитку, направленістю, ідейністю, цілями, завданнями, способами досягнення мети відповідають один одному; організація, яка живе за нормами закону, а не «за поняттями»; соціально-економічна система, що базується на досягненнях сучасної науки; організація, в якій людей визначають як головну цінність, і відповідно організовують взаємодію між окремими людьми і групами на певному психологічному рівні, враховуючи, що найцінніше у людині – її внутрішній стан; організація, що розвивається, будує свої стосунки з суб'єктами внутрішнього та зовнішнього середовища на підставі розуміння їхньої системної сутності і унікальності, і прикладає максимум зусиль для отримання якнайповніших відомостей про ділових партнерів і співробітників з метою їх кращого розуміння [5].

### **1.3 Характеристика методів оцінки корпоративної культури**

Корпоративна культура як система містить в собі значну сукупність елементів та формується під впливом багатьох чинників, тому рівень її розвитку в організації досить складно оцінити за допомогою якогось єдиного нескладного показника. На сьогодні визначено декілька способів діагностики рівня і істотних ознак корпоративної культури в організації. Процес оцінки

рівня корпоративної культури має певну послідовність, складається з чітко окреслених етапи, містить визначені методи та інструментарій.

Фахівці з менеджменту під діагностикою корпоративної культури розуміють комплексну систему теоретичних та емпіричних, логічно послідовних методологічних, методичних і організаційно-технічних процедур, необхідних для отримання вірогідної інформації про стан корпоративної культури в організації, на основі яких формуються нові знання з метою розв'язання конкретних завдань та подальшого практичного їх використання [6].

Процес діагностики корпоративної культури в організаціях визначається певними методологічними принципами:

- науковість, означає використання досягнень наукових розробок, об'єктом яких виступає людина, організація;
- системність при аналізі об'єктів дослідження та управління;
- професіоналізм, тобто використання та врахування специфічного досвіду та навичок особи, що проводить діагностику;
- сприйняття організації як частини суспільства;
- гуманізм, що базується на визнанні індивідуума найвищою цінністю [30, с. 67].

Загальновідомо, що корпоративна культура характеризується здебільшого нематеріальною сутністю, проте сьогодні серед науковців існують певні думки і підходи, що дозволяють вирішити проблему її оцінювання. Виділяться найбільш розповсюджені підходи до оцінки та діагностики корпоративної культури (рис.1.6):

Використовуючи холістичний підхід до діагностики корпоративної культури, особа, що здійснює діагностику, повинна стати одним із носіїв культури, одночасно залишаючись об'єктивною. В якості інструментів аналізу дослідник використовує хронометраж, ведення щоденника, метод емпіричних спостережень, стоп-вправи, досвід сповіді тощо. Проте холі

стичний підхід характеризується складністю виконання та значними витратами часу і коштів.

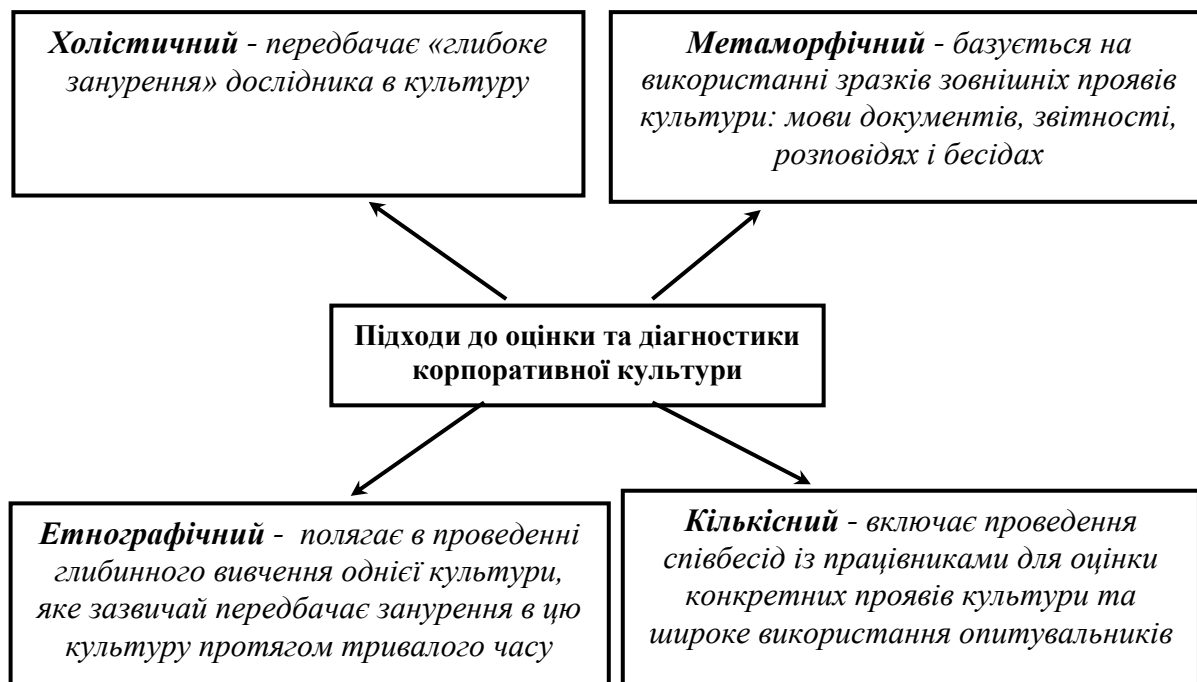


Рисунок 1.6 – Найбільш розповсюджені підходи до оцінки та діагностики корпоративної культури організації

Джерело: сформовано на основі [29]

За умови використання метафоричного підходу особа, що здійснює аналіз корпоративної культури, прагне виявити відбитки культури, її вплив і сутність. Проте при вказаному підході до дослідження з процесу виключені фінансово-економічні показники.

Етнографічний підхід полягає в аналізі соціальних стосунків у контексті виробництва, управління, корпоративної культури з точки зору напрямків вживання, пізнавальних можливостей і еволюції етнографічного методу [30, с. 175].

При кількісному підході до діагностики корпоративної культури допускається безліч точок зору, кожна із яких повинна бути взята до уваги при оцінці різноманітних атрибутів культури підприємства.

В результаті діагностики стану корпоративної культури формуються критерії ефективності, чинники корпоративної ефективності та індикатори корпоративної культури. Фахівець з проблеми дослідження Д. Кампбелл в співавторстві з іншими запропонували перелік з тридцяти дев'яти індикаторів, які здатні охарактеризувати найбільш повно вимірники корпоративної ефективності. Відповідно до [30] автор приводить приклад дослідження стану корпоративної культури на основі наступних характеристик: особистої ініціативи, ризику, спрямованості дій, погодженості дій, управлінської підтримки, контролю та ін.

Розглянуті пропозиції фахівців щодо оцінки стану корпоративної культури організації характеризуються вузькістю спрямування та дослідженням окремих проблемних сфер, відсутністю комплексності оцінки. Проте окремі автори здійснили спробу комплексної оцінки за напрямками або показниками (Д. Кампбелл, Д. Рохрбоуч) та визначили певне коло показників з різних напрямів прояву корпоративної культури.

Уявляється доцільним проаналізувати можливі методи оцінки стану корпоративної культури організації, а також їх переваги та недоліки з метою розробки оптимальної системи оцінки. Систематизація можливих методів дослідження і оцінювання корпоративної культури дозволила виділити наступні (рис.1.7).



Рисунок 1.7 – Систематизація методів дослідження і оцінювання корпоративної культури організації

Використання системних методів в дослідженні рівня та стану корпоративної культури організації дозволяє побудувати загальну модель культури, що є доцільною для демонстрації особливостей її функціонування і пояснення умов її ефективності. Адекватна демонстрація моделі передбачає подання у реальній формі об'єкта, реальні умови і особливості її функціонування та розвитку.

Окремо виділяється сукупність методів специфічних індикаторів, що засновані на використанні обраного єдиного інтегрального показника, що отримується прямим або непрямим способом і відображає рівень корпоративної культури. Заслуговує на увагу метод «квадрату», сутність якого полягає в використанні для опису стану корпоративної культури фігури з чотирьох граней, що створюють в проекції квадрат ухвалення рішення: інформаційна грань, грань аналізу і моделювання, грань неспецифічних дій, грань суб'єктно-об'єктних взаємостосунків.

За умови використання прямих методів застосовується інформація, отримана шляхом проведення спеціальних обстежень, опитувань, перевірок та їх аналізу всередині організації. Непрямі методи засновані переважно на використанні зовнішньої інформації, знань та під впливом чинників впливу зовнішнього середовища, а саме: методики оцінки, застосовані на держаних і галузевих нормативних оцінках та стандартах, фінансові та балансові методи (розбіжностей), методи показників зайнятості.

Наявність такого широкого кола методів діагностики корпоративної культури організації підтверджує необхідність її проведення на практиці, свідчить про відсутність універсальної, комплексної методики оцінки стану корпоративної культури. Крім того, існуючи на сьогодні методи досить складно поєднати та порівняти між собою, вони потребують використання досить розбіжної інформації, а також постає проблема пошуку єдиної методики кількісної та якісної оцінки стану корпоративної культури, а також надійних критеріїв достовірності результатів. Стисла характеристика,

основні переваги і недоліки деяких проаналізованих методів і способів оцінки стану корпоративної культури подано в таблиці 1.5.

Основні методики дослідження стану корпоративної культури організацій наведено на рисунку 1.8.

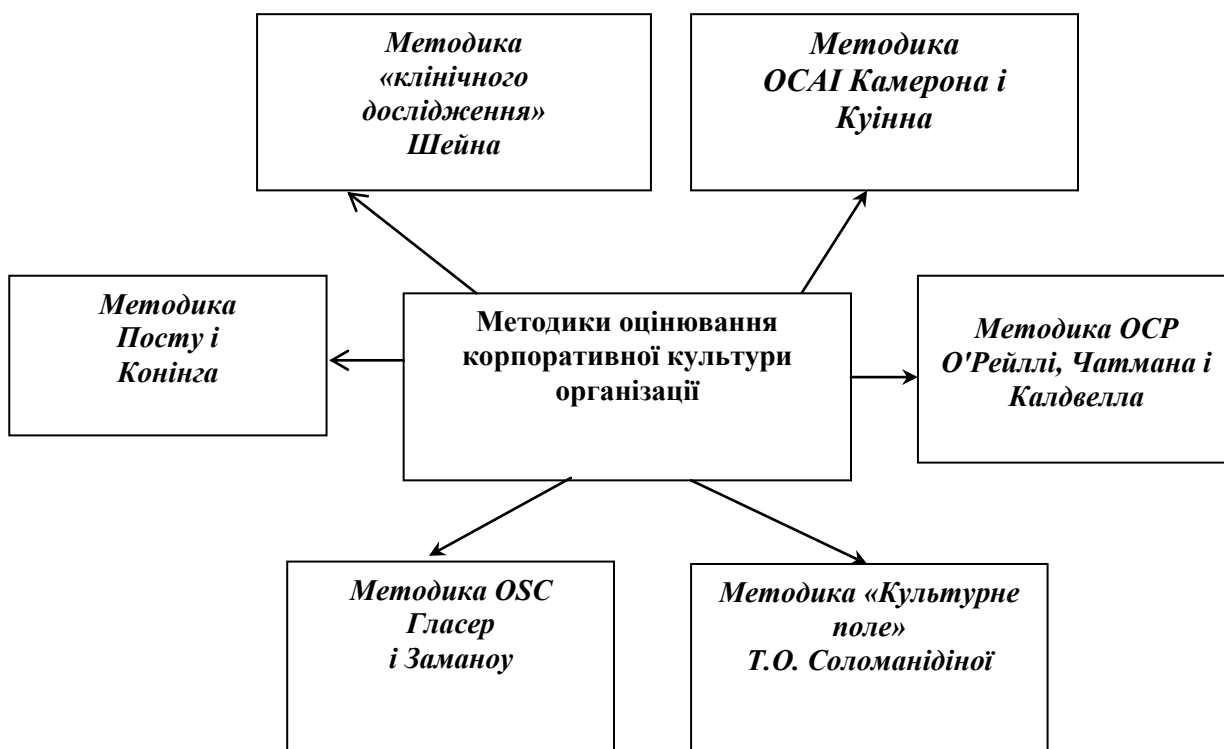


Рисунок 1.8 – Методики оцінювання корпоративної культури організації

Джерело: сформовано автором на основі [33-38]

Методика «клінічного дослідження» Шейна припускає надання працівниками необхідних даних добровільно, оскільки самі працівники виступають ініціаторами досліджень. Автором пропонується здійснювати аналіз на трьох рівнях: зримі артефакти й проголошені цінності; правила й норми поведінки; базові уявлення. Переваги: висока точність і надійність; недоліки - значна тривалість дослідження, його трудомісткість і необхідність зацікавленості великої кількості працівників у змінах.

Таблиця 1.5 – Переваги і недоліки існуючих методів оцінки корпоративної культури організації

| Найменування методу  | Стисла характеристика                                                                                                                                                                                                                       | Переваги                                                                                                                    | Недоліки                                                                                                                                 |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Нормативний          | Припускає використання нормативної бази. Форми прояву корпоративної культури, окремі її показники, обираються з нормативної документації, що показує різні формальні сторони корпоративної культури                                         | Наявність чітких регламентованих груп оцінки: стандарти, кодекси, філософія, хартії                                         | Відсутність кількісних оцінок та їх впливу на економічні результати діяльності, не враховані чинники впливу                              |
| «Делфі»              | Полягає в послідовному визначенні думок експертів, які залучаються з різних областей науки і техніки. Формується масив інформації, що відображає особисті оцінки експертів, які засновані на суто логічному аналізі та інтуїтивному досвіді | Широке коло критичних питань, конструктивні зауваження, відвертість і точність, достовірність даних оцінки                  | Відсутність системної оцінки, несистематичні дані про необхідність змін                                                                  |
| «Ліпки»              | Заснований на поетапному використуванні методів експертних оцінок, припускає виконання декількох послідовних етапів: підготовчого, інтерактивного моделювання                                                                               | Комплексне ухвалення управлінського рішення, засноване на поетапному використуванні методів експертних оцінок               | Тривалий, суб'єктивний, обмежений у кількісних величинах                                                                                 |
| Структурно-логічний  | Заснований на використанні інформації про стан складових корпоративної культури                                                                                                                                                             | Використання інформації про стан складових корпоративної культури                                                           | Обмеженість показників, складність трансформації якісних показників у кількісні                                                          |
| Соціометричний       | Дозволяє встановити логічну послідовність подій, щоб показати, як, виходячи з існуючої ситуації, може крок за кроком розгортатися майбутній стан корпоративної культури                                                                     | Діагностика міжособових і міжгрупових відносин. Визначення типології культури, соціально-психологічної сумісності персоналу | Відсутність кількісних показників, що відображають виробничі відносини, чинників впливу на персонал, вузькість напряму оцінки            |
| Оцінки детермінантів | Передбачає визначення сукупності чинників, що мають вплив на корпоративну культуру                                                                                                                                                          | Виділення сукупності чинників, що визначають корпоративну культуру                                                          | Відсутність угруповання, нерівнозначна кількість індикаторів з різних напрямів, складність трансформації результатів до єдиного значення |

Продовження таблиці 1.5

| 1                         | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 3                                                                                                                                                                                                                           | 4                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Італійський ІСТАТ         | Дані про персонал, отримані статистиками, порівнюються з відповідними даними підприємства. Отримані дані використовуються для розрахунку певних виробничих показників, а також для встановлення задоволеності персоналу внутрішньою діяльністю підприємства, станом організаційних відносин і культури. | Дослідження широкого кола показників, визначення для розрахунку виробничих показників, використання показників для встановлення задоволеності персоналу внутрішньою діяльністю підприємства, станом організаційних відносин | Відсутність урахування чинників впливу. Складність одержання даних, залучення сторонніх фахівців, оплата діяльності сторонніх інтерв'юерів. Різні одиниці виміру, часу спостереження. |
| Розбіжностей (балансовий) | Заснований на порівнянні взаємопов'язаних показників, що з різних точок зору характеризують досліджуване явище. Результати, що одержуються за балансовим методом, залежать від взаємопов'язаних параметрів, що порівнюються.                                                                            | Успішно реалізується при вузьких та специфічних напрямках досліджень з використанням наявної формалізованої та кількісної інформації                                                                                        | В умовах неповноти точних числових та формалізованих даних застосування дуже ускладнюється або є неможливим                                                                           |

Джерело: складено на основі [33-38]

Кількісний метод оцінки корпоративної культури OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) заснований на теоретичній моделі «Рамкова конструкція конкуруючих цінностей», полягає у формуванні двох профілів: «як є» і «як повинно бути». За результатами визначення невідповідностей формулюються необхідні напрямки для проведення змін в корпоративній культурі. Недолік – надмірна універсальність.

В методиці Посту і Коннінга відбувається підрахунок результатів шляхом складання позитивних відповідей з інвертованими негативними, визначаючи загальний рейтинг для кожного показника. Перевага – висока статистична надійність, недоліків на сьогодні не виявлено.

Методику Organizational Culture Profile (OCP) створено для оцінювання психологічного клімату організації. В результаті її застосування отримуються значення 27 параметрів в 7 напрямках: 3 напрями відображають ставлення до роботи – формалізованість, стабільність чи інноваційність; 2 – командний дух і повага до людей; останні 2 – описують норми особистих дій – орієнтацію на взаємодію та агресивність.

В методиці Organizational Culture Survey (OCS) для аналізу використовується 6 параметрів за напрямками: командна робота; мораль; інформаційні потоки; участь в управлінні; контроль; зібрання. Перевага – надійність методики.

В методиці Т.О. Соломанідіної пропонується розглядати «культурне поле» організації, розмістивши всередині кола 4 сектори, що складаються із 4 параметрів характеристики корпоративної культури. Значення кожного з параметрів виходять у результаті відповідей працівників на запитання.

Отже, для формування комплексної оцінки корпоративної культури уявляється доцільним сформувати методику, засновану на емпіричних доказах, отриманих у результаті комбінації як кількісного, так і якісних методів, що дозволить максимально об'єктивно оцінити корпоративну культуру організації.

## Висновки за розділом 1

1. Дослідження місця та ролі корпоративної культури в управлінні трудовими ресурсами організації показало, що вплив корпоративної культури на показники діяльності організації та на якість управління людськими ресурсами зумовлює необхідність існування ефективної корпоративної культури, робить доцільним процес її формування та удосконалення. У сучасному світі корпоративна культура стає пріоритетним фактором ділового успіху, оскільки вона задає орієнтири поведінки: всередині організації, у взаємодії між працівниками на робочому місці (культура праці), поза організацією, у взаємодії між різними інституціональними суб'єктами та партнерами по бізнесу.

Рівні культури охоплюють різноманітні колективні цінності, норми і правила поведінки, які використовуються носіями цієї культури для представлення як для себе, так і для інших.

2. Аналіз сутності використання дефініції «корпоративна культура» в працях різних авторів дозволив сформулювати удосконалене визначення даного поняття як набір норм, правил, традицій, що приймаються менеджментом і персоналом організації, що виражаються у цінностях, заявлених організацією, у орієнтирах поведінки і діях, що задані персоналу та запропонувати класифікацію складових і різновидів корпоративної культури за різними ознаками, а саме: за об'єктом впливу, за рівнем підтримки, за рівнем пізнання, за специфікою виду діяльності, за набором цінностей, за рівнем поширення в організації.

3. Дослідження методів оцінки рівня корпоративної культури дозволив виділити певні підходи і методичні принципи щодо вибору методу оцінки та виділити основні характеристики, переваги і недоліки кожного із запропонованих методів.

## **РОЗДІЛ 2**

# **ДІАГНОСТИКА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ АВДІЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ВІЙСЬКОВО-ЦИВІЛЬНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ ПОКРОВСЬКОГО РАЙОНУ ДОНЕЦЬКОЇ ОБЛАСТІ**

## **2.1 Дослідження складових корпоративної культури фінансового управління Авдіївської міської військово-цивільної адміністрації Покровського району Донецької області**

Фінансове управління Авдіївської міської військово-цивільної адміністрації Покровського району Донецької області утворюється розпорядженням керівника військово-цивільної адміністрації міста Авдіївка Донецької області (далі – ВЦА), входить до структури ВЦА, підпорядковується керівнику ВЦА, підзвітне та підконтрольне Департаменту фінансів Донецької облдержадміністрації.

Основні завдання фінансового управління:

- забезпечення реалізації державної бюджетної політики на території міста, розроблення в установленому порядку проекту міського бюджету;
- підготовка розрахунків до проекту міського бюджету та прогнозу на наступні за плановим два бюджетні періоди і подання таких документів на розгляд керівнику ВЦА;
- забезпечення ефективного і цільового використання бюджетних коштів, розроблення пропозицій щодо удосконалення методів фінансового і бюджетного планування та здійснення витрат;
- здійснення державного контролю за дотриманням підприємствами, установами та організаціями законодавства щодо використання ними бюджетних коштів;
- здійснення загальної організації та управління виконанням міського бюджету, координація в межах своєї компетенції діяльності учасників бюджетного процесу з питань виконання бюджету.

Основні напрямки діяльності Фінансового управління відповідно до покладених на нього завдань:

- готувати пропозиції стосовно доцільності запровадження місцевих податків, зборів, пільг, аналізує соціально-економічні показники розвитку міста та враховує їх під час складання проекту міського бюджету, вносити пропозиції щодо проекту міського бюджету.

- брати участь у підготовці заходів щодо розвитку міста,- погодженні проектів нормативно-правових актів, розроблених іншими структурними підрозділами ВЦА, розробленні проектів нормативно-правових актів, головними розробниками яких є інші структурні підрозділи ВЦА;

- розробляти і доводити до відома головних розпорядників бюджетних коштів інструкції з підготовки бюджетних запитів, визначати порядок та строки розроблення бюджетних запитів головними розпорядниками бюджетних коштів;

- проводити під час складання і розгляду проекту міського бюджету аналіз бюджетного запиту, поданого головним розпорядником бюджетних коштів, щодо відповідності такого проекту меті, пріоритетності, а також дієвості та ефективності використання бюджетних коштів, приймати рішення про включення бюджетного запиту до пропозицій щодо проекту міського бюджету перед його поданням на розгляд керівнику ВЦА;

- готувати самостійно або разом з іншими структурними підрозділами інформаційні та аналітичні матеріали для подання керівнику ВЦА;

- організовувати роботу з підготовки проекту міського бюджету, визначає за дорученням керівника ВЦА порядок і строки подання структурними підрозділами матеріалів для підготовки проекту міського бюджету, складає проект міського бюджету та прогноз на наступні за плановим два бюджетні періоди та подає їх на розгляд керівнику ВЦА;

- складати і затверджувати тимчасовий розпис міського бюджету та розпис міського бюджету, вносити в установленому порядку зміни до розпису міського бюджету, забезпечувати протягом бюджетного періоду

відповідність такого розпису встановленим бюджетним призначенням, затверджувати паспорти бюджетних програм;

- проводити в установленому порядку розрахунки між міським, обласним та державним бюджетами;

- перевіряти правильність складення і затвердження кошторисів та планів використання коштів установами і організаціями, які фінансуються з міського бюджету;

- організовувати виконання міського бюджету, забезпечувати разом з іншими структурними підрозділами ВЦА, територіальними органами Державної фіскальної служби України, територіальними органами Державної казначейської служби України надходження доходів до міського бюджету та вживає заходів до ефективного витрачання бюджетних коштів;

- готувати і подавати керівнику ВЦА офіційні висновки про перевиконання (недовиконання) дохідної частини загального фонду відповідного міського бюджету для прийняття рішення про внесення змін до такого бюджету, а також про обсяг залишку коштів загального та спеціального (крім власних надходжень) фондів міського бюджету;

- проводити моніторинг змін, що вносяться до міського бюджету, за розпорядженням керівника ВЦА розміщувати тимчасово вільні кошти міського бюджету на вкладних (депозитних) рахунках банків;

- проводити на основі статистичної, фінансової та бюджетної звітності прогностичні розрахунки аналізу економічного і фінансового стану галузей економіки міста, готувати пропозиції щодо визначення додаткових джерел фінансових ресурсів, розглядати в установленому законодавством порядку звернення громадян, підприємств, установ і організацій, готувати (брати участь у підготовці) проектів угод, договорів, меморандумів, протоколів зустрічей делегацій і робочих груп у межах своїх повноважень;

- здійснювати контроль за дотриманням бюджетного законодавства щодо міського бюджету на всіх стадіях бюджетного процесу, застосовувати

попередження про неналежне виконання бюджетного законодавства з вимогою щодо усунення порушення бюджетного законодавства.

Фінансове управління очолює начальник фінансового управління Авдіївської міської військово-цивільної адміністрації Покровського району Донецької області, який призначається на посаду та звільняється з посади розпорядженням керівника ВЦА відповідно до чинного законодавства. Посадовець має заступника, що призначається на посаду та звільняється з посади наказом начальника фінансового управління відповідно до чинного законодавства. Функції начальника фінансового управління:

- здійснювати загальне керівництво, сприяти створенню належних умов праці, планувати роботу, вживати заходів до удосконалення організації та підвищення ефективності роботи управління;

- представляти інтереси управління у відносинах з іншими структурними підрозділами ВЦА, міністерствами, іншими центральними органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами та організаціями;

- видавати у межах своїх повноважень накази, організовує здійснення контролю за їх виконанням, подавати на затвердження керівнику ВЦА проекти кошторису та штатного розпису управління в межах визначеної граничної чисельності та фонду оплати праці його працівників, розпоряджатися коштами у межах затвердженого в установленому порядку кошторису Фінансового управління;

- затверджувати розпис доходів і видатків відповідного міського бюджету на рік та тимчасовий розпис на відповідний період, забезпечувати відповідність розпису міського бюджету встановленим бюджетним призначенням;

- призначати на посаду і звільняє з посади працівників Фінансового управління, проводити особистий прийом громадян з питань, що належать до повноважень управління, забезпечує дотримання працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку та виконавської дисципліни.

Фінансове управління утримується за рахунок коштів міського бюджету. Гранична чисельність, фонд оплати праці працівників Фінансового управління визначається в межах відповідних бюджетних призначень у встановленому законодавством порядку. Фінансове управління є юридичною особою публічного права, має самостійний баланс, рахунки в органах Державної казначейської служби України, печатку із зображенням Державного Герба України та своїм найменуванням, власні бланки.

Фінансове управління функціонує з дотриманням певних принципів діяльності, а саме: верховенства права, законності, професіоналізму, патріотизму, доброчесності, ефективності, забезпечення рівного доступу до державної служби, політичної неупередженості, прозорості, стабільності.

Корпоративна культура державного органу – фінансового управління - унікальна система цінностей та переконань, що безумовно підтримується всіма працівниками управління і пов'язана з кінцевою метою його діяльності, обумовлює поведінку всіх його працівників, способи прийняття рішень, шляхи об'єднання колективу та окремих працівників для досягнення поставлених перед ним цілей і завдань.

Основні складові корпоративної культури Фінансового управління наведено на рисунку 2.1.

Мета корпоративної культури Фінансового управління - забезпечення високої результативності функціонування державного органу за рахунок підвищення ефективності управління та якісного поліпшення діяльності Фінансового управління.

Основні завдання корпоративної культури Фінансового управління:

- забезпечення організаційної єдності управління;
- забезпечення адаптації Фінансового управління до різноманітних умов зовнішнього середовища;
- формування позитивного іміджу Фінансового управління;
- регулювання партнерських взаємовідносин і взаємодії з громадськістю.



Рисунок 2.1 – Складові корпоративної культури Фінансового управління

Джерело: складено автором

Корпоративна культура Фінансового управління характеризується певними формами існування та прояву: вертикальними і горизонтальними зв'язками; обігом інформаційних потоків; стилями управління; розвитком працівників і мотивацією.

Уявляється доцільним в рамках аналізу корпоративної культури Фінансового управління проаналізувати її існуючі складові.

Місія будь-якої організації окреслює це її соціальне призначення, тобто те, що суспільство може очікувати від мети її діяльності. Від чіткості її формулювання залежить ефективність управління організацією, тобто ефективність функціонування Фінансового управління. Суспільне призначення Фінансового управління як елементу органів державної служби - забезпечити ефективного здійснення завдань і функцій Української держави шляхом сумлінного виконання державними службовцями – працівниками Фінансового управління – покладених на них службових обов'язків. Професійне призначення державних службовців – служіння своєму народу та

кожному його громадянину, цю місію державний службовець здійснює через державну організацію.

Цінності в Фінансовому управлінні вважаються джерелом мотивації персоналу, вони визначають трудову поведінку працівників, трудові відносини та безпосередньо впливають на результати роботи організації і її ціннісні орієнтири. Існує також зворотний зв'язок: ціннісні орієнтири організації, її культура впливають на якісний склад персоналу, його поведінку, ставлення до роботи, норми діяльності. В Фінансовому управлінні розроблено «Кодекс корпоративної етики» – подані в одному документі ціннісні орієнтири, корпоративні цілі, регламентовані правила поведінки і комунікації з відвідувачами, споживачами, партнерами тощо.

Норми правил етичної поведінки працівників Фінансового управління передбачають, що особи під час виконання своїх службових повноважень зобов'язані:

- неухильно дотримуватись вимог закону та загальновизнаних етичних норм поведінки, бути ввічливими у стосунках з громадянами, керівниками, колегами і підлеглими;
- представляючи державу чи територіальну громаду, діяти виключно в інтересах державної чи територіальної громади, яку вони представляють;
- не надавати переваги ніяким політичним поглядам при виконанні своїх службових повноважень, не використовувати службові повноваження в інтересах політичних партій чи їх осередків або окремих політиків;
- не враховувати приватні інтереси, особисте ставлення до будь-яких осіб, не зважати на свої ідеологічні або релігійні погляди або переконання;
- виконувати свої службові повноваження на гідному рівні, вчасно, компетентно, результативно і відповідально, не допускати зловживань та неефективного використання державної і комунальної власності;
- не розголошувати і не використовувати в інший спосіб конфіденційну інформацію з обмеженим доступом, що стала їм відома у зв'язку з виконанням своїх службових повноважень та професійних обов'язків, крім випадків, встановлених законом;

– незважаючи на приватні інтереси, утримуватися від виконання рішень чи доручень керівництва, якщо вони суперечать закону.

Всі працівники Фінансового управління в своїй професійній діяльності повинні дотримуватись загальних правил етичної поведінки, що ґрунтуються на положеннях Конституції України, законодавства про державну службу, у сфері запобігання корупції і спрямовані на зміцнення авторитету Фінансового управління, репутації його працівників.

У діяльності Фінансового управління існують певні стандарти (табл.2.1).

Особливості організації та умов праці працівників Фінансового управління характеризують культуру та професіоналізм керівництва і підлеглих, а також певну зрілість колективу. Містить в собі культуру внутрішніх комунікацій, а саме: збори, наради, зустрічі з керівником як форма безпосереднього спілкування і передачі інформації; інформаційні стенди, внутрішні і зовнішні видання з метою інформування співробітників, партнерів і клієнтів; корпоративні свята - урочисте нагородження працівників, що досягли певних показників, дні народження, церемонії посвячення.

Соціально-психологічні культура і клімат Фінансового управління характеризують стан міжособистісних і групових відносин у колективі, роблять вплив на поведінку працівників під час діяльності, підтримують сформовану менеджерами стратегію розвитку організації.

Адаптація відзначає ставлення персоналу Фінансового управління до нових співробітників та характеризує їх адаптацію до існуючих складових корпоративної культури, іноді процес адаптації складний і болючий, тому у Фінансовому управлінні проводяться тренінги з адаптації.

Таблиця 2.1 – Стандарти діяльності Фінансового управління

| Стандарт діяльності                                                                                         | Складові стандарту                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Поведінка у взаємодії та спілкуванні з громадянами, представниками релігійних та громадських об'єднань, ЗМІ | служіння інтересам громадян,<br>верховенство права,<br>чесність,<br>повага,<br>доброзичливість,<br>відкритість,<br>прозорість,<br>справедливість,<br>толерантність,<br>ввічливість,<br>коректність                                                                                                                               |
| Ставлення до професійних обов'язків                                                                         | професіоналізм,<br>відповідальність,<br>дисциплінованість,<br>прозорість,<br>ефективність,<br>результативність,<br>раціональне використання ресурсів державного органу,<br>якнайкраще застосовувати здібностей, знань,<br>підвищення власного професійного рівня,<br>дії в громадських інтересах і відповідно до обставин справи |
| Внутрішньо-службова поведінка – поведінка у стосунках з керівниками, колегами, підлеглими                   | повага,<br>доброзичливість,<br>ввічливість,<br>стриманість,<br>неупередженість,<br>визнання помилок,<br>пропозиції щодо допомоги,<br>визнання іншої позиції                                                                                                                                                                      |
| Антикорупційне поведіння                                                                                    | несумісні сторонні інтереси,<br>побічна діяльність,<br>працевлаштування після закінчення служби,<br>службові привілеї,<br>послуги і подарунки,<br>реагування на неправомірні пропозиції,<br>заборона зловживання посадовим становищем                                                                                            |
| Права співробітників                                                                                        | відповідне правове й матеріальне середовище для ефективної діяльності,<br>доступ до офіційної інформації,<br>соціальний захист,<br>відповідний статус,<br>кар'єрне просування за заслугами,<br>захист приватного життя,<br>захист від неправомірних звинувачень                                                                  |

Крім того, важливо складовою корпоративної культури Фінансового управління виступає дрес-код як вимоги до зовнішнього вигляду, що

пред'являє адміністрація до співробітників. Зовнішній вигляд і одяг на роботі не є особистою справою співробітників, отже кожен працівник повинен враховувати не тільки особистий комфорт, але й репутацію організації. У досліджуваному Фінансовому управлінні переважає кежуальний і діловий стиль в одязі, стримані мейк ап і зачіски, загальний охайний вигляд працівників.

## **2.2 Діагностика стану корпоративної культури організації за різними методами**

Перш, ніж обирати методики і методи дослідження стану та рівня корпоративної культури у Фінансовому управлінні, уявляється доцільним провести підготовку до такого оцінювання шляхом відповіді на певні запитання, а саме:

- що необхідно досліджувати?, тобто необхідно обрати ситуацію, що потребує аналізу. В якості відповідей на таке запитання можна припустити необхідність збору для керівництва інформації щодо прийняття управлінського рішення в рамках поточних бізнес-задач при реалізації стратегічних завдань або необхідно змінити загальну стратегію та вирішити проблемні ситуації, перш, ніж здійснити зміни в корпоративній культурі;

- хто буде здійснювати аналіз? В якості виконавців аналізу можуть виступати менеджери з управління персоналом, штатні психологи, фахівці з організаційного розвитку, які знають організацію зсередини, відчують поточну ситуацію. Проте часто для проведення діагностики корпоративної культури залучають зовнішніх консультантів, фахівців в даній області;

- як проводити діагностику?, тобто необхідно визначитись з методикою, що буде застосована. В якості методів діагностики корпоративної культури можуть бути застосовані прямі (кількісні, соціологічні методи і польові методи вивчення культури шляхом реального занурення) методи та непрямі методи (вивчення зразків діючих нормативно-

методичних документів, контент-аналіз внутрішньо організаційної документації та звітності, вивчення системи інформування та комунікацій в організації, вивчення сформованих в компанії процедур роботи з персоналом).

Існуючі кількісні методики діагностики стану корпоративної культури доцільно розділити на певні групи в залежності від центрального елементу дослідження [40]:

Перша група – корпоративні цінності як пріоритети або переваги співробітників досліджуються за допомогою методів:

- анкетування організаційних переконань (Organizational beliefs questionnaire) М. Сашків;
- анкета корпоративної культури» (Corporate culture survey), розроблена Р. Гласером;
- методика ціннісних орієнтацій М. Рокича.

Друга група – поведінкові норми або очікування щодо поведінки і взаємодії персоналу організації доцільно оцінити за допомогою:

- анкетування організаційної культури, або методика ОСІ (Organizational culture inventory) Р. Кука та Дж. Лафферті;
- анкета культурного розриву (Culture gap survey) Р. Кілманом і М. Сакстона.

Третя група – управлінське кредо як основа корпоративної культури організації і рівень управлінської взаємодії доцільно оцінити за методикою Ключові розробки – атестаційний барометр (КРАБ) Ю.Д. Красовского з виділенням шести управлінських орієнтацій топ менеджерів.

Четверта група – переважний тип корпоративної культури – доцільно оцінити за методиками:

- організаційні ідеології Р. Харрісона, профіль організаційних характеристик Р. Лайкерта, шкали організаційних парадигм OPS Л. Костянтина, визначення типів національних культур Г. Хофштеде;

– анкетування організаційної культури Д.Р. Денісона, методика ОСАІ (Organizational Culture Assessment Instrument) К. Камерона і Р. Куїнна.

Для аналізу корпоративної культури Фінансового управління пропонується використати модель Д. Денісона на основі анкетування корпоративної культури організації [41]. Запропонована модель досліджує дві характеристики розвитку організації з метою відповіді на питання: на яку аудиторію спрямована активність організації (зовнішню чи внутрішню) та як швидко організація спроможна реагувати на зміни зовнішнього середовища (стабільність – гнучкість). Запропонована модель дозволяє оцінити слабкі і сильні сторони розвитку комунікації в середині організації та визначити галузі, які необхідно вдосконалити. За умови використання даної моделі можливо визначити вплив корпоративної культури на ключові показники діяльності та ефективності функціонування організації, визначити пріоритетні напрямки розвитку та сформулювати заходи щодо підвищення ефективності корпоративної культури.

Застосування моделі Денісона в практичному плані передбачає надання співробітникам організації для розгляду анкету із 36 запитаннями, які корелюють із 4 секторами моделі (адаптивність, місія, узгодженість, замученість) та 12 її показниками. Питання в анкеті сформовано у вигляді тверджень, що відображають прояв показників в організації (табл. 2.2), твердження оцінюються за шкалою від 1 («абсолютно не згоден») до 5 («цілком згоден»), негативний відтінок і вимагають оцінки по зворотній шкалою від -1 («цілком згоден» ) до -5 («абсолютно не згоден»).

Для обробки результатів по кожному питанню (показнику) розраховуються індекси як середнє значення по середнім всіх тверджень всередині одного сектора. Отриманий показник можна визначити у відсотках або в балах (максимальне значення - 5 балів).

Таблиця 2.2 – Анкета опитування з організації корпоративної культури

| Параметр культури | Фактор                        | Твердження                                                                                         | Оцінка |
|-------------------|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| Залученість       | Повноваження                  | Більшість співробітників сильно залучені до процесу діяльності                                     |        |
|                   |                               | Рішення звичайно приймаються на рівні, на якому доступна досить вірогідна та актуальна інформація  |        |
|                   |                               | Бізнес-планування безперервне, до процесу залучені всі співробітники                               |        |
|                   | Орієнтація на командну роботу | Люди працюють, відчуючи себе частиною команди                                                      |        |
|                   |                               | Перевага надається командному стилю роботи                                                         |        |
|                   |                               | Кожен працівник може побачити зв'язок між своєю роботою і цілями організації                       |        |
|                   | Розвиток здібностей           | Проводиться постійна робота щодо розвитку здібностей у персоналу                                   |        |
|                   |                               | В наявності постійні інвестиції в підвищення рівня знань працівників                               |        |
|                   |                               | Знання та навички співробітників розглядаються як важливе джерело конкурентної переваги            |        |
| Узгодженість      | Ключові цінності              | Лідери організації своєю поведінкою підтримують прийняті в організації цінності                    |        |
|                   |                               | Ключові цінності визначають стиль і методи управління                                              |        |
|                   |                               | Ігнорування ключових цінностей безперечно приводить до виникнення проблем                          |        |
|                   | Згода                         | В організації легко досягнути консенсусу навіть при рішенні складних завдань                       |        |
|                   |                               | В організації часто виникають складності в досягненні загальної згоди при рішенні ключових завдань |        |
|                   |                               | Корпоративна культура організації забезпечує узгодженість думок і дій працівників                  |        |
|                   | Координація і інтеграція      | Підхід до ведення бізнесу дуже послідовний і передбачений                                          |        |
|                   |                               | Люди з різних частин організації розділяють загальні цілі і бачення                                |        |
|                   |                               | В організації не виникає проблем при координації дій із іншими підрозділами                        |        |
| Адаптивність      | Орієнтація на зміни           | Методи роботи дуже гнучкі і можуть з легкістю змінюватись                                          |        |
|                   |                               | Нові методи роботи активно впроваджуються в діяльність організації                                 |        |
|                   |                               | Різні частини організації часто взаємодіють при впровадженні змін                                  |        |
|                   | Орієнтація на споживача       | Всі працівники мають глибоке розуміння потреб споживачів                                           |        |
|                   |                               | Споживач здійснює прямиий вплив на рішення, що приймаються                                         |        |
|                   |                               | В організації стимулюється налагодження контактів з клієнтами                                      |        |
|                   | Організаційне навчання        | Співробітники організації навчаються на помилках                                                   |        |
|                   |                               | Навчання – важлива ціль при щоденній роботі                                                        |        |
|                   |                               | Прагнення до інновацій і схильність до ризику стимулюються керівництвом                            |        |
| Місія             | Стратегічний напрям           | У організації є довгострокова ціль і напрям розвитку                                               |        |
|                   |                               | У організації є ясна стратегія на майбутнє                                                         |        |
|                   |                               | Стратегічне спрямування організації не зрозуміле працівникам                                       |        |
|                   | Цілі і задачі                 | Лідери ставлять амбіційні цілі                                                                     |        |
|                   |                               | Наявність постійного контролю над просуванням до реалізації цілей                                  |        |
|                   |                               | Існує повна узгодженість з приводу цілей організації                                               |        |
|                   | Бачення                       | Лідери орієнтовані на майбутнє                                                                     |        |
|                   |                               | Короткострокові цілі у протиріччі з довгостроковими                                                |        |
|                   |                               | У організації є бачення майбутнього, що зрозуміло всім працівникам                                 |        |

На основі отриманих значень показників за кожним сектором будується графік-модель, що представлена у вигляді кола, розділеного на чотири сектори, кожен з яких відповідає окремому параметру корпоративної культури. Горизонтальна вісь визначає гнучкість (ліворуч) та стабільність (праворуч) організації. Залученість і пристосовність відіграють велику роль в забезпеченні її гнучкості і проведенні організаційних змін, тоді як послідовність і місія формують орієнтованість на стабільність, стійкість і керованість. Вертикальна вісь визначає фокусування на внутрішньому і зовнішньому фокусі організації. Залученість і сталість характеризують внутрішні процеси в організації, а адаптивність і місія – зовнішні.

Діагностика корпоративної культури Фінансового управління з використанням запропонованої анкети сформувала індекси, властиві факторам параметрів культури. Результати розрахунку індексів для факторів корпоративної культури представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Результати анкетування співробітників Фінансового управління за моделлю Д. Денісона

| Параметр корпоративної культури | Фактор                             | Середня оцінка, бали | Оцінка, % |
|---------------------------------|------------------------------------|----------------------|-----------|
| Залученість                     | Повноваження                       | 3,47                 | 69        |
|                                 | Орієнтація на командну роботу      | 3,21                 | 64        |
|                                 | Розвиток здібностей                | 2,54                 | 51        |
| Узгодженість                    | Ключові цінності                   | 2,98                 | 60        |
|                                 | Згода                              | 3,12                 | 62        |
|                                 | Координація і інтеграція           | 2,56                 | 51        |
| Адаптивність                    | Орієнтація на зміни                | 2,45                 | 49        |
|                                 | Орієнтація на споживача            | 2,78                 | 56        |
|                                 | Організаційне навчання             | 3,24                 | 65        |
| Місія                           | Стратегічний напрямок і планування | 3,11                 | 62        |
|                                 | Цілі і задачі                      | 2,68                 | 54        |
|                                 | Бачення                            | 3,19                 | 64        |

Далі результати анкетування представляються у вигляді графіку, що наочно ілюструє, наскільки вираженою є та чи інша характеристика корпоративної культури в досліджуваній організації на думку співробітників (рис. 2.2).

Результатами діагностики корпоративної культури Фінансового управління доведено, що значна увага в організації приділяється баченню та організаційному плануванню, тобто організація прагне до стабільності і орієнтації на зовнішній фокус роботи. Також для Фінансового управління властива орієнтація на зовнішній фокус, що забезпечує довгострокові перспективи і стабільне зростання, ефективніше функціонування.

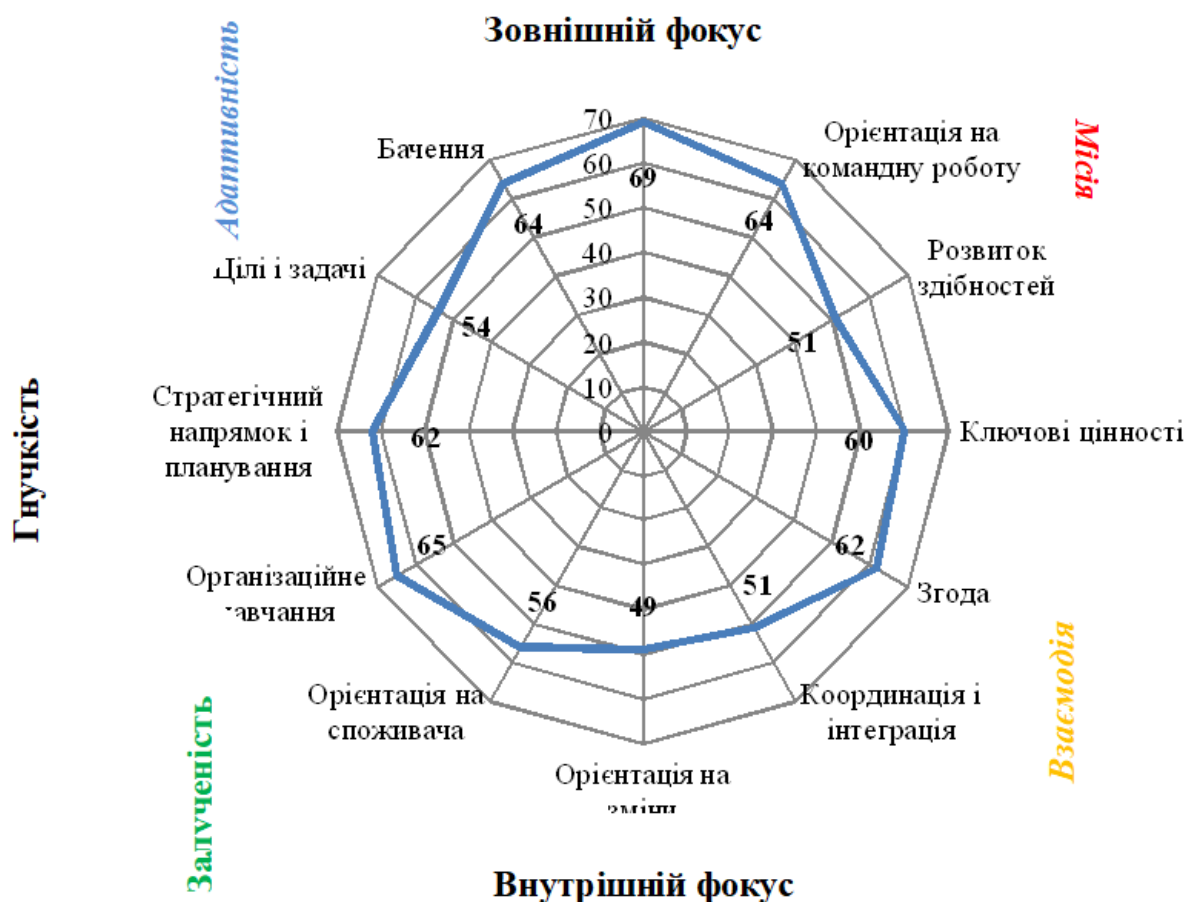


Рисунок 2.2 – Результати анкетування співробітників Фінансового управління за моделлю Д. Денісона в графічному вигляді

Джерело: розроблено автором

Одночасно достатньо високий індекс мають показники командна робота і повноваження, які характеризують високу залученість персоналу до робочого процесу. Проте співробітники Фінансового управління відзначають незначну увагу до розвитку їх здібностей.

Показник адаптивності має достаньо невисоке значення на відміну від взаємодії (узгодженості). При цьому орієнтація на зміни поступається орієнтації на споживача і організаційного навчання, що є досить важливим чинником для поточної діяльності організації. Взаємодія співробітників з різних відділів засновано, в першу чергу, на спільних цінностях, які з'єднують підприємство воєдино.

Виходячи з отриманих даних видно, що в Фінансовому управлінні спостерігається тенденція прагнення до стабільності, отже, стан корпоративної культури сприяє підтримці поточного стану, так і впливає на майбутню мінливість зовнішнього середовища, а разом з нею і організації. Даний паритет дозволяє Фінансовому управлінню утримувати високі позиції сьогодні і прагнути постійного вдосконалення. Отже, загалом корпоративна культура Фінансового управління орієнтована більше на зовнішні процеси.

Загальна характеристика корпоративної культури Фінансового управління - достаньо стабільна, орієнтована на зовнішні процеси, в умовах сучасних нестабільних реалій, коли функціонування організацій наражає на стрес, виникає необхідність удосконалення (реінжинірингу) корпоративної культури.

Далі уявляється доцільним оцінити ефективність або силу культури Фінансового управління на основі використання двох методів:

- прямою оцінкою на основі тестування та опитувань;
- непрямым методом, поелементною оцінкою, здійснюючи аналіз можливості (або впливу) кожного елемента системи на результати.

Співробітникам Фінансового управління було запропоновано відповісти на питання анкети, що стосуються безпосередньо корпоративної культури управління, а також поділу працівниками цінностей і застосування

на підприємстві певних видів мотивації. Аналіз результатів анкетування проводився за наступними категоріями працівників: фахівці, керівники.

Результати опитування подано графічно у вигляді діаграм.

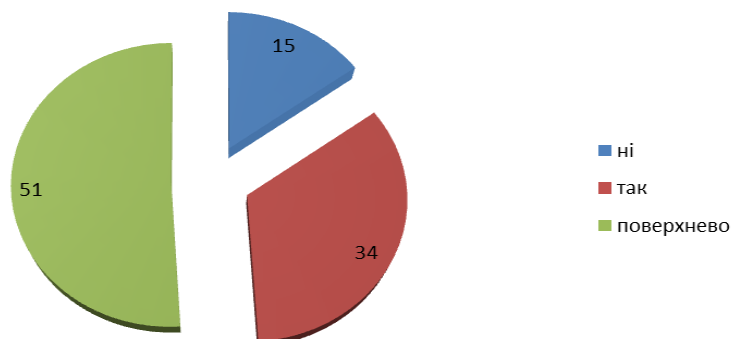


Рисунок 2.3 – Структура відповідей на запитання «Чи знаєте Ви історію організації?»

Джерело: побудовано автором на основі анкетування працівників організації

На запитання «Чи знаєте Ви історію організації?» 34% відповіли «так», а 51% – поверхнево, що не можна оцінити як дорий результат, оскільки співробітникам неважлива історія організації, в який вони працюють.

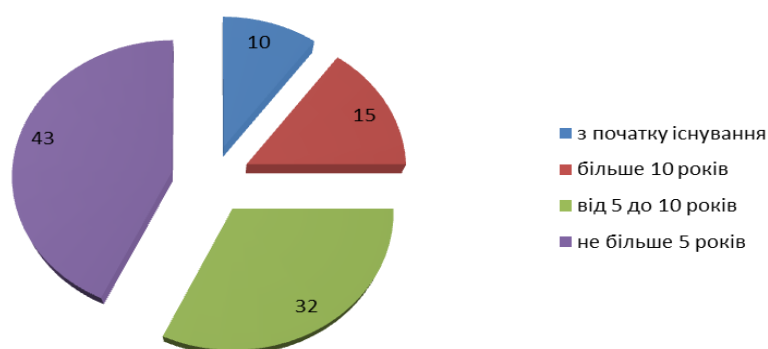


Рисунок 2.4 – Структура відповідей на запитання «Скільки часу Ви працюєте в даній організації?»

Джерело: побудовано автором на основі анкетування працівників організації

Зі всіх опитаних працівників Фінансового управління тільки 10% працюють з моменту його створення, більше 10 років – 15%, а 32% – від 5 до 10 років. Основна частка працівників працюють менше 5 років, що свідчить про достатньо «молодий» колектив.

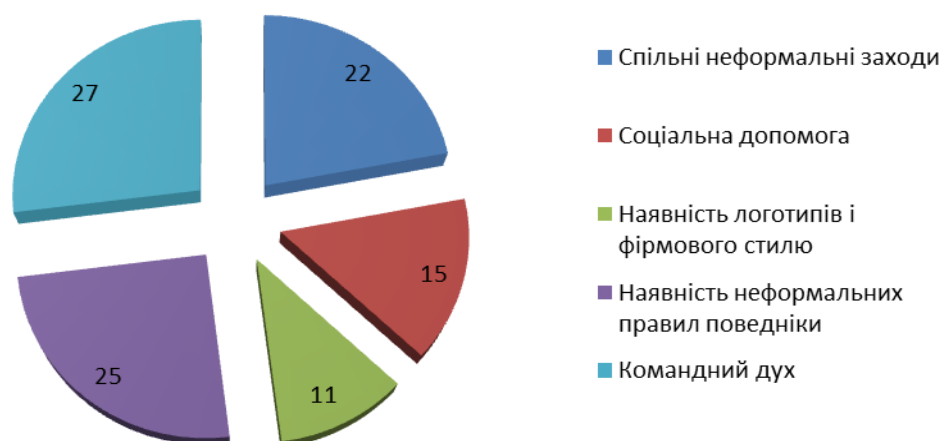


Рисунок 2.5 – Структура відповідей на питання «Чим для Вас виступає корпоративна культура організації?»

Джерело: побудовано автором на основі анкетування працівників організації

Думки співробітників щодо самого поняття «корпоративна культура» розділилися. Для частини це спільні неформальні заходи (22%), для інших – соціальна допомога (15%), для третіх – наявність логотипів і фірмового стилю (11%), найбільшу частку складають відповіді наявність неформальних правил поведінки (25%), командний дух (27%).

В спільному дозвіллі працівників Фінансового управління більшу увагу приділяють особистим святam працівників (32%) – маються на увазі дні народження, весілля, ювілеї, народження дітей тощо; друге місце в оцінці займають всі перелічені заходи (26 %); останнє – спортивні змагання – 18 %.

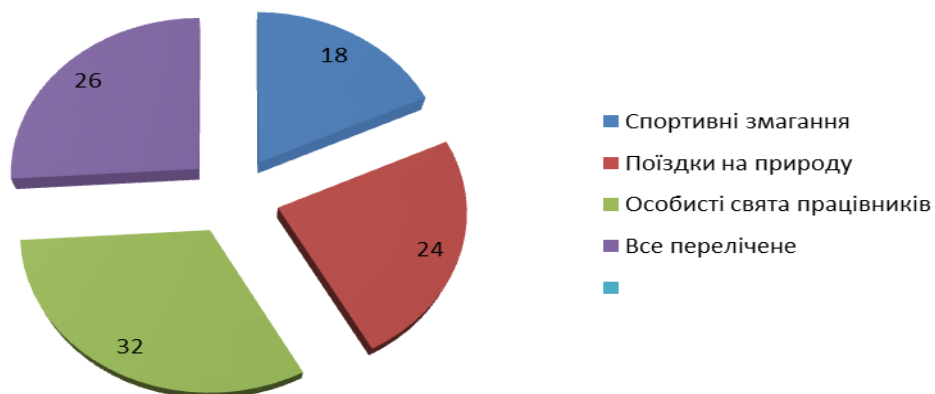


Рисунок 2.6 – Структура відповідей на запитання «Який різновид спільного відпочинку, на Вашу думку, позитивно впливає на формування корпоративної культури?»

Джерело: побудовано автором на основі анкетування працівників організації

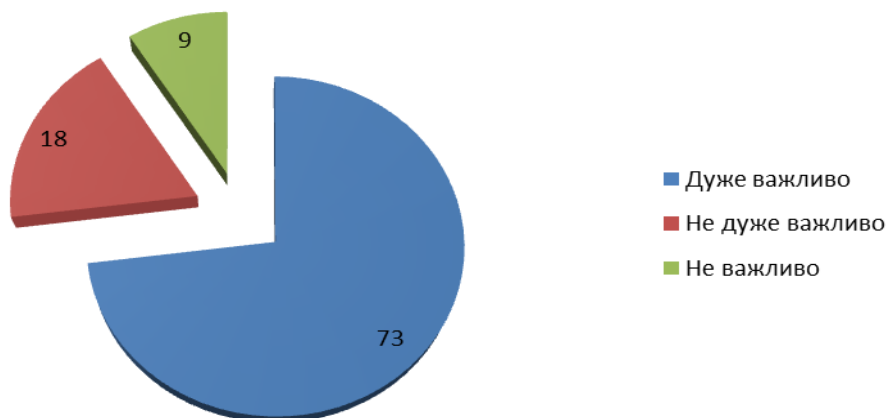


Рисунок 2.7 – Структура відповідей на запитання «Наскільки для Вас важливо працювати з людьми, які добре взаємодіють один з одним?»

Джерело: побудовано автором на основі анкетування працівників організації

Як свідчать отримані відповіді, для більшості працівників Фінансового управління дуже важливо працювати з людьми, що добре взаємодіють один з одним (73 %) і лише для 9% це не важливо взагалі. Тобто співробітникам управління для ефективної роботи потрібно знаходитись в умовах з позитивним морально-психологічним кліматом.

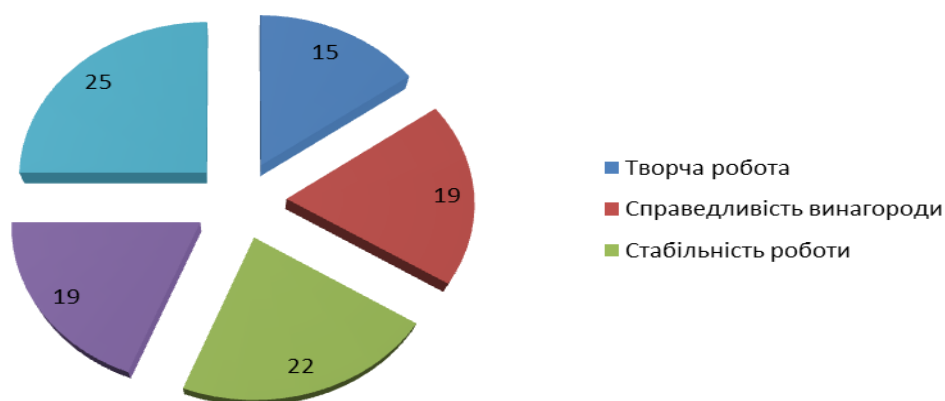


Рисунок 2.8 – Структура відповідей на запитання «Які з перелічених цінностей, що існують у Вашій організації, є основними для Вас?»

Джерело: побудовано автором на основі анкетування працівників організації

Основною цінністю співробітників Фінансового управління є розмір заробітної плати, про це свідчить 25% відповідей, а також стабільність роботи – 22%. Справедливість винагороди – 17%, перспективи розвитку відзначили 19 %. І тільки для 15% важлива цікава робота.

З графіка видно, що найбільш значущими формами нематеріального стимулювання є корпоративні свята – 21%, а також моральна винагорода – 19%. Загалом з отриманих даних можна зробити висновок, що в Фінансовому управлінні є значна кількість форм нематеріального стимулювання для кожного працівника, що позитивно впливає на результати діяльності працівників, і виступає додатковим інструментом корпоративної культури.

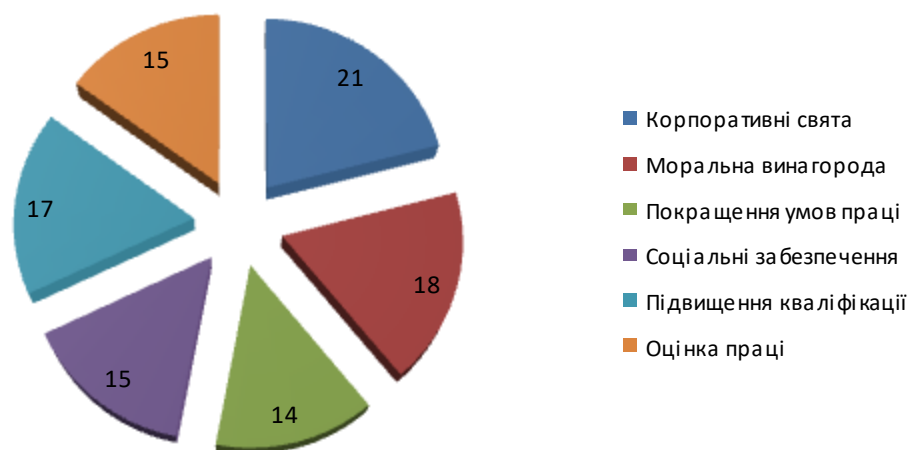


Рисунок 2.9 – Структура відповідей на запитання «Найбільш доречні форми нематеріального стимулювання»

Джерело: побудовано автором на основі анкетування працівників організації

На питання «Чи задоволені Ви загалом існуючою у Вашій компанії корпоративною культурою?» 75% працівників відповіли, що їх повністю влаштовує існуюча корпоративна культура, однак 25% вважають, що остання потребує покращення.

В подальших дослідженнях виникла необхідність виявлення ступеня задоволеності тими чи іншими складовими корпоративної культури Фінансового управління, з метою чого працівникам було запропоновано анкету щодо виявлення ступеня задоволеності співробітників існуючою корпоративної культурою. Кожне з наведених питань передбачало відповідь у вигляді бальної шкали від 0 до 10. Чим вище середній бал серед всіх співробітників, тим вище задоволеність даним елементом. Нижче наведені середні бали відповідей, отримані в результаті анкетування (табл. 2.4).

Отже, за результатами проведеного анкетування з'ясовано, що сумарний ступінь задоволеності корпоративною культурою вище середнього, що є позитивною тенденцією. Найменше задоволені співробітники

атмосферою підтримки і доброзичливості, проте, на мій погляд, це пов'язано з тим, що переважна більшість працюючих – жінки, на противагу цій складовій, загалом кліматом, що склався в організації, співробітники більше задоволені. Найвищі бали співробітники віддали нематеріальним способам мотивації, а також можливостям професійного розвитку та стилю керівництва. На рисунку 2.10 отримані результати зображено графічно.

Таблиця 2.4 – Середні бали, отримані в результаті анкетування співробітників Фінансового управління

| № за/п | Складова корпоративної культури Фінансового управління | Середній бал |
|--------|--------------------------------------------------------|--------------|
| 1      | Атмосфера, що склалася в колективі                     | 7,2          |
| 2      | Стиль керівництва                                      | 8,5          |
| 3      | Політика топ менеджменту                               | 8,2          |
| 4      | Зміст діяльності                                       | 7,3          |
| 5      | Можливості професійного розвитку                       | 8,7          |
| 6      | Атмосфера підтримки та доброзичливості                 | 6,5          |
| 7      | Нематеріальні способи мотивації                        | 8,9          |
| 8      | Організація дозвілля                                   | 8,4          |

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

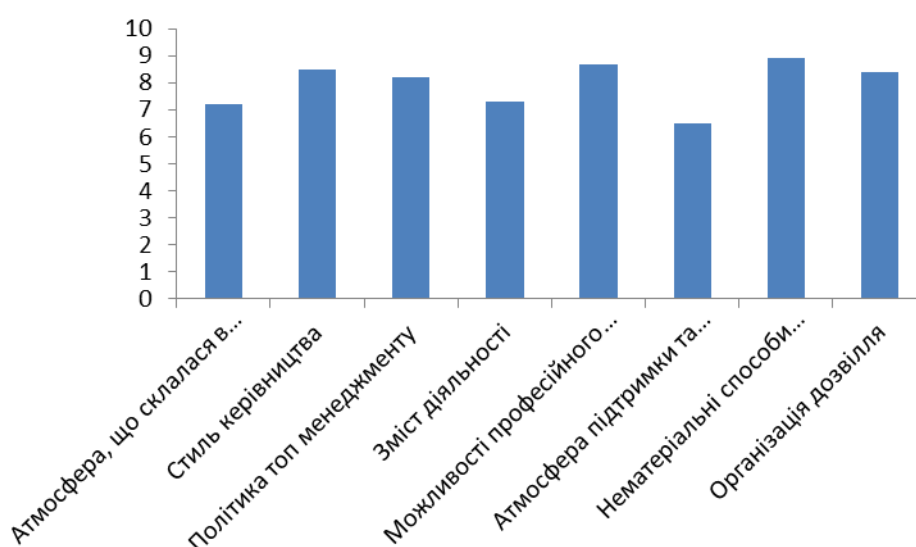


Рисунок 2.10 – Результати анкетування співробітників Фінансового управління

Джерело: складено на основі проведеного дослідження

Отже, керівництву Фінансового управління необхідно приділити увагу соціально-психологічному клімату в колективі. Хоча керівництво стверджує, що підтримується дух колективізму, атмосфера відкритості та свободи спілкування, проте В результаті проведення дослідження з використанням анкетування з'ясовано, що підтримка духу колективізму, атмосфери відкритості та свободи спілкування існують лише формально, за фактом співробітники фінансового управління незадоволені кліматом в колективі. Проте інші фактори успіху корпоративної культури знаходяться на достатньому рівні, проте існує можливість їх покращення.

### **2.3 Оцінка мотиваційного клімату Фінансового управління**

В досліджуваній організації склався достатньо сприятливий мотиваційний клімат, працівники Фінансового управління задоволені існуючою системою мотивації. Мотиваційну програму організації побудовано за певними принципами: прозорості, гнучкості і можливості розвитку і соціальної справедливості. Політику мотивації розроблено на основі підтримки перспективних працівників та тенденції зниження витрат на оплату праці і залученні нових працівників.

В існуючих корпоративних документах організації прописано два застосованих види мотивації – монетарна (залежність між доходом працівника і результативністю його праці, спрямованої на досягнення цілей організації) та немонетарна (стимулювання активності і лояльності працівника не пов'язано зі збільшенням його доходу).

Монетарна мотивація розподіляється на пряму, що містить оклад, премія за результативність праці та за додатковий обсяг роботи, та непряму, яка включає:

- оплату лікарняних;
- оплату відпусток;
- компенсація за експлуатацію автотранспорту та мобільного зв'язку;

– матеріальна допомога відповідно до системи пільг для працівників.

Основні складові немонетарного стимулювання працівників Фінансового управління: такого стимулювання працівників наступні:

- кар'єрне зростання;
- професійні курси;
- коучінг;
- корпоративні свята і традиції;
- грамоти та листи подяки;
- нагородження призами та корпоративними відзнаками.

В організації кожного року відбувається опитування персоналу з метою виявлення ступеня їх задоволеності роботою в даній організації і існуючою системою мотивації, що дозволяє виявити сильні і слабкі сторони проведеної політики в області мотивації персоналу і розробити та впровадити заходи з її вдосконалення. Внаслідок здійсненого дослідження формуються і здійснюються внутрішньо корпоративні заходи, спрямовані на посилення ролі нематеріальних стимулів – проведення корпоративних свят, формування командного духу шляхом інформування співробітників про плани і події, що відбуваються в організації, публічне визнання професійних досягнень співробітників і підтримка традицій організації.

Менеджери досліджуваної організації приділяють достатньо уваги професійній підготовці персоналу. Співробітники, починають роботу в організації, проходять обов'язкову програму адаптації, що включає в себе навчання новачків досвідченими співробітниками специфіці роботи в конкретній посаді, роботі з необхідним програмним забезпеченням та обладнанням.

Для співробітників, що працюють в організації тривалий час, здійснюється організація тренінгів, пов'язані зі специфікою професійної діяльності, спрямованих на освоєння нових технік і методів роботи – консультування, спілкування з громадянами тощо.

В організації реалізується програма підвищення кваліфікації для середнього менеджменту (формування кадрового резерву), спрямована на формування і розвиток їх управлінських навичок, що в результаті надає можливість до зміцнення єдиних стандартів управління в організації та підвищує ефективність процесу адаптації нових менеджерів.

В організації для всіх без винятку співробітників запроваджено програму професійного та кар'єрного просування. При відкритті нових управлінських вакансій перш за все розглядаються кандидати, які є співробітниками компанії.

Фінансове управління реалізує програму «Молодим фахівцям», в рамках якої кандидати з невеликим досвідом роботи можуть почати свою кар'єру саме в цій організації. Програма передбачає участь організації в ярмарках вакансій для студентів і молодих фахівців, організовує стажування для студентів з можливістю їх подальшого працевлаштування в організації (за умови успішного проходження), проводяться тренінги для молодих працівників.

Оцінку мотиваційного клімату в організації здійснено на основі анкетування співробітників. Оцінка мотиваційних складових корпоративної культури містить:

- дослідження характеристик, притаманних роботі в організації;
- дослідження чинників мотивації співробітників на виконання роботи;
- діагностику ступеня задоволеності співробітників існуючою системою мотивації і роботою в організації.

Кожній характеристиці системи мотивації відповідають певні твердження. Респондентам пропонувалося відповісти, справедливі ці твердження для Фінансового управління або несправедливі. Результати аналізу показників роботи в Фінансовому управлінні наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Результати аналізу характеристик, притаманних Фінансовому управлінню

| Характеристика                | Висловили згоду | Твердження                                                       |
|-------------------------------|-----------------|------------------------------------------------------------------|
| Матеріальне стимулювання      | 72 %            | Достатній рівень заробітної плати                                |
| Соціальні пільги              | 64 %            | Можливість отримання страхового полісу на медичне обслуговування |
|                               |                 | Компенсація витрат на відпочинок, транспорт                      |
| Рівень організації праці      | 70 %            | Забезпечення необхідною оргтехнікою                              |
|                               |                 | Сприятливі умови праці                                           |
| Можливість розвитку персоналу | 63 %            | Можливість професійного зростання                                |
|                               |                 | Можливість кар'єрного зростання                                  |
|                               |                 | Можливість самореалізації                                        |
| Психологічний клімат          | 84 %            | Сприятливий психологічний клімат                                 |
|                               |                 | Можливість ділового і професійного спілкування                   |
| Імідж організації             | 59 %            | Престижність посади і професії                                   |

Джерело: розроблено автором

Аналіз результатів проведеного дослідження свідчить про те, що рівень оплати праці працівників організації знаходиться на рівні вище середнього. Виходячи з отриманих даних, можна зробити висновок, що заробітна плата співробітників встановлена на досить високому рівні. Соціальні пільги не достатньо розвинуті, в організації існує певне соціальне страхування, частково компенсуються витрати на транспорт, присутній корпоративний транспорт, є незначна кількість соціальних заходів та подарунки до свят для дітей співробітників.

Достатньо велика кількість співробітників оцінили психологічний клімат організації як сприятливий, рівень організації праці оцінюється як задовільний, можливість розвитку персоналу оцінена як недостатня. Найменш всього позитивних відповідей від співпрацівників отримано по характеристиці «Імідж організації», що свідчить про необхідність стимулювання його покращення.

Уявляється доцільним здійснити аналіз чинників мотивації співробітників організації та їх оцінки. Далі проведемо аналіз чинників, що мотивують співробітників організації та дамо їм оцінку. При проведенні

анкетування акцент перенесено на особисті мотиви, що спонукають працівників до трудової діяльності. Результати подано в таблиці 2.6, а також на рисунку 2.11.

Таблиця 2.6 – Результати аналізу чинників мотивації співробітників фінансового управління для впровадження корпоративної стратегії

| Характеристика                | Висловили згоду | Твердження                         |
|-------------------------------|-----------------|------------------------------------|
| Матеріальне стимулювання      | 85 %            | Надання премій і пільг             |
|                               |                 | Достатній рівень заробітної плати  |
| Соціальний пакет та пільги    | 74 %            | Можливість поліпшити житлові умови |
| Організація праці             | 73 %            | Чіткість завдань, що надаються     |
|                               |                 | Режим роботи                       |
|                               |                 | Адміністративні способи впливу     |
| Можливість розвитку           | 83 %            | Можливість самореалізації          |
|                               |                 | Можливість кар'єрного зростання    |
| Психологічний клімат          | 75 %            | Психологічний настрій колективу    |
|                               |                 | Дружність колективу                |
|                               |                 | Доброзичливе керівництво           |
| Цінності організації          | 82 %            | Ціннісні орієнтири організації     |
|                               |                 | Інноваційний клімат                |
| Престижність праці            | 76 %            | Статус працівника в компанії       |
| Особисті мотиви співробітника | 71 %            | Ризик втратити роботу              |
|                               |                 | Можливість навчання протягом життя |

Джерело: розроблено автором

Відповідно до отриманих даних найбільш важлива для співробітників є можливість достатнього рівня матеріального стимулювання, на другому місці по кількості респондентів, що відповідали на запитання анкети, виявилась можливість розвитку, на третьому місці для співробітників організації знаходяться цінності організації. Достатній рівень мають психологічний клімат і престижність праці. Серед останніх співробітники найбільш цінують соціальний пакет та пільги і організацію праці.

Наостанок здійснюється аналіз мотиваційного клімату Фінансового управління шляхом дослідження задоволеності співробітників існуючою системою мотивації і роботою в організації. Результати наведено в таблиці 2.7 та на рисунку 2.12.

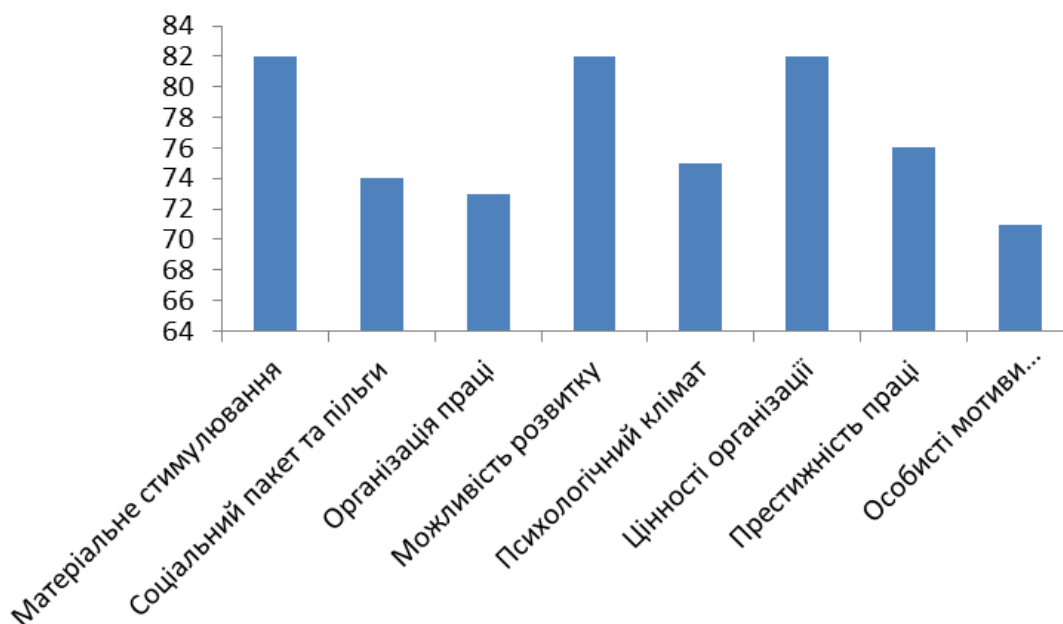


Рисунок 2.11 – Результати аналізу чинників мотивації співробітників  
Фінансового управління  
Джерело: побудовано автором

Таблиця 2.7 - Результати аналізу задоволеності співробітників  
системою мотивації і роботою в Фінансовому управлінні

| Характеристика                | Висловили згоду | Твердження                                        |
|-------------------------------|-----------------|---------------------------------------------------|
| Матеріальне стимулювання      | 73              | Мене влаштовує рівень оплати праці                |
|                               |                 | Я не планую в іншій організації                   |
| Соціальний пакет та пільги    | 84              | Я задоволений рівнем соціальних пільг             |
| Організація праці             | 76              | Мене влаштовує графік роботи                      |
|                               |                 | Я задоволений рівнем оснащення праці              |
|                               |                 | Я задоволений рівнем організації праці            |
| Можливість розвитку           | 80              | Я відчуваю самостійність у виконання завдань      |
|                               |                 | Я маю можливість кар'єрного зростання             |
|                               |                 | Моя робота відповідає моїм здібностям та навичкам |
| Психологічний клімат          | 84              | Мене влаштовує топ менеджери організації          |
|                               |                 | Мені подобається колектив                         |
| Цінності організації          | 75              | Я задоволений цінностями організації              |
| Особисті мотиви співробітника | 79              | Я виконую сприятливу роботу                       |
|                               |                 | Я відчуваю стабільність і впевненість             |

Джерело: складено автором

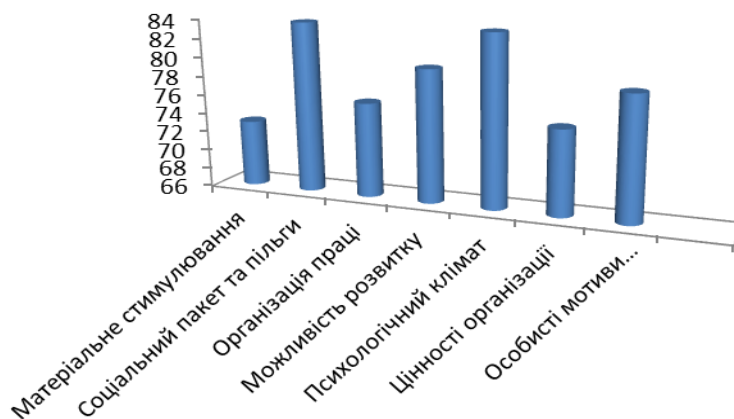


Рисунок 2.12 – Результати аналізу задоволеності співробітників фінансового управління системою мотивації і роботою в ньому

Джерело: побудовано автором

Найбільше задоволення співробітникам приносять соціальний пакет організації, психологічний клімат та можливість розвитку. В цілому ступінь задоволеність достатньо висока, отже систему мотивації персоналу в Фінансовому управлінні сформовано логічно та засновано на потребах і самої організації, і співробітників. Основною причиною високих показників є щорічне проведення моніторингу думок співробітників з метою вдосконалення системи мотивації.

## Висновки за розділом 2

1. Надано загальну характеристику фінансового управління Авдіївської міської військово-цивільної адміністрації Покровського району Донецької області та складовим господарської діяльності досліджуваної організації.

2. Здійснений аналіз складових корпоративної культури досліджуваної організації фінансового управління Авдіївської міської військово-цивільної адміністрації Покровського району Донецької області дозволив виділити складові структури корпоративної культури, сформулювати основну мету і

завдання корпоративної культури в державній установі та окреслити коло стандартів, що запроваджені в ній.

3. Зробивши аналіз корпоративної культури за декількома методами, перейшли до виявлення її ефективності, а також з'ясування необхідності її вдосконалення. Для того щоб краще проаналізувати корпоративну культуру і зрозуміти проблеми, існуючі в компанії, було проведено анкетування серед співробітників Фінансового управління, яке виявило, що сумарний ступінь задоволеності вище середнього, що є безперечно, гарним результатом.

Отже, керівництву Фінансового управління необхідно приділити увагу соціально-психологічному клімату в колективі.

### РОЗДІЛ 3

## РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Аналіз корпоративної культури фінансового управління Авдіївської військово-громадської адміністрації показав, що необхідності в проведенні суттєвих змін корпоративної культури немає. Проте виділено певні складові корпоративної культури досліджуваної організації, що потребують певного удосконалення.

Пропонується ряд заходів щодо покращення рівня корпоративної культури Фінансового управління (рис.3.1).

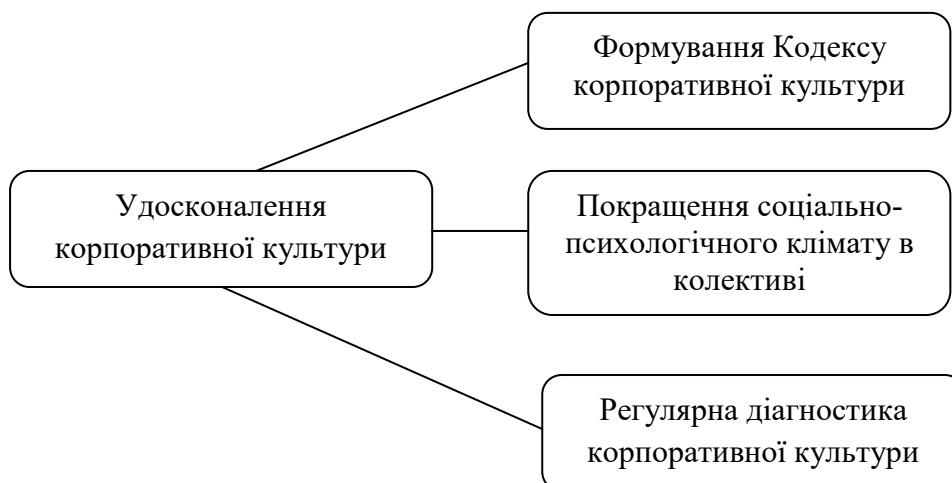


Рисунок 3.1 – Запропоновані заходи щодо вдосконалення  
корпоративної культури в Фінансовому управлінні

Джерело: складено автором

Формування Кодексу корпоративної культури у Фінансовому управлінні формує певну ключову цінність для співробітників організації: працівникам надається можливість самостійно з'ясувати, в чому полягає місія організації, в якій вони працюють, які існують цілі стратегічної діяльності. Подібний документ дозволяє ретельно продумати і закріпити офіційно схему управління організацією, здійснивши розподіл обов'язків та

повноважень між різними рівнями управління. Таким чином, вдало розроблений Кодекс корпоративної етики спроможний зробити організацію ефективно керованою і зрозумілою і «зсередини» і «зовні» [40, с. 53].

Якщо людина або колектив людей викладає свої думки на папері, в них відразу з'являється чіткість. Загальне обговорення запропонованих думок та поглядів на систему управління організацією і правила корпоративної етики та культури дозволяє врахувати всі «плюси» і «мінуси» та сформуванню ефективну систему управління, за якої всі стейкхолдери будуть чітко й однозначно розуміти цілі та завдання, що стоять перед організацією і правила, згідно яких остання функціонує. Формування Кодексу корпоративної культури в організації та створення відповідного морального становища повинно бути засноване на діагностиці загального клімату в середовищі організації. На основі результатів виконаного досліджень стає можливим виявлення певної загальної проблеми, механізми вирішення якої разом з цінностями і правилами поведінки, закладаються в корпоративний Кодекс організації.

Щодо другого заходу, тобто поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі, пропонується організація корпоративних свят для співробітників, які спроможні об'єднати колектив та покращити спілкування в неформальній обстановці між співробітниками. Проведення таких свят має на меті зростання довіри співробітників до керівництва, більш тісне та неформальне знайомство працівників між собою, прояв людяності співробітників і почуття гумору.

Проведення оцінювання рівня корпоративної культури Фінансового правління дозволило сформовано алгоритм оптимізації витрат на формування корпоративної культури з метою дозволить ефективного управління її розвитком (рис. 3.2).

Результатом реалізації запропонованих заходів стануть підвищення якості корпоративної культури, задоволеність і прихильність персоналу, що в перспективі сприятиме зниженню плинності кадрів, підвищенню

продуктивності праці, і остаточно покращенню функціонування підприємства.

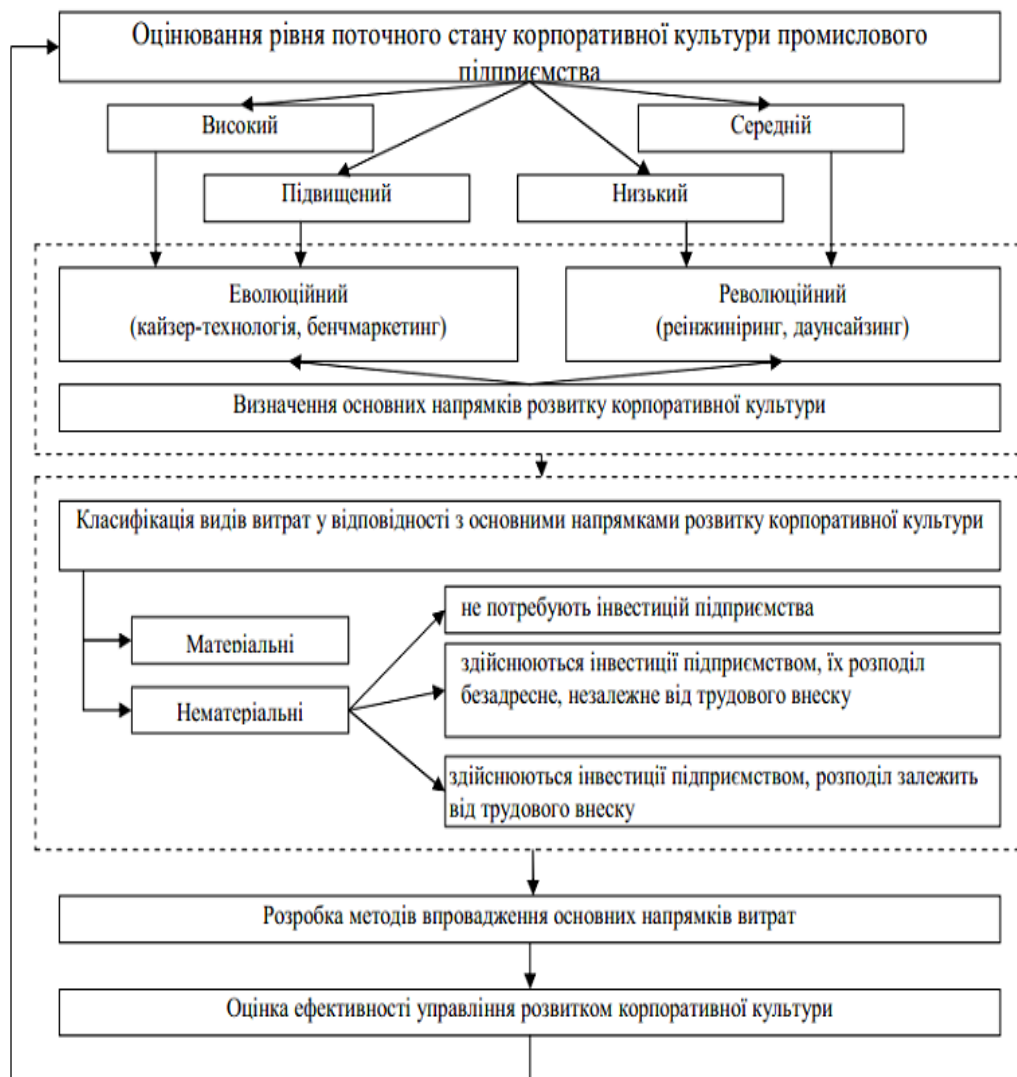


Рисунок 3.2 – Послідовність дій з оптимізації витрат на управління розвитком корпоративної культури

Джерело: складено на основі [41]

Дослідження закономірностей функціонування колективу Фінансового управління Авдіївської військово-громадської адміністрації дозволило виділити основні заходи, що сприяють розвитку корпоративної культури, зниженню плинності кадрів, підвищенню згуртованості колективу і зацікавленості співробітників у саморозвитку (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Пропозиції заходів з розвитку корпоративної культури  
Фінансового управління Авдіївської військово-громадської адміністрації

| № за/п | Напрямок розвитку                                                 | Заходи щодо формування напрямку                                                                                                      |
|--------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1      | Найм персоналу                                                    | Розробка та впровадження положення щодо відбору, прийому, найму персоналу відповідно до оновленої політики розвитку організації      |
| 2      | Адаптація персоналу                                               | Розробка та впровадження положення щодо адаптації персоналу, призначення коучів за напрямками діяльності, визначення форм винагороди |
| 3      | Навчання та розвиток персоналу                                    | Розробка та впровадження програми навчання персоналу організації на 2021–2022 рр.                                                    |
| 4      | Розвиток підприємницької та творчої активності співробітників     | Розробка та реалізація плану заходів з реорганізації діяльності підрозділів                                                          |
| 5      | Формування кадрового резерву                                      | Розробка та впровадження положення щодо формування кадрового резерву персоналу                                                       |
| 6      | Об'єднання колективу на основі тренінгів та корпоративних заходів | Розробка та реалізація плану корпоративних заходів та тренінгів                                                                      |

Джерело: складено автором

Взаємодія між елементами управління корпоративною культурою в Фінансовому управлінні заснована на певних цінностях, як то повага до особистості, найвищі стандарти інтеграції, новаторство, робота в команді, досягнення особистої якості, взаємна довіра.

Одним з недоліків існуючої корпоративної культури в досліджуваній організації є відсутність системної концепції навчання персоналу, проте співробітники організації приділяють вказаному чиннику достатньо уваги. Отже, уявляється доцільним скласти для кожного співробітника Фінансового управління індивідуальний план розвитку.

Вдосконалення системи оцінювання персоналу Фінансового управління в рамках удосконалення розвитку персоналу доцільно здійснити шляхом впровадження оцінки кандидатів на вакантну посаду та поточного періодичного оцінювання всіх співробітників.

В якості певних заходів з удосконалення корпоративної культури Фінансового управління пропонується впровадження внутрішньо корпоративної рекламної діяльності (табл.3.2). Ці заходи дозволять вирішувати такі завдання як донесення до кожного співробітника цінностей, прийнятих в організації. Якщо згадані заходи враховуватимуть специфіку цієї організації, вони сприятимуть зміцненню корпоративного духу серед працівників організації у неформальній атмосфері. Вони сприяють підвищенню лояльності співробітників, їх зацікавленості в результаті.

Таблиця 3.2 – Заходи щодо впровадження рекламної діяльності як інструмент формування корпоративної культури в досліджуваній організації

| № за/п | Методи                                      | Складові методу                                                                                                                                                                                                                            |
|--------|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1      | Інформаційні                                | - внутрішні видання – корпоративний бюлетень;<br>- друкована продукція: привітання, співчуття, індивідуальна листування, копії та виписки з офіційних документів, звіти;<br>- корпоративний web-ресурс (сайт).                             |
| 2      | Аналітичні                                  | - моніторинг відгуків працівників організації на інформацію;<br>- комплексний аналіз підсумків опитувань, результатів анкетування працівників                                                                                              |
| 3      | Комунікаційні                               | - безпосередній контакт;<br>- особиста комунікація між працівниками і топ менеджментом                                                                                                                                                     |
| 4      | Методи кризового і посткризового реагування | - відповідальне ставлення до звернення менеджменту до працівників;<br>- інтенсифікація інформаційного обміну між працівниками і менеджментом організації;<br>- особлива увага до відповідної реакції, проявів думок і настроїв працівників |
| 5      | Організаційні                               | - збори і засідання;<br>- вечори відпочинку; змагання;<br>- внутрішньо корпоративні свята (день народження підприємства, день відкритих дверей, день молодих фахівців, день ветеранів)                                                     |

Для організації якісного інформування працівників про поточні події на підприємстві пропонуються до застосування певні інструменти:

- корпоративний web-ресурс – корпоративний сайт з новинами, подіями, матеріалами про організацію, документи, а також форум, на якому можна обговорити цікаву тему або поставити запитання колезі або керівнику. Впровадження корпоративного сайту надасть можливість топ менеджменту організації інформацію щодо настроїв у колективі, знань працівники про перспективи розвитку, а також їх уявлення про корпоративну культуру;

- електронна «гаряча лінія» – дає можливість співробітникам задавати керівництву важливі для них питання і отримувати швидку, практично миттєву реакцію керівництва;

- внутрішня комп'ютерна мережа – електронна пошта, мета якої - інформування співробітників, їх опитування і збирання інформації про їхні думки методом «мозкового штурму», а також навчання;

- внутрішньо корпоративні свята – День народження організації, День відкритих дверей, День молодих фахівців, День ветеранів – надають можливість отримання неформальної інформації;

- кодекс етики та поведінки співробітників, впровадження dress-code сприяють побудові ідеології Фінансового управління;

- дошка оголошень;

- використання внутрішньої реклами при прийомі на роботу нових співробітників з метою їх знайомства з колективом – перегляд корпоративного фільму про організацію, прослуховування спеціального курсу лекцій. Завдяки цьому новий працівник вже через кілька днів матиме досить повне уявлення про організацію підприємства, його історію та ідеологію.

Отже, запропоновані заходи з удосконалення управління корпоративною культурою досліджуваної організації сприяють вирішенню проблем підвищення ефективності та якості існуючої системи підбору,

адаптації та мотивації персоналу. Крім того, удосконалення та розвиток корпоративної культури пропонує організації певні переваги:

- зменшення конфліктності серед співробітників, поліпшення ділових стосунків;
- скорочення непродуктивних витрат часу;
- зростання задоволеності і лояльності персоналу, і як наслідок збільшення продуктивності праці;
- підвищення економічної ефективності бізнесу.

Поетапне впровадження запропонованих управлінських нововведень, а також контроль за їх реалізацією на 2022 рік для Фінансового управління передбачають:

- тактичний етап, що визначає ефективність обраних засобів і методів управління корпоративною культурою та дозволяє визначити стратегічні напрямки її розвитку – 4 місяці: січень – квітень;
- робочий, що визначає можливість планування бюджету витрат на заходи щодо удосконалення методів управління корпоративною культурою – 8 місяців: травень – грудень.

### **Висновки за розділом 3**

Проведене дослідження запланованого розвитку корпоративної культури підприємства показує схильність у бік ціннісно орієнтованого напрямку. Тобто в довгостроковій перспективі досліджувана організація повинна акцентувати увагу на вигоді від вдосконалення особистості через досягнення високого ступеня згуртованості колективу і сприятливого морального клімату.

## ВИСНОВКИ

У випускній кваліфікаційній роботі проаналізовано сукупність теоретичних та методичних положень, а також розроблено практичні рекомендації щодо обґрунтування методів управління корпоративною культурою досліджуваної організації.

Дослідження місця та ролі корпоративної культури в управлінні трудовими ресурсами організації показало, що вплив корпоративної культури на показники діяльності організації та на якість управління людськими ресурсами зумовлює необхідність існування ефективної корпоративної культури, робить доцільним процес її формування та удосконалення. У сучасному світі корпоративна культура стає пріоритетним фактором ділового успіху, оскільки вона задає орієнтири поведінки: всередині організації, у взаємодії між працівниками на робочому місці (культура праці), поза організацією, у взаємодії між різними інституціональними суб'єктами та партнерами по бізнесу.

Рівні культури охоплюють різноманітні колективні цінності, норми і правила поведінки, які використовуються носіями цієї культури для представлення як для себе, так і для інших.

Аналіз сутності використання дефініції «корпоративна культура» в працях різних авторів дозволив сформулювати удосконалене визначення даного поняття як набір норм, правил, традицій, що приймаються менеджментом і персоналом організації, що виражаються у цінностях, заявлених організацією, у орієнтирах поведінки і діях, що задані персоналу та запропонувати класифікацію складових і різновидів корпоративної культури за різними ознаками, а саме: за об'єктом впливу, за рівнем підтримки, за рівнем пізнання, за специфікою виду діяльності, за набором цінностей, за рівнем поширення в організації.

Дослідження методів оцінки рівня корпоративної культури дозволив виділити певні підходи і методичні принципи щодо вибору методу оцінки та

виділити основні характеристики, переваги і недоліки кожного із запропонованих методів.

Надано загальну характеристику фінансового управління Авдіївської міської військово-цивільної адміністрації Покровського району Донецької області та складовим господарської діяльності досліджуваної організації.

Здійснений аналіз складових корпоративної культури досліджуваної організації фінансового управління Авдіївської міської військово-цивільної адміністрації Покровського району Донецької області дозволив виділити складові структури корпоративної культури, сформулювати основну мету і завдання корпоративної культури в державній установі та окреслити коло стандартів, що запроваджені в ній.

Зробивши аналіз корпоративної культури за декількома методами, перейшли до виявлення її ефективності, а також з'ясування необхідності її вдосконалення. Для того щоб краще проаналізувати корпоративну культуру і зрозуміти проблеми, існуючі в компанії, було проведено анкетування серед співробітників Фінансового управління, яке виявило, що сумарний ступінь задоволеності вище середнього, що є безперечно, гарним результатом.

Отже, керівництву Фінансового управління необхідно приділити увагу соціально-психологічному клімату в колективі.

Проведене дослідження запланованого розвитку корпоративної культури підприємства показує схильність у бік ціннісно орієнтованого напрямку. Тобто в довгостроковій перспективі досліджувана організація повинна акцентувати увагу на вигоді від вдосконалення особистості через досягнення високого ступеня згуртованості колективу і сприятливого морального клімату.

Результати роботи опубліковані в матеріалах Всеукраїнської наукової конференції (із зарубіжною участю) «Актуальні проблеми теорії менеджменту, маркетингу та фінансів: наукові ідеї та механізми реалізації», м. Покровськ, ДВНЗ «ДонНТУ» та Міжнародній науково-технічній конференції «Університетська наука 2021», м. Маріуполь.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апостолук О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 2. С. 68-73.
2. Иванова Т.Б., Журавлева Е. А. Корпоративная культура и эффективность предприятия: [монография]. Москва, РУДН, 2011. 152 с.
3. Беляк Т.А. Корпоративная культура в условиях трансформаций социально-трудовых отношений в Украине. *Азимут научных исследований: экономика и управление*. 2014. № 3. С. 10-12.
4. Петрова І.Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин. *Вчені записки*. 2015. № 40. С. 139-145.
5. Синицька О.І. Корпоративна культура: типологізація, функції та критерії забезпечення у формуванні соціально-трудових відносин на ринку праці України. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. Вип. 5 (3). С. 255-261.
6. Захарченко В.И. Экономический механизм процесса нововведений: учеб. пособие. Одесса, «АОЗТ ИРЗНТиТ», 2005. 450 с.
7. Кам'янська О.В. Корпоративна культура в системі управління інноваційним підприємством. *Економіка та держава*. 2010. № 8. С. 23–24. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2010\\_8\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2010_8_7) (дата звернення 12.05.2021)
8. Шемчук Л.О. Корпоративна культура як предмет наукових досліджень. *Наукові записки Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського. Серія: Педагогіка і психологія*. 2013. Вип. 40. С. 133-137.
9. Копитко М.І. Корпоративна культура підприємств: історія виникнення та сутність. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 9 (1). С. 86-91.

10. Беляк Т.О. Корпоративна культура: доцільність якісних змін з урахуванням пріоритетів інноваційного розвитку. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Серія: Економічні науки*. 2014. Вип. 4. С. 129–136. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei\\_2014\\_4\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2014_4_16) (дата звернення 15.05.2021)
11. Скібіцька Л.І., Марінова С. С. Організація праці менеджера [навч. посіб.]. Київ, Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
12. Тарасова О. В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 3. С. 28-32. URL: [www.irbis-nbuv.gov.ua](http://www.irbis-nbuv.gov.ua) (дата звернення 15.05.2021)
13. Лернер Ю. І., Панчішна О. О. Фактори, що характеризують ліквідність банківської системи України. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013. № 24 (997). С.72-76. URL: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/5663/1/vestnik\\_HPI\\_2013\\_24\\_Krysenko\\_Korporatyvna.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/5663/1/vestnik_HPI_2013_24_Krysenko_Korporatyvna.pdf) (дата звернення 15.05.2021)
14. Виноградова О.В., Євтушенко Н. О. Корпоративна культура як стратегічний інструмент в системі управління телекомунікаційними підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 4. С. 38–44. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi\\_2016\\_4\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi_2016_4_7) (дата звернення 18.05.2021)
15. Jaques E. The changing culture of a factory. New York: Dryden Press, 1952. P. 251.
16. Schwartz H. and Davis S. M. Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational Dynamics*, Summer 1981. P. 30-48.
17. Morgan G. Images of Organization. Beverly Hills, CA.: Sage, 1986. P. 421.
18. Кричевский Р.Л. Если вы руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. Москва, Дело, 2003. 115 с.
19. Спивак В.А. Корпоративная культура. СПб., Питер, 2001. 223 с.

20. Балика О.Г. Стратегічне управління корпоративною культурою. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі: Економічні науки*. 2011. № 4 (49). С. 195-200.

21. Терон І.В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудових відносин. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 6. С. 639 – 643.

22. Апостолюк О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 2. С. 68 – 73.

23. Юрасов И.И. Корпоративная культура на местах. *Журнал управления компанией*. 2006. № 5. С. 51-55.

24. Гакова М.В. Корпоративна культура як інструмент управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2015. №3. С. 61-65.

URL: [http://elibrary.donnuet.edu.ua/941/1/Gakova\\_2\\_Korporativna\\_kultura.pdf.pdf](http://elibrary.donnuet.edu.ua/941/1/Gakova_2_Korporativna_kultura.pdf.pdf)  
(дата звернення 25.05.2021)

25. Новосад М.Г. Корпоративна культура підприємств в контексті сучасних європейських стандартах, 2013 р. URL: <http://lib.pu.if.ua> (дата звернення 25.05.2021)

26. Чернишова Т. О., Немченко Т. А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. *Наукові праці КНТУ*. Економічні науки. 2010. вип. 17.

27. Головнева И.В. Психологические основы кадрового менеджмента: Учеб. пособие. Харьков, Изд-во НУА. 2003. 148 с.

28. Бала О.І., Муқан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. 2010. №682. С. 11-15.

29. Овчаренко А. О. Методика та процес діагностики корпоративної культури в умовах інтернаціоналізації бізнесу. URL:

<http://www.confcontact.com/2007nov/ovcharenko.html> (дата звернення 27.05.2021)

30. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб, Пи-тер, 2001. 320 с.

31. Romanov P. The Middle Level of Management in Industrial Enterprises of Russia. *Management and Industry in Russia*. [ed. S. Clarke]. Cheltenham, 1995. P. 170-198.

32. Воронкова А.Э., Коренев Э. Н. Система факторов, определяющих состояние корпоративного управления в акционерном обществе. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. №3. С. 158-198.

33. Корпоративна культура: навчальний посібник. [Г.Л. Хаєт, О.Л. Єськов, С.В. Ковалевський та ін.] ; за ред. Г.Л. Хаєта. Київ, Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.

34. Наумов А.И. Хофстидово измерение России (влияние национальной культуры на управление бизнесом). *Менеджмент*. 1996. № 3. С. 71-95.

35. Овчаренко М.І. Корпоративна культура організації як економічна категорія: її сутність і зміст. *Збірник наукових праць «Економічний простір»*. 2011. № 52/2. С. 250-259.

36. Слабко Я.Я. Соціальне дослідження рівня організаційної культури промислових підприємств Придніпровського регіону. *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики. міжвузівський збірник наукових праць*. 2010. № 44. С. 256-262.

37. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. Москва, ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003.

38. Козлов В. В. Корпоративная культура. Москва, Альфа-Пресс, 2009 г. С. 46.

39. Корпоративна культура: Навчальний посібник. [Під заг. ред. Г. Л. Хаєта]. Київ, Центр навчальної літератури, 2003. С. 16-24.

40. Юрасов, И. Корпоративная культура на местах. *Журнал управления компанией*. 2006. №5. С. 51-60.

41. Кислинська В.О. Корпоративна культура підприємства – один із факторів його конкурентоздатності. URL: [http://www.rusnauka.com/Economics/10\\_kislins\\_ka](http://www.rusnauka.com/Economics/10_kislins_ka) (дата звернення 24.05.2021)