

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Розробка і управління корпоративною культурою

ПАТ «Мотор Січ»»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0519
спеціальності 051 – Економіка,
Управління персоналом та економіка
праці

Путро Я. А.

Керівник : д.е.н., професор

Череп О.Г.

Рецензент: декан ФЕУ НУ «Запорізька
політехніка»

Корольков В.В

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 051 – Управління персоналом
та економікою праці

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ М.М.Іванов

« _____ » _____ року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТА**

Путро Яна Андрійовича
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи : «Розробка і управління корпоративною культурою ПАТ «Мотор Січ»»

керівник роботи: Череп Олександр Григорович д.е.н., професор

затверджені наказом ЗНУ від «18» червня 2020 року № 811-с

2. Строк подання студентом роботи “16” листопада 2020 року

3. Вихідні дані до роботи : дані звітності ПАТ «Мотор Січ», монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

4. Зміст розрахунково – пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначити теоретичні аспекти побудови та розвитку корпоративної культури; виявити сутність та особливості формування культури; здійснити оцінку стану корпоративної культури ПАТ «Мотор Січ»; розробити напрямки вдосконалення корпоративної культури ПАТ «Мотор Січ».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): магістерська робота містить 14 рис., 10 табл.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Череп О.Г., д.е.н., професор	17.08.2020	17.08.2020
2	Череп О.Г., д.е.н., професор	14.09.2020	14.09.2020
3	Череп О.Г., д.е.н., професор	19.10.2020	19.10.2020

7. Дата видачі завдання 5 липня 2020 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.07.2020 р. – 09.07.2020 р.	виконано
2.	Виконання вступу	10.07.2020 р. – 10.08.2020 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	13.08.2020 р. – 05.09.2020р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	07.09.2020р. – 07.10.2020 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	08.10.2020 р. – 08.11.2020 р.	виконано
6.	Формування висновків	09.11.2020 р. – 15.11.2020 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	16.11.2020 р. – 20.11.2020 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	23.11.2020 р.	виконано

Студент _____
(підпис)

Я.А. Путро
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

О.Г. Череп
(ініціали та прізвище)

Науковий консультант _____
(підпис)

М.М. Іванов
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис)

Н.В. Терент'єва
(ініціали та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1.Сутнісні характеристики корпоративної культури	11
1.2 Принципи та функції корпоративної культури.....	24
1.3 Методи оцінки ефективності корпоративної культури.....	32
Висновки до розділу 1	46
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПАТ «МОТОР СІЧ»	48
2.1. Аналіз діяльності підприємства ПАТ «Мотор Січ»	48
2.2 Оцінка корпоративної культури на ПАТ «Мотор Січ».....	54
2.3 Обґрунтування доцільності управління корпоративною культурою на підприємстві ПАТ «Мотор Січ».....	71
Висновки до розділу 2	80
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПАТ «МОТОР СІЧ»	82
3.1Вдосконалення механізму управління розвитком корпоративної культури на ПАТ «Мотор Січ».....	82
3.2Методи поліпшення стану корпоративної культури на ПАТ «Мотор Січ».....	87
3.3 Формування стратегій для досягнення бажаного стану корпоративної культури на ПАТ «Мотор Січ».....	91
Висновки до розділу 3	98
ВИСНОВКИ.....	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	102
ДОДАТКИ.....	110

РЕФЕРАТ

Магістерська робота магістра: с. 116, рис. 14, табл. 10, 74 джерела.

Об'єктом дослідження є стан корпоративної культури на ПАТ «Мотор Січ» з метою її покращення.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні підходи щодо вдосконалення корпоративної культури ПАТ «Мотор Січ» з метою її покращення.

Метою магістерської роботи магістра є систематизація наукових, методологічних та практичних знань з формування та розвитку корпоративної культури на підприємстві.

Методи дослідження: логічного узагальнення, дедуктивний, фінансово – економічного та статистичного аналізу, порівняння, зведення та ін.

Одержані результати: методи формування та розвитку корпоративної культури, які дозволять підвищити якість роботи підприємства в очах партнерів, конкурентів і споживачів, що в свою чергу допоможе засвідчити власну стабільність кожного члена колективу, значущість та ефективності компанії; поліпшення стану корпоративної культури піде на користь всій компанії як з економічної сторони, так й зі сторони морального клімату, що також допоможе сформуванню громадську думку споживачів про компанію і послуги, привернути увагу великих корпоративних клієнтів.

Результати дослідження можуть бути застосовані підприємствами, зокрема, використання шляхів та методів покращення корпоративної культури на ПАТ «Мотор Січ».

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, ПІДПРИЄМСТВО, ПЕРСОНАЛ, ЦІННОСТІ, ЗВИЧАЇ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ, ТИП КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ.

SUMMARY

Master's thesis: p. 116, fig. 14, table. 10, 74 sources.

The object of research is the state of corporate culture at PJSC "Motor Sich" in order to improve it.

The subject of the research is theoretical and methodological approaches to improving the corporate culture of PJSC "Motor Sich" in order to improve it.

The purpose of the master's work is to systematize scientific, methodological and practical knowledge on the formation and development of corporate culture in the enterprise in order to increase its competitiveness in the market.

Research methods: logical generalization, deductive, financial - economic and statistical analysis, comparison, summary, etc.

The results obtained: methods of formation and development of corporate culture, which will improve the quality of the enterprise in the eyes of partners, competitors and consumers, which in turn will help prove the stability of each team member, the importance and efficiency of the company; Improving the state of corporate culture will benefit the whole company both economically and morally, which will also help shape public opinion about the company and services, attract the attention of large corporate clients, improve efficiency not only in the Zaporozhye region, but also throughout Ukraine.

Based on this goal, the following main objectives of the study were developed:

- 1) the economic essence of corporate culture is investigated;
- 2) principles and functions of formation of corporate culture at the enterprise are considered;
- 3) methods of analysis of the state of corporate culture are determined;
- 4) the organizational and economic characteristics of PJSC "Motor Sich" are analyzed;
- 5) the state of corporate culture is analyzed;

6) directions of improvement of corporate culture of PJSC "Motor Sich" are developed;

7) offers practical recommendations for improving the system of work motivation.

The results of the study can be applied by enterprises, in particular the creation of transparent programs to improve corporate culture through the following practical recommendations: material incentives for employees; restructuring attitudes towards more transparent and open; providing an atmosphere of innovation; involvement of employees in the formation and discussion of the goals of the organization; developing measures for accountability and stimulating the implementation of the plan.

CORPORATE CULTURE, ENTERPRISE, PERSONNEL, VALUES, CUSTOMS, EFFICIENCY, MANAGEMENT, TYPE OF CORPORATE CULTURE.

ВСТУП

На сьогоднішній день в Україні, як і в багатьох інших країнах пострадянського простору, відбувається серйозна трансформація соціально-економічної системи. В пошуках способів більш ефективного розвитку частіше розглядається тільки економічні чинники, способи керування або інші чисто раціональні проблеми. Не береться до уваги або майже не розглядається, що суб'єктом відносин є людина. На її трудову функціональність, ефективність діяльності могутній вплив здійснюють ціннісні орієнтації, пересвідчення, релігії, звичаї, тобто чинники культури.

Багато західних і вітчизняних підприємців прийшли до висновку, що процвітає та фірма, в якій створено згуртований колектив, де пошкоджені ієрархічні бар'єри, де кожний твердо зацікавлений у спільному досягненні, тому що від цього залежить його матеріальне благополуччя. Швидше за всіх піднімається і розвивається та фірма, колектив якої має добре розвинену корпоративну культуру.

Міцною культурою визначається як послідовність поведінки робітників. Працівники точно знають, якій поведінці вони повинні дотримуватися. Очікуваність, організованість і послідовність діяльності в організації формуються за допомогою високої формалізації. Якісна культура може домогтися такого ж ефекту без ведення будь-якої документації і розподілів. Крім того, в сильної культури більший потенціал ефективності, ніж в будь-якому формальному структурному контролі. Чим міцніша культура організації, тим менше уваги менеджерам необхідно виділяти росту формальних інститутів і положень для керування поведінкою працівника. Все це буде в підсвідомості працівника, який приймає культуру організації.

Сучасність цієї теми винирює з потребою формування відповідної концепції та способами створення корпоративної культури організації як основи її постійного розвитку в майбутньому. Важливою умовою такого

розвитку є науково обґрунтоване дослідження провідних принципів, що визначають її базові вихідні засади.

Корпоративну культуру як економічне поняття та важливого чинника управління персоналом у своїх наукових працях розглядали такі вітчизняні та зарубіжні вчені та науковці, як: Г. Даулінг, К. Камерон, Є. Капітонов, Ф. Котлер, Р. Кричевский, А. Маслоу, Б. Мільнер, Р. Рюттенгер, Г. Саймон, О. Грішнова, Г.Л. Хаєт та ін.

Досягнення у цій галузі науки досить вагомі. Але, водночас, подальші дослідження виявляють проблеми, які потребують подальшого вирішення. Одним з важливих питань є питання розробки гіпотетичних і логічних положень, мається на увазі формування корпоративної культури підприємства, зокрема, рекомендації щодо створення та вдосконалення системи управління корпоративної культури.

Призначення роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та опрацюванні практичних рекомендацій щодо спрямувань і методів поліпшення корпоративної культури для адаптації соціально–трудова відносин та підвищення ефективності діяльності підприємства ПАТ «Мотор Січ».

Виходячи з цієї мети, були розроблені такі основні задачі дослідження:

- розглянуто економічну сутність корпоративної культури;
- досліджено принципи формування та функції корпоративної культури на підприємстві;
- розглянуто методи аналізу стану корпоративної культури;
- проаналізовано організаційно–економічну характеристику ПАТ «Мотор Січ»;
- проаналізовано стан корпоративної культури;
- розроблено способи вдосконалення корпоративної культури ПАТ «Мотор Січ»;
- запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління корпоративною культурою.

Об'єктом дослідження є процеси формування корпоративної культури на підприємстві «Мотор Січ».

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади оцінювання і вдосконалення корпоративної культури на підприємстві «Мотор Січ».

Теоретичною та методологічною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних фахівців в галузі теорії корпоративної культури. У роботі використані методи: логічного узагальнення – для узагальнення наукового досвіду з досліджуваної проблематики й викладання послідовності положень магістерської роботи; дедуктивний – для дослідження теоретичних аспектів принципів формування корпоративної культури на підприємстві; статистичного аналізу, порівняння, зведення – при аналізі кадрового складу та стану корпоративної культури ПАТ «Мотор Січ»; ситуаційного аналізу – при розробці рекомендацій щодо вдосконалення корпоративної культури ПАТ «Мотор Січ»; критичного аналізу та узагальнення теоретичних досліджень – для теоретичного узагальнення одержаних результатів та формулювання висновків.

Інформаційною базою дослідження послужили фахова література, матеріали наукових конференцій та періодичних видань, матеріали внутрішньої звітності ПАТ «Мотор Січ».

Наукова новизна отриманих результатів визначається в тому, що вдосконалено теоретико–методичні засади дослідження процесу формування корпоративної культури на підприємстві та обґрунтовані практичні рекомендації щодо її вдосконалення.

Значення результатів магістерської роботи полягає у тому, що розроблені рекомендації дозволяють менеджменту підприємства використовувати запропонований механізм управління корпоративною культурою, який дозволить науково обґрунтовано підійти до вдосконалення корпоративної культури.

За матеріалами дослідження опубліковано 2 друковані праці: 1 тези за матеріалами наукових конференцій та 1 стаття.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутнісні характеристики корпоративної культури

На сучасному ринку, де жорстка конкуренція зустрічає підприємця майже всюди, де бар'єри входу в більшість сфер з часом тільки сильнішають, менеджерам доводиться використовувати всі способи і методи, які б допомогли компанії зміцнити свої позиції на ринку. Але щоб організація працювала найбільш результативно та безперебійно необхідно підтримувати працівників у належному психологічному та фізичному стані, потрібно постійно слідкувати за їх мотивацією. Один із методів мотивації робітників, який дуже недооцінюється серед багатьох керівників, це корпоративна культура.

В.А. Співак характеризує корпоративну культуру як систему духовних і матеріальних цінностей, які взаємодіють між собою й відображають індивідуальність підприємства, з'ясовуються в поведінці, спілкуванні та взаємодії працівників між собою і зовнішнім середовищем [24].

На думку Л.В. Барановської, корпоративна культура – це добре сформована система керівних переконань, принципів і технологій у життєдіяльності підприємства [25].

Г.П. Чайка запевняє, що корпоративну культуру потрібно розглядати як систему базових цінностей і норм організацій, які розкривають правила поведінки її персоналу, діловий стиль, ритуали, символи. За своїм змістом корпоративна культура є «системою цінностей, правил та норм поведінки в конкретній організації, це система взаємин і спілкування людей, що в ній працюють» [26].

Т.О. Чернишова та Т.А. Немченко пояснювали сутність корпоративної

культури як незвичайну форму існування взаємозалежності системи, яка включає ієрархію цінностей, що домінують серед працівників підприємства, та комплекс способів їх реалізації, що переважають у ній на певному етапі розвитку [43].

Тому, підсумовуюче різні визначення, можна сказати, що корпоративна культура – це сукупність поділаних членами організації думок, еталонів поведінки, настроїв, символів, відносин і способів ведення бізнесу, які визначають індивідуальність компанії.

Культура включає безліч елементів, рівнів, смислів. Розглядаючи культуру організації, ми позначаємо систему традицій, звичаїв, легенд, міфів, героїв, норм, а також правил, що визначають поведінку працівників організації. Залежно від об'єктів культуру класифікують на матеріальну і нематеріальну (духовну).

Матеріальна культура – це вся сфера матеріальної праці і результати її діяльності. До неї можна віднести: інструменти і засоби праці, речі, матеріально-предметну діяльність, матеріально-предметні відносини, штучне середовище, соціальні організації.

Духовну культуру можна розуміти як цілісну систему, яка включає в себе всі види, форми і рівні суспільного усвідомлення, виховання і освіти, моральності, науки і релігії. До неї відносяться: соціальні норми, соціальні орієнтири, ритуали, вірування, знання тощо [1].

Найважливішою властивістю організаційної культури, як складної системи, що об'єднує окремі елементи в єдине ціле, керуючись певними пріоритетами є системність. Елементи, що становлять організаційну культуру, строго структуровані, ієрархічно підпорядковані і мають свою власну пріоритетність.

Структура корпоративної культури зображена на рисунку 1.1.

Поверхнєве вивчення організаційної культури починається з першого, «поверхнєвого» або «символічного» рівня, що включає видимі зовнішні фактори, наприклад застосовувана сукупність методів і архітектура,

використання простору і часу, видимі зразки поведінки, способи невербальної та вербальної комунікації, гасла тощо, тобто все, що можна відчувати і сприймати через відомі п'ять почуттів людини. Цей рівень характеризується легким виявленням речей та явищ, проте досить важким їх інтерпретуванням в термінах організаційної культури, особливо без знання інших рівнів. Ті, хто досліджує організаційну культуру глибше, переходять на її наступний, «підповерхневий», рівень. На ньому вивченню піддаються цінності, вірування і переконання, що розділяються членами організації, відповідно до того, яке ці цінності мають відображення в символах і мові, яким чином вони несуть в собі смислове пояснення першого рівня. Сприйняття цінностей і вірувань має свідомий характер, тож цілком залежить від бажання людей [2].

Другий рівень організаційної культури отримав у Шейна назву «організаційна ідеологія». Тут особливо наголошується на важливості ролі життєвої філософії та переконань лідера компанії. Дослідники часто обмежуються цим рівнем, так як на наступному виникають майже непереборні труднощі.

Третій, «глибинний», рівень включає нові («фундаментальні») припущення, які нелегко усвідомити навіть самим членам організації без спеціального поглиблення в це питання. Серед цих, прийнятих на віру, прихованих припущень, що дають певний вектор поведінці людей в організації, Е. Шейн виділив: ставлення до буття в цілому, сприйняття часу і простору, загальне ставлення до людини і роботи.

Згідно з тим, які із зазначених рівнів вивчаються, існує розподіл організаційної культури на суб'єктивну та об'єктивну. Суб'єктивна організаційна культура визначається у колективних для всіх працівників цінностях, переконаннях, очікуваннях, етичних нормах, сприйняттях організаційного оточення, а також у ряді елементів духовної частини «символіки» культури: героях організації, міфах, історіях про організацію та її лідерів, організаційних обрядах, ритуалах і табу, сприйняття мови

спілкування і гасел [3].

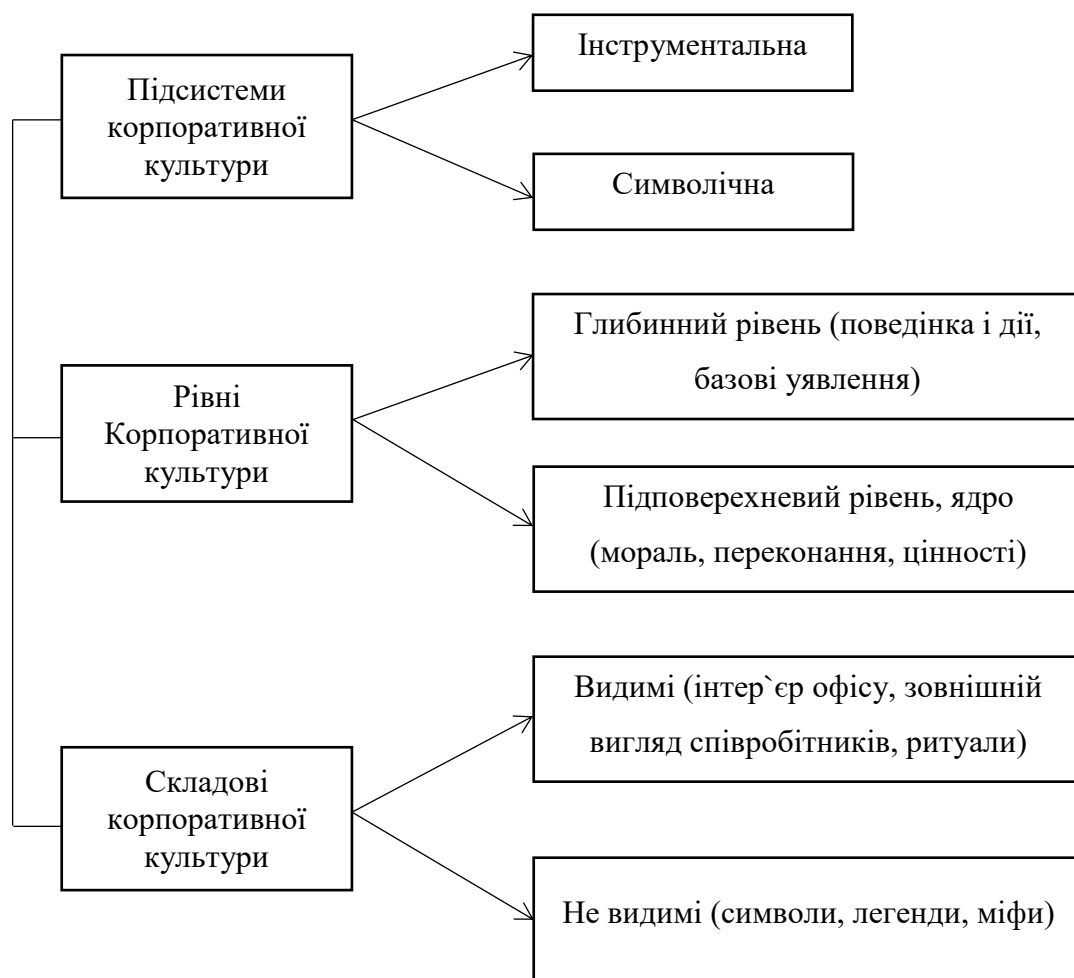


Рисунок 1.1 – Структура корпоративної культури

Об'єктивна організаційна культуру визначається матеріальним оточенням: будівля компанії і його дизайн, місце розташування, обладнання та меблі, технології, що застосовуються, колір і обсяг простору, зручність, кафетерій, стоянки для автомобілів і самі автомобілі, уніформа, інформаційні стенди, брошури тощо. Все це в тій чи іншій мірі відображає цінності, яких дотримується організація.

Відповідно до іншої типології будь-яку культуру можна уявити як двокомпонентну структуру – ядро культури і захисний пояс.

Ядро культури концентрує в собі норми, стандарти, еталони і правила діяльності, а також систему цінностей, вироблених в реальній історії

організації. Ці специфічні стандарти, правила тощо, пов'язані з історією компанії, її перемогами і поразками, реальними умовами, в яких вона формувалася, специфікою навколишнього соціального середовища. Структурами, в яких реалізується ядро культури, є, перш за все, міфологія, забобони, обряди, звички, правила поведінки, традиції. Головна функція ядра культури – збереження і передача самоідентичності, воно має високу стійкість і мінімальну мінливість. Ядро культури виконує функцію соціальної пам'яті, що зберігає інформацію про історію, етапи формування, умови життя і діяльності. Ця інформація, акумульована в ядрі, через систему соціалізації, механізм соціального «запам'ятовування», транлюється в організації, і саме цим гарантується її самоідентичність. Для збереження ядра культури в процесі розвитку виникає особливий культурний захисний пояс. Він виконує функцію фільтруючого механізму, що пропускає директивну інформацію, що йде з ядра культури і відслідковує і поглинає інформаційні імпульси, що надходять в організацію з інших культур. Ці імпульси, особливо якщо вони несуть загрозу ядру культури, нейтралізуються і навіть розчиняються в захисному поясі. Разом з тим він забезпечує і іншу функцію – адаптацію до зовнішнього середовища. Однак, ядро культури при всій своїй стабільності не може залишатися незмінним. Представляючи собою інформаційну структуру, воно повинно змінюватися, бо за визначенням, за своєю сутністю інформація є способом фіксації і передачі змін. Говорячи про стабільність ядра культури, його стійкість, ми фіксуємо ту обставину, що ядро культури як інформаційна освіта змінюється і трансформується незрівнянно повільніше, ніж захисний пояс, і тим більше ніж реальне навколишнє середовище. Мова, отже, йде про різну швидкість змін, причому швидкість зміни ядра настільки незначна в порівнянні зі швидкістю зміни захисного пояса і середовища, що практично її можна не брати до уваги на досить великих часових інтервалах. Це дозволяє говорити про стабільність ядра культури, хоча досить відносно. Однак в разі різкої зміни умов зовнішнього середовища, при глибинних її трансформаціях стабільність ядра

культури може виявитися суто негативним явищем, заважаючи адаптації організації до нових умов життєдіяльності і тим самим штовхаючи її до саморуйнування [4].

Організаційна культура відрізняється властивістю діалектичності, оскільки не є «річчю в собі», а постійно співвідносить свої елементи, як зі своїми власними цілями, так і з навколишньою дійсністю, іншими культурами, визначаючи при цьому свої слабкі і сильні сторони, переглядаючи і вдосконалюючи ті або інші параметри.

Організаційна культура є основою соціальних відносин.

Організаційна культура і організаційні відносини – два аспекти організаційної діяльності. Організаційні відносини, які в кінцевому підсумку відтворюються організаційною культурою, являють собою одночасно систему комунікацій, спеціалізації та інтеграції організаційної діяльності з обміну ресурсами та інформацією в процесі реалізації організаційних цілей. Вони приймаються через норми, звичаї, ритуали тощо. Соціальні відносини існують не тільки в рамках єдиної організації, але і в рамках груп, тобто її підсистем, які складають певну цілісність, що мають специфічний досвід, який формує субкультури. Ці групи, як і організація в цілому, можуть існувати, якщо діяльність їх членів протистоїть перманентним руйнівним факторам, і їх діяльність зводиться в кінцевому підсумку до вирішення проблем внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації [5].

Єдність субкультур і соціальних відносин забезпечується діяльністю груп організації, яка складається як раз в рішенні вищевказаних проблем. Ключовим фактором, що забезпечує динамічний гомеостаз соціальних відносин організації компанії, є, перш за все, здатність людей переносити соціальні відносини з минулого в майбутнє, відновлювати зруйноване, відводити реальні і потенційні загрози, зберігати життєздатність організації, що реалізується в рамках комунікативного середовища організаційної культури.

Складність полягає в тому, що в організації постійно виникають

суперечності між соціальними відносинами і культурою, тобто соціокультурні протиріччя. Вони з'являються в результаті існування ентропійних процесів, як от помилки, дезорганізація в освоєнні культури, втрата певних її елементів, а також спроби встановити неефективні відносини, що породжує невідповідність накопиченої культури складним відносинам [6].

Соціокультурні протиріччя виявляються в появі культурних програм, які зміщують організаційну діяльність таким чином, що в результаті життєво важливі соціальні відносини стають нефункціональними. Це протиріччя проявляється в конфліктах між історично сформованим і інноваціями, які це змінюють, між звичними і новими політичними відносинами, що в кінцевому підсумку обумовлюється протиріччями всередині організаційної діяльності [7].

Як встановлено вище, ефективна організація для існування повинна відтворювати, оновлювати свою культуру, свої соціальні відносини, забезпечувати їх єдність, взаємопроникнення, знімати регулярні соціокультурні протиріччя, не допускати їх зростання до критичного рівня. Можливість виникнення соціокультурного протиріччя пов'язана з тим, що зміни культури і зміни соціальних відносин підпорядковуються різним закономірностям. Зміна соціальних відносин в принципі завжди тягне за собою зміни ефективності організаційної діяльності. Тому існують обмеження, заборони на відносини, які знижують цю ефективність нижче критичного порога.

Організаційна культура на відміну від соціальних відносин змінюється за іншими законами. Культура завжди несе в собі оцінки будь-якого реального або можливого явища з точки зору деякого набору цінностей, незалежно від можливості втілити ці цінності [8].

У культурі також є обмеження, але природа їх не та, що в соціальних відносинах. Обмеження в культурі завжди є лише одним з аспектів її змісту. Причому характер заборон деяким чином двозначний, так як вони самі

постійно перетворюються в зміст людського мислення. Те, що заборонено, повертає до себе підвищену увагу. Не дозволяючи проявляти девіантну поведінку, культура тим самим змушує людей мислити в подібних уявленнях.

Рух культури проходить через наступні стадії: зародження, формування, підтримки, вдосконалення та розвитку, припинення (заміни). Кожний етап стикається зі своїми «проблемами розвитку», що є закономірним для динамічних систем. Різні організаційні культури обирають індивідуальні варіанти їх вирішення, більш або менш результативні. Як правило, швидкозростаючі організації орієнтовані на успішне досягнення поставлених завдань. Пріоритетними ознаками культури таких підприємств є: професійна компетентність, віра в себе і свої знання, прагнення розвиватися, «рівність шансів» при просуванні по службових сходах, достовірність і швидкість інформації, високі вимоги до якості. Успіх працівників обов'язково враховується та винагороджується. Усе це призводить до задоволеності роботою, прихильності організації та її організаційній культурі. Щоб сприяти швидкому розвитку такого стрімко зростаючого підприємства, організаційна культура повинна мати підвищений динамізм, гнучкість і можливість постійно змінюватися [9].

Повільно зростаючі організації орієнтуються, як правило, на бюрократичні норми і цінності, перш за все на владу і статус, самоствердження, ієрархію, єдиноначальність. Така бюрократична культура може досить довго існувати без змін і руху вперед, до тих пір, поки будь-які дійсно серйозні протиріччя не приведуть до необхідності її змін.

Відмінною рисою тієї чи іншої культури є пріоритетність базових характеристик, що формують її. Вона відмічає те, які принципи повинні домінувати в разі появи конфлікту між її різними складовими. У цьому контексті говорити про організаційну культуру як про однорідний феномен не доводиться. У будь-якій організації потенційно закладено безліч субкультур, що відображають диференціацію культури по рівням, відділам,

підрозділам, віковим, національним групам. Субкультура може перебувати в тому ж вимірі, що й домінуюча організаційна культура, або створювати в ній як би другий вимір [10].

Практично будь-яка з цих субкультур може стати домінуючою, тобто власне організаційної культурою, якщо вона цілеспрямовано розвивається та застосовується організаційною владою як інструмент консолідації індивідуальних цілей в напрямку загальної організаційної мети.

Субкультура – це поєднання норм, цінностей, переконань, зразків поведінки, що відрізняють те чи інше співтовариство або яку-небудь соціальну групу. При цьому під організаційною культурою розуміється одна, переважна у всій організації культура і культура її частин. Найчастіше (проте не завжди) структура субкультур повторює культуру самої організації [11].

Представниками субкультур можуть бути окремі особистості, які виражають схожі інтереси. Субкультури при цьому копіюють структуру самого підприємства: відділи, управління, адміністрація підприємства матимуть різні субкультури. При появі відповідного потенціалу навчання розвиваються нові норми і зразки поведінки, які раніше ніким не привносились в організацію, виникає нова, сильна культура.

Одна або декілька субкультур в організації можуть за своєю природою перебувати в одному і тому ж вимірі, що й домінуюча в організації культура, або створювати як би другий вимір в ній.

До першого виду взаємозв'язку відносяться, наприклад, субкультура центрального апарату управління, субкультура топ-менеджерів тощо – це буде якийсь анклав, в якому прихильність центральним цінностям домінуючою культури виражається у більшій мірі, ніж в інших частинах організації.

В іншому випадку найважливіші цінності домінуючої культури приймаються членами якої-небудь з її груп одночасно з окремим набором для себе інших, як правило, не конфлікуючих цінностей. Субкультури є наслідком проблем і досвіду, через які пройшли підрозділи організації.

Контркультури здатні знаходитись в прямій опозиції домінуючій культурі, в опозиції до структур влади і органів управління, або в опозиції до певних елементів загальної організаційної культури, її структурних складових, норм взаємин, цінностей і тощо.

Зазвичай це має місце в субкультурі головного апарату будь-якої організації або системи органів управління. Таке можна спостерігати на периферії організації або в територіальних органах управління. Таким шляхом може йти пристосування до специфіки діяльності (функціональні служби) або місцевих умов (територіальні відділення) [12].

В організаціях може існувати третій тип субкультур, які досить наполегливо відкидають те, чого організація в цілому хоче досягти. Серед цих організаційних контркультури можуть бути виділені наступні види:

- пряма опозиція цінностям домінуючої організаційної культури;
- опозиція структурі влади в рамках домінуючої культури організації;
- опозиція до зразків відносин та взаємодії, які підтримуються організаційною культурою.

Контркультури в організації зазвичай з'являються тоді, коли індивіди або групи знаходяться в умовах, які, як вони відчують, не можуть забезпечити їм звичного чи бажаного задоволення. В певному сенсі організаційні контркультури є закликком до допомоги в період кризи або стресу, тобто коли наявна система підтримки зруйнувалася, і люди намагаються відновити хоч якийсь контроль за своїм життям в організації. Деякі «контркультурні» групи можуть стати досить авторитетними в ході великомасштабних трансформацій, пов'язаних зі значними змінами в природі, конструкції і характері організації [13].

Ціннісна консолідованість – ще одна дуже важлива ознака організаційної культури. Будь-яка організація зростає за рахунок привернення нових членів, що приходять з організацій з іншою культурою. Нові члени організації приносять з собою багаж минулого досвіду, в якому часто ховаються «віруси» інших культур. Імунітет організації від подібних

"інфекцій" залежить від сили її культури, яка визначається трьома моментами:

- «глибиною»;
- ступенем, в якому культуру поділяють члени організації;
- ясністю пріоритетів.

"Глибина" організаційної культури визначається кількістю і стійкістю найважливіших переконань, поділюваних працівниками. Культури з багатьма рівнями переконань і цінностей мають сильний вплив на поведінку в організації. У деяких культурах колективні переконання, вірування і цінності чітко ранжовані. Їх відносна важливість і взаємозв'язок не зменшують ролі кожної з них. В інших культурах відносні пріоритети і зв'язки між цінностями, що поділяються носять розмитий характер. Чітка пріоритетність переконань надає більший ефект на поведінку людей, так як вони твердо знають, яка цінність повинна переважати у разі ціннісного конфлікту.

Таким чином, сильна культура має більш глибоке коріння в свідомості людей, вона поділяється великим числом працівників і в ній чіткіше визначені пріоритети. Відповідно, така культура має більш глибокий вплив на поведінку працівників в організації.

Сильна культура не тільки створює переваги для організації, але може також виступати серйозним бар'єром на шляху проведення організаційних змін. «Нове» у культурі спочатку завжди слабкіше. Тому оптимальною для реорганізації, мабуть, є помірно сильна організаційна культура. Відразу слід підкреслити: кожне підприємство має культуру, навіть якщо вона виражена винятково через обопільну недовіру. Хоча існує і така думка, що про культуру слід говорити лише там, де групі вдалося досягти стабільності і коли можна звернутися до загальної історії розвитку. Це судження має право на існування в відношенні груп, але не великих організацій, які самі складаються з дрібних спільнот, що перебувають одночасно на різних стадіях розвитку і мають ознаки сильних або слабких організаційних культур.

Чим міцніша організаційна культура, тим легше вона чинить опір

спробам зруйнувати її з боку зовнішніх сил або контркультур, і тим легше така сильна культура адаптується до будь-якого роду змін. Сильна культура – це об'єкт гордості персоналу; вона є відкритою, живою, безперечною, легко впізнаваною. Причетність до такої культури сама по собі стає потужним інструментом заохочення персоналу, задоволення його потреб в успіху, самореалізації, досягненні мети, моралі і моральності, високої культури ділових відносин, постійного руху вперед. Від персоналу в такій культурі потрібна постійна самоактуалізація, вдосконалення і розвиток своїх здібностей, бажання не тільки проголошувати норми і цінності, а й реально дотримуватися їх в своєму розвитку.

Сильні культури, якщо вони відразу розпізнавані, є безперечними, відкритими – тим, чим живуть люди. Їх можна розпізнати по прийнятому на підприємстві деякому числу цінностей, які розуміються, схвалюються і виношуються всіма членами організації.

У змісті цих основних цінностей завжди мають вираження дві тенденції: стиль і гордість. Так як у багатьох випадках основні цінності представляють програму того, чого бажають досягти, з одного боку, у зовнішній сфері, тобто, наприклад, на ринку, в суспільстві. З іншого боку ці основні цінності значною мірою зачіпають питання, які взаємини бажані всередині організації. Безперечна культура є вирішальним елементом мотивації: гордість за власне підприємство і відчуття, що на основі стилю спілкування, що практикується, ти знаходишся на високому рівні [14].

Характерною ознакою сильної культури є також те, що основні уявлення про те, як треба ставитися один до одного, є безперечними. Сильні культури характеризуються широкою областю спільності припущень і цінностей, які впливають на дії людей більше, ніж мотиви непов'язані з культурою.

Організаційні культури вважаються слабкими, якщо вони дуже роздроблені і не пов'язані один з одним спільними цінностями і переконаннями. Компанія може страждати, якщо субкультури, які

характеризують її різні підрозділи, не пов'язані або в конфлікті один з одним. Копіювання норм поведінки в неофіційних групах, може відігравати важливу роль у розвитку цих різних субкультур. Компанія, в якій загальні справи, висловлювання, події і почуття не очевидні, не має чіткої культури взагалі.

Слабку культуру можна розпізнати на основі наступних симптомів:

- відсутні чіткі уявлення про цінності і загальні переконання щодо того, як можна досягти успіху в певній галузі, певній ситуації або в певній справі. Поширюється безпорадність, порятунку шукають у постановці короткострокових виробничих цілей, довгострокові цілі відсутні, і з'ясування всеосяжної філософії підприємства розглядається просто як розкіш;

- в цілому уявлення про цінності і переконання мають місце, але не існує згоди з приводу того, що в даний момент є правильним, важливим і дієвим. Цей стан переходить в ускладнену проблему тоді, коли відсутність рішучості виходить від керівництва підприємства. Протиріччя накопичуються і тривають на нижніх рівнях організації. Наслідком цього можуть бути війни між заступниками і прихована боротьба між «сильними на підприємстві»;

- окремі частини організації не здатні порозумітися між собою: представлені в основному різні точки зору, відсутня цілісна картина. Маються на увазі, перш за все, традиційні фронтальні позиції, які можуть виступати між штабом і лінією, техніками і комерсантами, маркетингом і виробництвом, внутрішньою і зовнішньою службами, регіональною організацією і центром тощо;

- провідні фігури виникають і діють швидше демотивуюче і нічого не роблять, щоб сприяти розвитку загального розуміння того, що є важливим, а що – ні [15].

Це може, наприклад, означати, що керівні кадри приймають неусвідомлено змішані, тобто суперечливі рішення. У ідентичних ситуаціях вони реагують абсолютно по-різному. У разі успіху перевищення повноважень співробітником заохочується як підприємливість, в разі невдачі

– карається як недисциплінованість.

Однак в останні роки думки щодо важливості цієї характеристики і її ролі в організаційних процесах розділилися. Так, твердження, що наявність в організації «сильної» культури добре вже само по собі, сьогодні піддається суперечкам по ряду причин, які, на думку, А. Браун спростовують це:

– сильна культура полегшує досягнення цілей, але їх постановка в рамках культури не завжди буває позитивною, коли ці цілі неетичні або не заохочують відмінну економічну діяльність;

– на мотивації співробітників сильна культура позначається двояким чином, тобто може заохочувати абсолютно різні відносини до організації або роботи, і не завжди виключно позитивні;

– організація, яка високо оцінює своє минуле і фіксує інформацію про нього в історіях і розповідях, має перевагу в порівнянні з аналогічною компанією, яка не дотримується таких правил. Разом з тим існує ледь помітна межа між умінням робити висновки з уроків минулого і сліпим слідуванням йому;

– дуже складно виділити визначальну причину успіху компаній з сильною організаційною культурою, тому що цілком допустимо, що саме успішна економічна діяльність приводить їх до встановлення сильної культури, а не навпаки. Успіх організації часто об'єднує переконання і цінності, які затверджуються культурою, а, отже, саме економічний успіх підсилює організаційну культуру [16].

1.2 Принципи та функції корпоративної культури

Корпоративна культура компанії не з'являється на порожньому місці: як і будь-яка система, вона має специфічний життєвий цикл, відповідно до якого проходить шлях від зародження до зникнення (ліквідації або заміни).

Як тільки з'являється нова організація, закладається база для формування окремої культури: на даному етапі виробляються певні цінності і принципи, які в подальшому, при стабілізації системи, починають обростати міфами і легендами, а також численними побутовими проявами – ритуалами, способами проведення дозвілля, документально закріпленими і негласними нормами поведінки співробітників на робочих місцях і за межами компанії. Коли поведінкові норми і принципи взаємодії стають загальноприйнятими (розділяються переважною більшістю працівників), можна констатувати факт стабілізації корпоративної культури. Згодом вона переходить на рівень класики, а при сприятливому збігу обставин виходить за рамки окремо взятої компанії і стає міжкорпоративною культурою, впливаючи на культуру бізнесу в цілому. Корпоративна культура компанії, незалежно від роду її діяльності, будується на певних принципах, що знаходять вираз, перш за все, в поведінці співробітників і образі їх думок. Основні принципи корпоративної культури можна звести до п'яти позицій: переконання, цінності, норми, стандарти поведінки, психологічний клімат. Реалізація компанією одного з перерахованих вище принципів не дає приводу говорити про сформовану корпоративну культуру, але в сукупності вони дозволяють створити базовий звід правил, на яких така культура ґрунтується.

Розглянемо всі принципи детальніше:

1. Переконання, тобто уявлення працівника про те, яка поведінка в організації є позитивною, а яка негативною.

2. Цінності, тобто найбільш важливі для компанії і її співробітників правила, які є переважаючими в даній організації. До основних цінностей, які належать до корпоративної культури відносяться справедливе ставлення до співробітників, підприємливість й ініціативність, турбота про співробітників і клієнтів, повага до працівників, лояльність до компанії, компетентність у своїй роботі, ефективність праці і деякі інші. Орієнтація на дотримання цінностей корпоративної культури призводять до досягнення успіху в організаціях.

3. Норми – правила поведінки, які не зафіксовані в формальних документах, але підказують співробітникам, яким чином вони повинні себе вести і що очікують від них колеги. Норми доводяться до відома співробітників або усно, або за допомогою спостереження, яке відображає ставлення оточуючих до поведінки того чи іншого працівника, який працює в організації. Тобто якщо людина веде себе не так як інші, виражається це в стилі одягу, в манері розмови, роботі або якихось інших моментах, то його неправильна по відношенню до більшості колег поведінка викличе негативну реакцію в очах оточуючих. Норми поведінки відображають такі моменти в діяльності, як відносини між керівником і підлеглим, чесність у відносинах з колегами і клієнтами, дотримання чинного законодавства, стиль поведінки в конфліктних ситуаціях, отримання і використання інформації про інші фірми і таке інше.

4. Поведінка – постійні дії, які працівники роблять в процесі своєї трудової діяльності, а також при взаємодії з іншими людьми при здійсненні своєї роботи. Поведінка виражається через вербальну і невербальну взаємодію при міжособистісному спілкуванні, дотриманні прийнятих ритуалів в організації, проведенні церемоній і таке інше.

5. Психологічний клімат – стійка система внутрішніх зв'язків групи, що виявляється в емоційному настрої, громадській думці та результатах діяльності людей. Організаційний клімат є індикатором сприйняття працівниками корпоративної культури, яка властива як для організації в цілому, так і для її окремих підрозділів, він показує думки і почуття працівників, їх задоволення або незадоволення існуючим типом і стилем культури [17].

Жоден з перерахованих принципів не є самостійною корпоративну культуру, але зібрані разом вони дозволяють створити звід правил, на яких вона формується.

Однак якщо подивитися на справу з іншого боку, то дуже ефективним для побудови корпоративної культури є така ситуація, коли в компанії існує

так званий «етичний кодекс», тобто певний статут, який є зібранням писаних корпоративних правил. Невеликі збірники внутрішньо-корпоративних законів, званих «етичним кодексом», можна побачити в багатьох організаціях. Цим документом керівництво офіційно затверджує неписані правила, які існують у будь-якої фірми: від вимог до одягу співробітників до норм взаємовідносин з клієнтами і конкурентами. Його можна створювати не відразу, а через кілька років, коли компанія збільшує свої обороти і відповідно виробляє додатковий набір персоналу. Для того щоб створити ефективну систему управління персоналом необхідно виробити внутрішньо-корпоративний «звід законів», якого б дотримувалися всі члени колективу без винятку. Такий кодекс визначає, що дозволено робити співробітникам в компанії, а що категорично заборонено.

Тож постає питання, ким і як повинен складатися етичний кодекс. Завжди є можливість звернутися в різні аутсорсингові компанії, які зможуть скласти потрібний кодекс для фірми, але це достатньо дороге задоволення. Часто за основу беруться класичні кодекси, що існують в різних галузях діяльності (кодекси лікарів, викладачів, психологів), і в результаті адаптування їх до умов діяльності власної компанії з'являються досить прийнятні склепіння внутрішньо-корпоративних правил [27].

Як правило, функції організаційної культури не обмежуються регламентацією і регулюванням міжособистісних відносин: з її допомогою формується світогляд окремих членів колективу, забезпечується збереження і накопичення досвіду корпорації, прискорюється адаптація новачків. Якщо в компанії сформувалася корпоративна культура з високим моральним потенціалом, причетні до неї працівники відпочивають і відновлюються в процесі взаємодії з елементами культурної діяльності корпорації.

Пріоритетність і значимість окремих функцій може змінюватися в залежності від особливостей організаційної культури, її цілей, етапу розвитку, впливу параметрів зовнішнього середовища і тому подібне. Разом з

тим, загальна сукупність функцій організаційної культури залишається незмінною і включає в себе стійкий комплекс функцій.

Функції, які виконує корпоративна культура зображено на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Функції корпоративної культури [45]

Розглянемо функції корпоративної культури за іншим підходом:

- відтворення кращих елементів накопиченої культури, продукування нових цінностей і їх накопичення;
- оціночно-нормативна функція: на основі зіставлення реальної поведінки людини, колективу, корпорації зі стандартами культурної поведінки та ідеалами можна говорити про позитивні і негативні дії, гуманні і нелюдські, витончені і грубі, прогресивні і консервативні;
- регламентуюча і регулююча функція, тобто використання культури як індикатора і регулятора поведінки;

– пізнавальна функція: пізнання і закріплення корпоративної культури під час адаптування працівників, сприяє їх включенню у взаємодію колективу, в колективне життя, визначає їх успішність;

– змістотворна функція: корпоративна культура впливає на філософію людини, часто корпоративні цінності переростають в особистості і колективні цінності або йдуть з ними в розріз;

– комунікаційна функція: завдяки цінностям, прийнятими в організації, нормам поведінки та іншим елементам культури забезпечуються взаємопорозуміння працівників;

– функція суспільної пам'яті: накопичення та збереження досвіду організації;

– рекреативна функція: поновлення моральних сил в процесі взаємодії з елементами культури організації можливе лише в разі високого внутрішнього потенціалу корпоративної культури, причетності працівників до неї [18].

Розгляд проблематики корпоративної культури допоміг зіштовхнув дослідників із неминучою потребою в «загальній» теоретичній схемі, яка б об'єднувала основні підходи до вивчення питання корпоративної культури. Найцікавішою зі сторони наочної оцінки корпоративної культури виявляється схема чотирьох типів культури.

1. Кланова культура. Підприємство за даним типом являється дуже дружнім місцем роботи, де у людей багато спільних цінностей. Колектив схожий на велику родину. Керівники або лідери організації мають репутацію вихователів і, можливо, навіть схожі на батьків. Персонал згуртовується завдяки традиціям та відданості. Надмірна обов'язковість компанії. Увага акцентується на довгостроковій вигоді розвитку особистості якостей та вмінь, надається значення здоровому моральному клімату. Успішність вбачається в поважному ставленні до споживачів і турботі про людей. Керівництво заохочує командну роботу, участь людей у бізнесі і злагоді.

У клановій культурі виділяють два типи лідерів:

– пособник – орієнтований на людей і процеси. Це людина, яка злагоджує конфлікти і шукає консенсус. У підставі його впливу лежать залученість працівників до прийняття рішень і вирішення проблем. Інтенсивно підтримують участь в бізнесі і відкритість;

– наставник – проявляє участь та турботу. Людина, яка усвідомлює інших і звертає увагу на їх потреби. У підставі його або її впливу лежать взаємна довіра та повага. Інтенсивно підтримується слідування моральним нормам і відданість справі.

2. Адхократична культура. Активне і креативне місце роботи. Працівники готові брати на себе відповідальність. Лідери мають репутацію новаторів та людей, готових до ризику. З'єднучою ознакою організації є відданість, експериментування і новаторство. Обґрунтовується необхідність діяльності в перших рядах. У довгостроковій перспективі підприємство акцентує увагу на зростанні і здобутті нових ресурсів. Успішність вбачається у виробництві та наданні унікальних і нових продуктів і (або) послуг. Головне – бути лідером на ринку продукції або послуг. Керівництво орієнтується на забезпечення ініціативності і свободи. У адхократичній культурі лідер має репутацію новатора, талановитого творця. У підставі його або її впливу лежить передбачення кращого майбутнього і живлення надіями інших. Інтенсивно розвивається новаторство і пристосованість. Або ж в лідері бачать провидця, помислами орієнтованого на довгострокові вигоди. Лідер акцентує увагу на можливості та оцінює ймовірності. Вектор цього стилю лідерства – стратегічний напрям і безперервне вдосконалення поточної діяльності.

3. Ієрархічна культура. Панування на підприємстві цього типу культури говорить про те, що воно дуже формалізоване і структуроване. В робочих процесах працівники керуються жорсткими процедурами. Лідери мають репутацію раціонально мислячих координаторів і організаторів. Дуже важливим виявляється збереження плавного ходу діяльності підприємства.

Об'єднуючою ознакою організація вбачає офіційні правила і формальна політика. Довгострокові плани компанії полягають у збереженні стабільності і забезпечення плавного ходу економічного виконання робочих процесів. Успішність вбачається в надійності поставок, плавних календарних графіках і низьких витратах. Управління кадровим складом орієнтоване на гарантію зайнятості і забезпечення довгострокової передбачуваності.

Ролі лідера в ієрархічній культурі:

– інструктор – технічний, добре інформований професіонал. Людина, яка вміє відстежувати деталі та знає свою справу. У підставі його або її впливу закладено управління інформацією. Інтенсивно підтримуються документування та інформаційний менеджмент;

– координатор – надійний, заслуговує довіри. Людина, яка дотримується потрібної структури і робочий потік. У підставі його або її впливу закладено інжиніринг по ситуації, управління календарними графіками, розподіл призначень, розміщення ресурсів і таке інше. Інтенсивно підтримуються стабільність і контроль.

4. Ринкова культура. Домінування цього типу говорить про те, що компанія орієнтована на результати, головне – це виконання поставленого завдання. Працівники цілеспрямовані і конкурують між собою. Лідери мають репутацію твердих керівників і суворих конкурентів. Вони непохитні і вимогливі. Об'єднуючим фактором організація вбачає прагнення перемагати. Успішність і репутація є спільною турботою. Перспектива вбачається у налаштуванні на конкурентні дії, вирішенні поставлених завдань і досягненні цілей. Успішність проглядається у входженні на нові ринки і ринкові сегменти. Важливим виявляється конкурентне ціноутворення і лідерство на ринку. Стиль компанії визначається в жорсткому проведенні курсу на конкурентоспроможність. Найважливіші лідерські якості – агресивність і рішучість. Це людина, яка інтенсивно вирішує поставлені задачі і досягає потрібних результатів, яка відчуває себе максимально комфортно в конкурентних ситуаціях. Головне – це забезпечення перемоги. Орієнтація на

обхід зовнішніх конкурентів та завоювання позицій на ринку. Можливий і тип «постановник» – він націлений на прийняття рішень. Це людина, наполеглива праця якої завжди дасть гарний результат. У підставі його впливу лежить наполегливе і розумне обґрунтування на користь доведення справи до кінця. Інтенсивно заохочується продуктивність [21].

Хоча існує багато інших не менш цікавих типологій (додаток А).

Значення корпоративної культури для розвитку будь-якої організації визначається рядом обставин.

По-перше, культура сприяє проявам організаційної ідентичності працівників, утворює внутрішньо-групове зображення компанії, являється сильним джерелом стабільності та наслідування в компанії. У працівників формується відчуття надійності підприємства і свого положення в ньому, відчуття соціальної захищеності.

По-друге, усвідомлення принципів корпоративної культури власної організації допомагає новим працівникам правильно інтерпретувати події, що відбуваються в організації, вбачаючи в них все найбільш суттєве.

По-третє, організаційна культура, привчає до самосвідомості та високої відповідальності працівників. Заохочуючи таких людей, корпоративна культура визначає їх як рольові моделі (зразки для наслідування). Кожна організація унікальна і має власну історію, організаційну структуру, способи комунікацій, ритуали та вірування. Більшість організаційних культур історично носили скоріше неявний характер, але останнім часом взяла гору тенденція визнання їх впливу і ролі [28].

1.3 Методи оцінки ефективності корпоративної культури

Важливість сильної корпоративної культури і її цінностей незаперечна. Безсумнівно, культивування корпоративної культури і цінностей вимагає часу, але результат окупає витрати.

Сила корпоративної культури – характеристика культури, що описує її стійкість і ефективність у протистоянні іншим тенденціям. Силу корпоративної культури дозволяє визначити ряд показників:

– «товщина» – кількість важливих пропозицій, цінностей, правил поділюваних співробітниками, розчленованість уявлень про корпоративну культуру, конкретизація її основних елементів;

– «згода» – кількість співробітників, які поділяють принципи корпоративної культури;

– «ясність пріоритетів» – визначеність, обґрунтованість варіантів поведінки в різних ситуаціях.

Слабка культура притаманна тим корпораціям, в яких дані показники мінімальні.

Звичайно, всі корпоративні культури різняться в залежності від того, як організувати своїх співробітників і яку робочу середу створити. Однак у будь-якої організаційної культури є одна попередня умова, яка робить її сильною – аналіз і оцінка корпоративної культури.

Для цього існує кілька методологій, які допоможуть розглянути корпоративну культуру і цінності.

Метод системного аналізу. Корпорація як сукупність безлічі елементів являє собою складну систему, для вивчення якої доцільно використовувати методологію системного аналізу.

Використання системного підходу дозволяє врахувати взаємодію безлічі елементів різного характеру, які обумовлюють корпоративну культуру, виділити ті, які надають на об'єкт найбільший вплив, знайти шляхи ефективного впливу на них. Він дозволяє побудувати цілісну картину об'єкта і встановити закономірності його функціонування і розвитку.

Системний підхід дозволяє побудувати описову модель культури організації для спостереження особливостей її функціонування і пояснення умов її ефективності. А вже на основі цієї моделі можна побудувати нормальну модель, що описує її рекомендований стан.

Таким чином, корпоративна культура організації з точки зору системного аналізу характеризується наступними групами параметрів:

- безліч індивідуальних ділових культур співробітників корпорації;
- безліч елементів культури у відділах і підрозділах підприємства;
- безліч специфічних елементів культури в усіх напрямках;
- елементи корпоративної культури організації на макрорівні.

Статистичні методи, такі як: нормативний, порівняльний, метод випадкової оцінки, метод відстеження змін, конструктивно-критичний метод – також є необхідними при вимірюванні корпоративної культури організації.

Нормативний метод – один з найбільш поширених методів оцінки конкретного виду і різновиду корпоративної культури. Він передбачає використання розпорядчої бази, яка повинна міститися в законах, підзаконних актах (положеннях, інструкціях), стандартах, кодексах спілкування, поведінки, партнерства, філософії компанії, хартії прав учасників корпорації, кодексах корпоративного управління. Аналіз інформації, що міститься в документації, може допомогти виявити основні уявлення керівництва – причому реальні, а не декларовані – щодо процесу управління.

Порівняльний метод – інший, не менш поширений оцінний метод, який має ряд різновидів, таких як метод «полярних культур» і зіставлення за певними показниками [22].

Метод відстеження змін за схемою «було – стало – повинно бути» поєднує в собі аналітичні та раціоналізаторські можливості. Для нього характерне визначення «стартових показників» (індикаторів) і відстеження по ним необхідних змін. Однак рівень корпоративної культури може не тільки рости, але й падати. І цей метод дозволяє зафіксувати цю тенденцію. Для методу випадкової оцінки характерні «вільні», «уривчасті», «імпульсивні» висловлювання персоналу, відвідувачів, працівників інших організацій. Ці висловлювання відображають сприйняття конкретною

людиною якихось фактів, фрагментів, ситуацій, процедур, що не влаштовують особисто його, що заважають особисто йому, і відображають його особисте ставлення до них. Упорядкування такої інформації і зіставлення з інформацією, отриманою за допомогою інших методів, дозволяє використовувати її при аналізі і прийнятті відповідних заходів.

Метод BNS – слугує для вимірювання позитивних і потенційно граничних значень. BNS (Business Needs Scorecard) – один з найбільш точних методів вимірювання організаційних цінностей. Цей метод призначений для виявлення і уточнення позитивних і потенційно обмежуючих цінностей, щоб позначити бажані і небажані корпоративні цінності [19].

Центр цінностей Mucstt вбачає BNS як діагностичний інструмент в оцінці культурних цінностей, який використовує 6 розділів для категоризації позитивних і потенційно обмежуючих цінностей:

- фінанси – цінності, що впливають на зростання компанії з точки зору прибутку і фінансових показників;
- фітнес – цінності, які описують загальну продуктивність і продуктивність співробітників;
- зовнішні відносини – цінності, які впливають на відносини компанії з зовнішніми об'єктами, включаючи партнерів і клієнтів;
- еволюція – цінності, які впливають на креативність та інноваційність компанії, а також на її зростання у порівнянні з конкурентами;
- культура – цінності, що впливають на спілкування і довіру між співробітниками і лідерами компанії;
- сприяння суспільству – узгодження корпоративних цінностей з цінностями суспільства.

Цей метод дозволяє провести всебічний аналіз корпоративних цінностей, особливо з точки зору лідерства, і того, що потрібно, щоб дотримуватися цих цінностей як лідер.

Ще один метод – метод ОСАІ для вимірювання організаційної культури. Він може допомогти у вимірюванні методів, які домінують в організаційній культурі, іншими словами – активних і пасивних цінностей. Цей метод використовує так звану структуру конкуруючих цінностей. У ньому використовується діаграма, яка допомагає визначити напрям, в якому працюють організаційні цінності.

Один з етапів оцінки корпоративної культури на підприємстві за даним методом має форму оціночної таблиці, що вимагає бального заповнення по шести пунктам (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Бальна оцінка корпоративної культури на підприємстві

1. Найважливіші характеристики підприємства		Поточний стан	Бажаний стан
1		2	3
A	Підприємство має унікальні корпоративні особливості. Його культура пропагує сімейні кадрові відносини. Працівників об'єднує маса спільного.		
B	Підприємство має динамічний характер, в ньому домінує дух підприємництва. Робітників поєднує готовність йти на ризик і жертвувати собою.		
C	Підприємство має орієнтацію на результат. Виконання завдання являється головною турботою працівників. Вони налаштовані на досягнення мети і суперництво.		
D	На підприємстві панує жорсткий контроль і строга структура. Формальні процедури домінують в діях працівників.		
УСЬОГО (балів):		100	100
2. Загальний стиль лідерства на підприємстві		Поточний стан	Бажаний стан
A	Лідери підприємства орієнтовані на прагнення допомогти і навчити.		
B	Загальний стиль лідерства має скільності до підприємництва, новаторства і ризику.		
C	Лідерство на підприємстві відображає діловитість, агресивність, орієнтацію на результати.		
D	Лідери підприємства мають орієнтир на координацію, чітку організацію і плавне ведення справ в сторону рентабельності.		
УСЬОГО (балів):		100	100
3. Стиль менеджменту на підприємстві (управління найманими працівниками)		Поточний стан	Бажаний стан
A	Менеджментський стиль на підприємстві заохочує та підтримує бригадну роботу, одноставність та участь в ухваленні рішень.		

Продовження таблиці 1.1.

В	Стиль менеджменту орієнтується на заохочення індивідуального ризику робітників, на новаторство, свободу і самобутність.		
С	Менеджментський стиль відрізняється жорсткою вимогливістю, заохоченням досягнень та високим прагненням до конкурентоспроможності.		
Д	Менеджментський стиль має орієнтир на гарантію зайнятості, забезпечення стабільності, підпорядкування і передбаченості в стосунках колективу.		
УСЬОГО (балів):		100	100
4. Поєднуюча сутність підприємства		Поточний стан	Бажаний стан
А	Підприємство єднається завдяки відданості справі і взаємній довірі. Високо цінується послужливість.		
В	Працівників єднає схильність до новаторства, розвитку, вдосконалення. Орієнтація на займання передових рубежів.		
С	Працівники мають орієнтир на виконання завдання і досягнення мети. Центральні мотиви – агресивність і перемога.		
Д	На підприємстві домінують офіційні правила і формальна політика. Акцентується увага на підтримці плавного ходу діяльності підприємства.		
УСЬОГО (балів):		100	100
5. Стратегічні цілі підприємства		Поточний стан	Бажаний стан
А	Підприємство орієнтується на гуманний розвиток. Керівництво веде політику щодо забезпечення високої довіри, відвертості і співучасті.		
В	Підприємство має орієнтир на знаходження нових ресурсів і ліквідацію нових проблем. Керівництво націлене на випробування нового і експериментування з можливостями підприємства.		
С	Підприємство орієнтується на забезпечення конкурентних дій та досягнень. Керівництво веде політику цільового напруження сил і прагне до здобуття переваг на ринку.		
Д	Підприємство орієнтується на незмінність та стабільність. Керівництво націлене на економічну ефективність, контроль і плавність всіх процесів.		
УСЬОГО (балів):		100	100
6. Критерії успіху на підприємстві		Поточний стан	Бажаний стан
А	Успіх підприємства визначається у вдосконаленні кадрів, розвитку бригадної роботи, забезпеченні ентузіазму серед працівників й увазі про потреби персоналу.		
В	Успіх підприємства визначається у розробці унікальної або новітньої продукції. Головне – це забезпечення новаторства.		

Продовження таблиці 1.1.

С	Успіх підприємства визначається у забезпеченні лідерства на ринку. Головне завдання – це випередження конкурентів.		
Д	Успіх підприємства визначається в забезпеченні економічної ефективності, стійкого постачання та низьких виробничих витрат.		
УСЬОГО (балів):		100	100

Призначення запропонованого інструменту оцінки – надання допомоги в справі ідентифікації існуючої корпоративної культури підприємства. Але це лише перший крок. Цей же інструмент допомагає досить чітко визначити корпоративну культуру, до якої члени підприємства мають намір прийти через п'ять років, аби відповідати вимогам зовнішнього оточення і викликам майбутнього. Це другий крок.

На першому етапі експертної оцінки пропонується оцінити поточний характер підприємства (стовпець «Поточний стан») за запропонованими пунктами таблиці 1.1.

На другому етапі оцінки пропонуються ті ж питання, але відповідати на них слід виходячи з бачення підприємства після закінчення п'яти років (стовпець «Бажаний стан» таблиці 1.1). Іншими словами, слід уявити, як повинна виглядати корпоративна культура аналізованого підприємства, аби підприємство стало ще досконалішим, змогло добитися стратегічних цілей (вирватися за середній по індустрії рівень, взяти верх в конкуренції тощо).

Кожне з шести питань, включених в оціночну таблицю, передбачає чотири альтернативи відповідей. Для відповіді на кожне запитання слід розподілити бали 100-бальної оцінки між цими чотирма альтернативами в тому ваговому співвідношенні, яке найбільшою мірою відповідає аналізованому підприємству. Найбільшу кількість балів слід віддавати тій альтернативі, яка більше за інші нагадує аналізоване підприємство. Обов'язково слід переконатися в тому, що при відповіді на кожне питання сума проставлених балів дорівнює 100.

Після рейтингового заповнення таблиці 1.1, необхідно скласти бали всіх відповідей А в стовпці «Поточний стан», а потім отриману суму розділити на 6, тобто обчислити середню оцінку по альтернативі А. Те ж обчислення повторюються для альтернатив В, С і D. Другий крок полягає в складанні балів всіх відповідей А в стовпці «Бажаний стан» і діленні суми на 6, тобто знову розраховується середня оцінка по альтернативі А, але для стовпця «Бажаний стан». Ті ж обчислення повторюються для альтернатив В, С і D для стовпця «Бажаний стан». Для більшої зручності розрахунків можна скористатися робочим бланком (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Робочий бланк для статистичної обробки бальної оцінки корпоративної культури на підприємстві

Відповіді за стовпцем «Поточний стан»			Відповіді за стовпцем «Бажаний стан»		
Альтернатива	Сума балів	Середній бал (Сума балів:6)	Альтернатива	Сума балів	Середній бал (Сума балів:6)
А			А		
В			В		
С			С		
Д			Д		
УСЬОГО:	600	100	УСЬОГО:	600	100

Виконавши оцінку за допомогою цього інструменту, отримаємо картину того, яким чином працює аналізоване підприємство і якими цінностями воно характеризується. На запропоновані питання не існує ні правильних, ні невірних відповідей, точно так, як і немає правильної або неправильної корпоративної культури.

Запропонований інструмент для оцінки корпоративної культури на підприємстві фокусує увагу на стрижневих ознаках корпоративної культури підприємства. Рейтингові оцінки ознак таблиці 1.1 дадуть деякий натяк на домінування на аналізованому підприємстві певних типів культур. Аби побудувати профіль нинішньої та бажаної корпоративної культури аналізованого підприємства, слід скористатися оцінками, розрахунок яких виконувався за формою, представленою в таблиці 1.2. При побудові профілів корпоративної культури підприємства виділяються наступні два етапи.

Спочатку аналізують числа зі стовпця «Поточний стан». Середні

оцінки для кожної альтернативи (А, В, С і D) наносять на форму діаграми [31], представленої на рисунку 1.3.

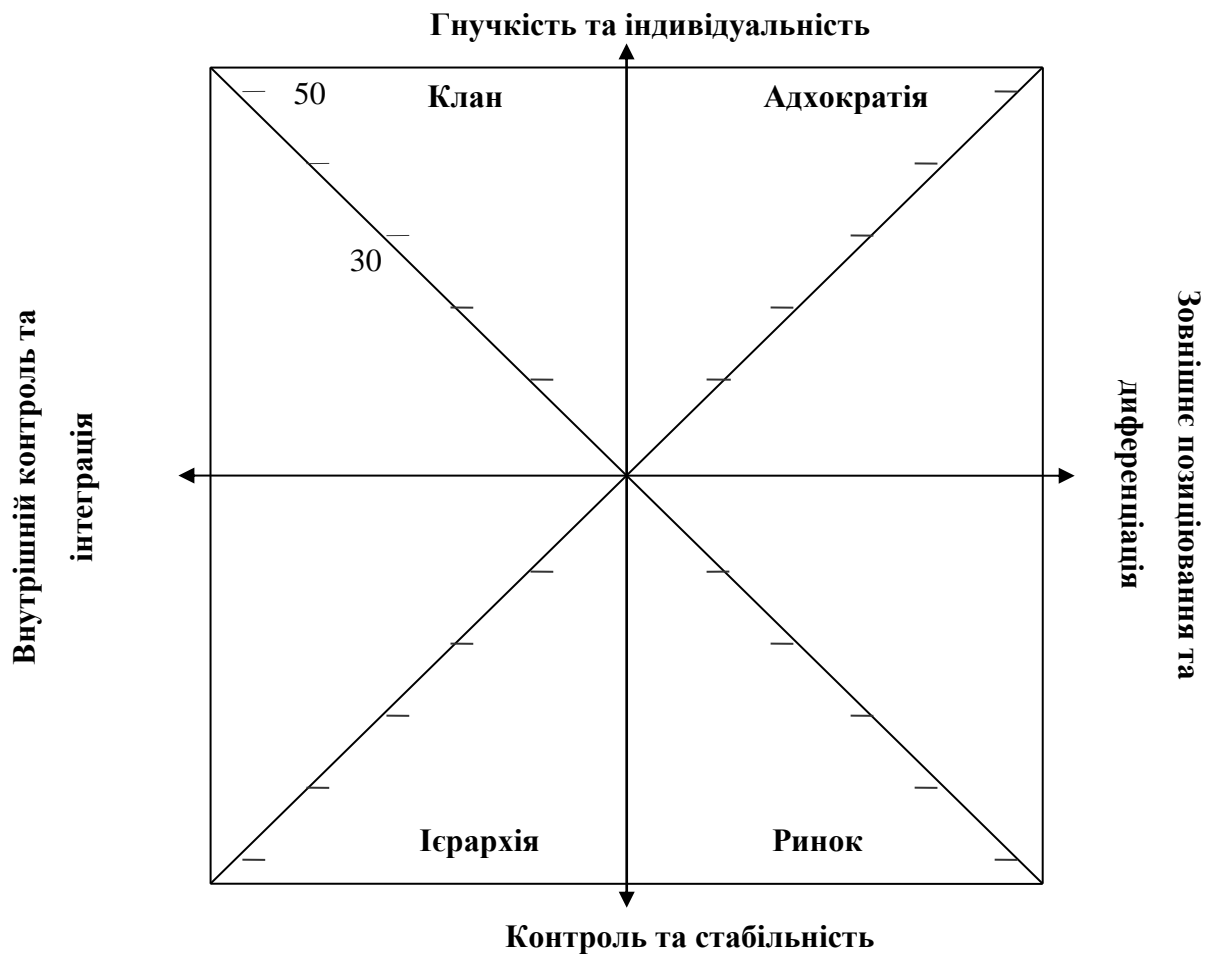


Рисунок 1.3 – Форма для побудови профілю корпоративної культури підприємства [40]

Оцінка альтернативи А представляє кланову культуру. Відповідне значення альтернативи А відзначають на діагональній лінії, що тягнеться вгору у верхній лівий квадрант форми. Оцінка альтернативи В представляє адхократичну культуру. Відповідне значення альтернативи В відзначають на діагональній лінії, що йде вгору у верхній правий квадрант. Оцінка альтернативи С представляє ринкову культуру. Відповідну оцінку проставляють на діагоналі, направлений вниз в нижній правий квадрант форми. Оцінка альтернативи D визначає ієрархічну культуру. Відповідну

оцінку даної альтернативи відзначають на діагональній лінії, що йде вниз в нижній лівий квадрант.

Відмічені в кожному квадранті форми точки з'єднують у чотирикутник. Цей профіль відображає картину нинішньої корпоративної культури аналізованого підприємства (профіль культури, якою її сприймає експерт прямо зараз). Вона корисніша для діагностичних цілей, оскільки дослідник в змозі відразу побачити найбільш сильні і найслабкіші аспекти корпоративної культури аналізованого підприємства.

Після побудови профілю нинішньої корпоративної культури аналізованого підприємства, будують профіль бажаної корпоративної культури за оцінками стовпця «Бажаний стан». Середні оцінки для кожної альтернативи (А, В, С і D) стовпця «Бажаний стан» наносять на форму діаграми, представлені на рисунку 1.3. Таким чином отримуємо профіль бажаної корпоративної культури аналізованого підприємства.

Після побудови профілів нинішньої та бажаної корпоративної культури слід проаналізувати їх за параметрами типу культури, сили домінуючого типу культури, узгодженості та однорідності тощо.

В результаті отримуємо відповідь про те, яка корпоративна культура домінує у компанії, із зазначенням змін, які необхідно внести для створення тієї організаційної культури, яка повинна бути.

Після побудови діаграм (профілів) доцільно зіставити між собою профілі одного підприємства, тобто існуючий з бажаним, а також зіставити їх з усередненими профілями підприємств, отриманими в результаті досліджень вчених К. Камерона та Р. Куїнна [31].

Проводячи власне дослідження вчені К. Камерон та Р. Куїнн, опитали понад сорок тисяч менеджерів, що представляли більше тисячі організацій. Як один із стандартів порівняння профілів корпоративної культури можна використовувати зіставлення культури аналізованого підприємства з «усередненим» профілем корпоративної культури. На рисунку 1.4

представлена діаграма профілю усередненої корпоративної культури більш ніж 1000 організацій.

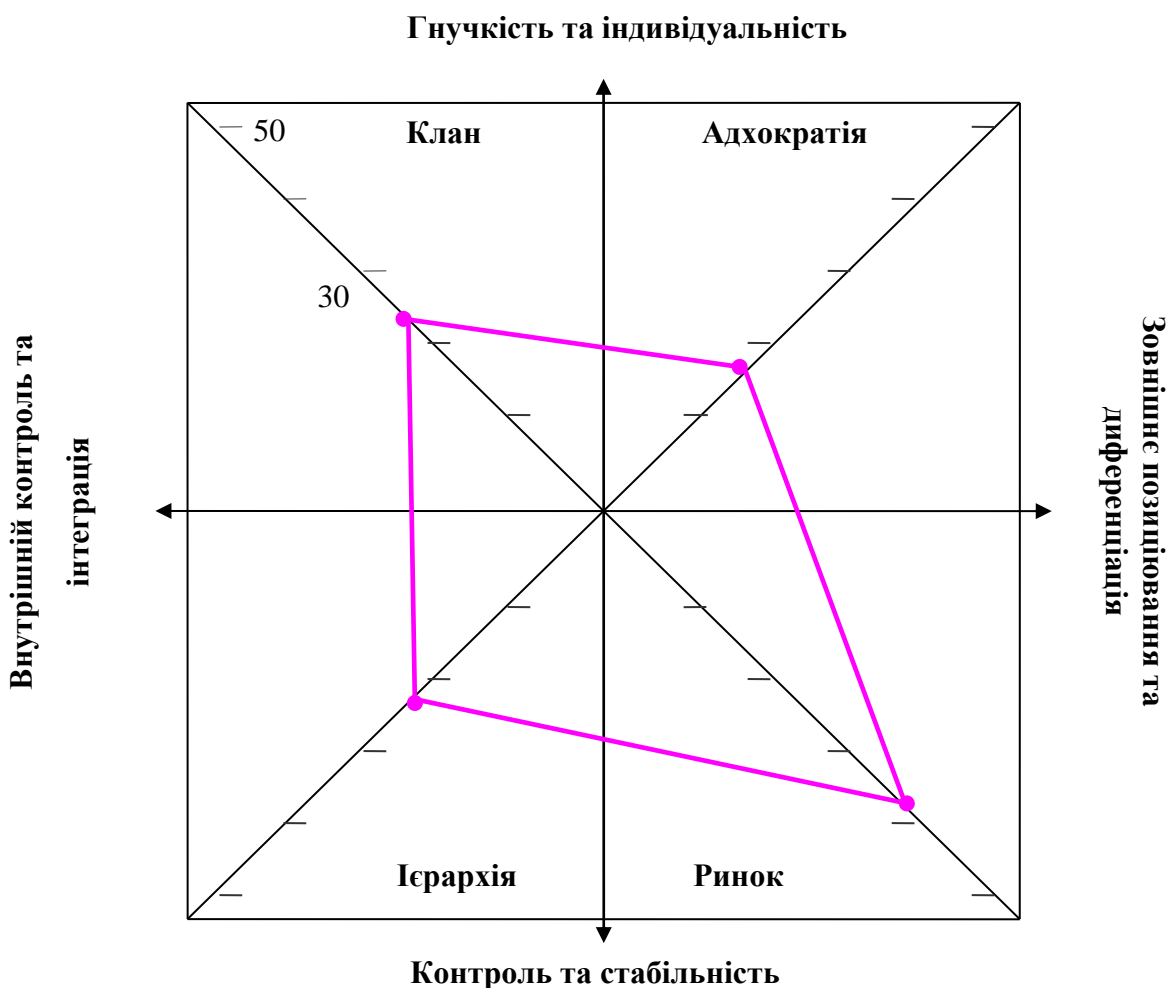


Рисунок 1.4 – Діаграма усередненого профілю корпоративної культури більш ніж для 1000 підприємств за дослідженням К. Камерона та Р. Куїнна [31]

На рисунку 1.5 поданий усереднений профіль корпоративної культури для однієї з груп індустрії – виробничих (промислових) підприємств. Обидві діаграми побудовані вченими К. Камероном та Р. Куїнном на основі бази даних проведеного ними дослідження.

Представлені на цих рисунках діаграми усередненої корпоративної культури не є ідеалом, вони демонструють усереднювання даних.

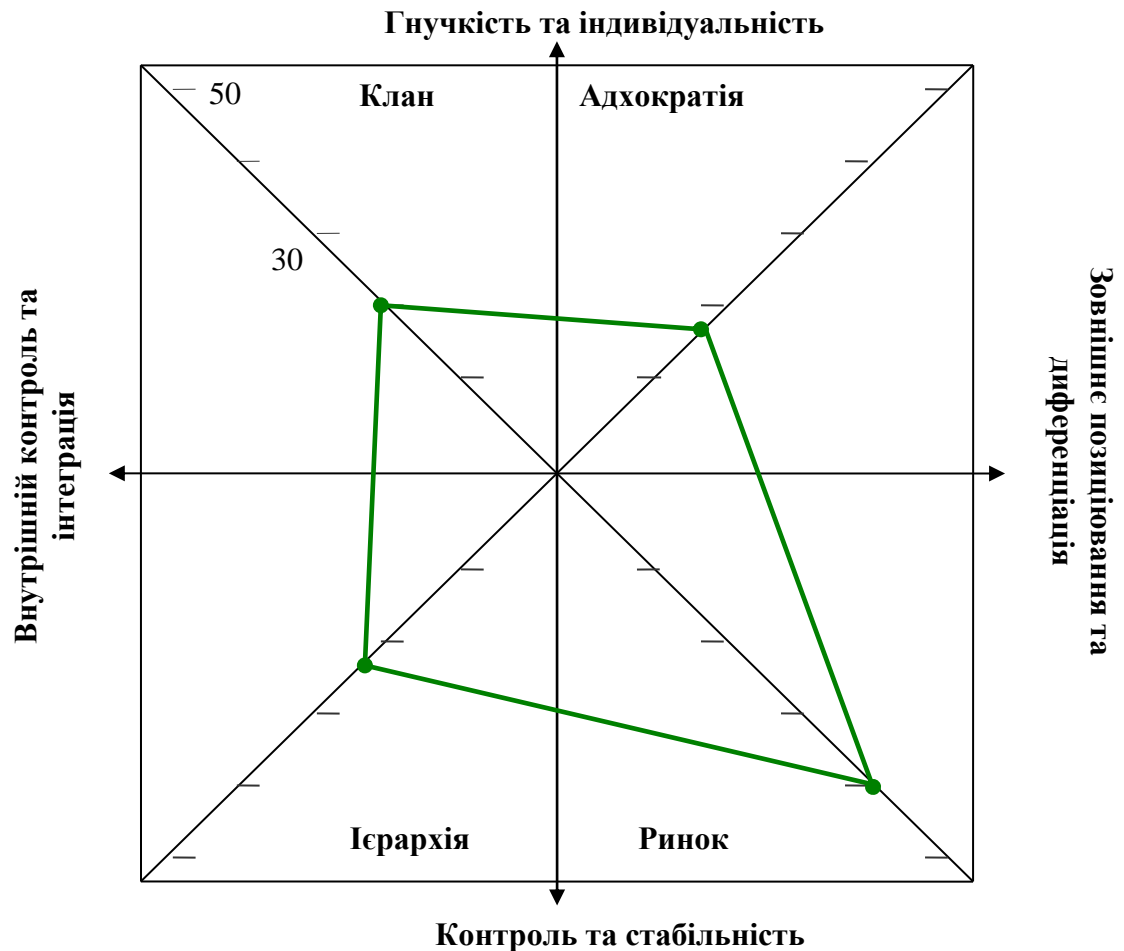


Рисунок 1.5 – Діаграма усередненого профілю корпоративної культури виробничих (промислових) підприємств за дослідженням К. Камерона та Р. Куїнна [31]

Показники діяльності підприємств, що розглядалися вченими, широко варіюють. Кращі в світі організації представлені у аналізованій вибірці разом з не дуже добре діючими організаціями. Вибірка включає не лише велике число підприємств індустрії, але і установи суспільного і приватного секторів економіки. Значна частина розглянутих організацій – фірми США, але в набір даних, що використовувалися для розрахунку середніх оцінок, включені також західноєвропейські і східноєвропейські фірми, канадські, південно- і центральноамериканські, африканські, австралійські і азійські

організації.

Порівняння профілів культури аналізованого підприємства із загальним профілем аналізованої індустрії і середнім профілем більш ніж 1000 організацій може допомогти у формуванні більш усвідомленого погляду на доцільність змін корпоративної культури, які могли б підвищити ефективність аналізованого підприємства.

Наступний метод – опитування співробітників для точної залученості. Співробітники знають організаційну культуру і цінності краще, ніж будь-хто.

Опитування співробітників – один з найбільш інформативних і точних способів вимірювання організаційної культури. Крім того, співробітники активно залучаються в створення організаційної культури.

Один з найбільш поширених типів опитувань співробітників – це опитування задоволеності співробітників. Це опитування може приймати різні форми, але в основному спрямований на визначення наступних аспектів організаційної культури:

– становище співробітників в корпоративній культурі, тобто де співробітники бачать свою роль у розрізі організаційної культури;

– мотивація співробітників – допомагає зрозуміти, наскільки співробітники підтримують корпоративну культуру;

– розуміння співробітників, тобто що необхідно зробити і які цінності необхідно прийняти, щоб допомогти співробітникам вписатися в організаційну культуру [29].

Ось відмінний приклад опитування про задоволеність працівників:

Таблиця 1.3 – Шаблон опитування задоволеності працівниками [41]

Питання	Оцінка				
	Абсолютно згодний	Згодний	Нейтральна відповідь	Не згодний	Абсолютно не згодний
Я завжди виконую свою роботу з точністю					
Мої керівники чітко повідомляють про свої очікування					

Продовження таблиці 1.3.

Моє виконання безпосередньо впливає на успіх колективу					
У мене є матеріали, необхідні для успішного завершення моєї роботи					

Останнім методом оцінки корпоративної культури є соціометричний метод.

Термін «соціометрія» можна визначити як вимір міжособистісних взаємовідносин в групі. Сукупність таких відносин в групі становить, по Дж. Морено, ту первинну соціально-психологічну структуру, характеристики якої визначають не тільки цілісні характеристики групи, але і духовну сторону людини.

Соціометрична техніка застосовується для аналізу міжособистісних і міжгрупових відносин для їх подальшого змінення, вдосконалення і покращення. Соціометрія дає змогу аналізувати типологію соціальної поведінки людей в умовах групи або команди, робити висновки про соціально-психологічну сумісність членів конкретних груп.

Разом з офіційною формою спілкування завжди відбивається раціональна, нормативна, обов'язкова сторона людських взаємин. Наприклад, організаційна структура може відображати взаємовідносини працівників підприємства, коли досягнення спільної мети забезпечується діяльністю формальних груп, тобто його підрозділів, відділів, бригад тощо. У будь-якому колективі завжди є неформальна психологічна структура, яка формується як комплекс міжособистісних відносин, симпатій і антипатій.

Властивості такої структури багато в чому залежать від ціннісних особливостей людей, сумісності їх один з одним, взаємних симпатій та сприйняття. Найчастіше, неофіційна структура в групі утворюється не одна, бувають структури лідерства, популярності, взаємопідтримки, престижу, взаємовпливу та інші.

Незалежно від бажань керівника, будь-яка неформальна структура завжди в різних відносинах має той чи інший вплив на формальну структуру, тобто на систему ділових, офіційних відносин, тож впливає на згуртованість колективу, його продуктивність.

Соціометрична процедура може мати на меті:

- виявлення рівень згуртованості-роз'єднаності в групі;
- виокремлення «соціометричних позицій», тобто співвідношення престижу та лідерства членів групи за ознаками симпатії-антипатії, де крайні позиції являються «лідер» та «відкинутий»;
- визначення внутрішньо-групових підсистем, згуртованих формувань, в центрі яких можуть бути свої неформальні лідери [20].

Ці та інші методи вивчення корпоративної культури підприємства дозволяють керівникам усіх структурних підрозділів відстежувати обстановку як поза, так і всередині підприємства і відповідно приймати правильні управлінські рішення.

Висновки до розділу 1

В сучасних умовах, коли конкуренція грає велику роль у ефективній діяльності підприємства, дуже важливо шукати нові, якісні, новаторські способи виділитися серед маси інших підприємств, способи підтримки своїх працівників. Одним із найбільш недооцінених серед вітчизняних підприємців методів зміцнення підприємства і згуртованості його працівників являється корпоративна культура.

Корпоративна культура – це система формальних і неформальних правил і норм діяльності, що складається зі звичаїв і традицій, індивідуальних і колективних інтересів. Вона багато в чому впливає на ступінь задоволеності умовами праці, визначає особливості поведінки

працівників, їх взаємодії, стиль керівництва і, за великим рахунком, колективне бачення перспектив розвитку.

Існує багато методів, за допомогою яких можна оцінити та проаналізувати стан корпоративної культури. Це і метод системного аналізу, і статистичні методи, такі як: нормативний, порівняльний, метод випадкової оцінки, метод відстеження змін, конструктивно-критичний метод; і метод BNS для вимірювання позитивних і потенційно граничних значень. Але найцікавіший – це метод OCAI. Він може допомогти у вимірюванні методів, які домінують в організаційній культурі, іншими словами – активних і пасивних цінностей. Цей метод використовує так звану структуру конкуруючих цінностей. У ньому використовується діаграма, яка допомагає визначити напрям, в якому працюють організаційні цінності. Цікавість цього методу в тому, що він дозволяє визначити не тільки нинішній стан корпоративної культури на підприємстві, а й бажаний стан. Подальше порівняння нинішнього стану з бажаним допоможе легко встановити, який напрямок повинне обрати підприємство.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПАТ «МОТОР СІЧ»

2.1. Аналіз діяльності підприємства ПАТ «Мотор Січ»

Акціонерне товариство «Мотор Січ» утворено Фондом державного майна України у вигляді відкритого акціонерного товариства шляхом перетворення суб'єкта підприємницької діяльності державного підприємства «Мотор Січ» відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 31 березня 1994р. № 216-Р і Наказу Фонду державного майна України від 04 травня 1994р. № 38-АТ і діє відповідно до Законів України "Про підприємства в Україні", "Про власність", "Про підприємництво", "Про господарчі товариства", "Про цінні папери й фондову біржу".

Метою підприємства являється виробництво авіаційної техніки, продукції виробничо-технічного призначення, товарів народного споживання, сільськогосподарської продукції, цивільної продукції на основі оптимального використання виробничих потужностей і науково-технічного потенціалу, надання платних послуг населенню, ведення торговельної, комерційної, інвестиційної й зовнішньоторговельної діяльності й одержання прибутку. Діяльність ПАТ «Мотор Січ» спрямована на одержання прибутку та подальший розвиток підприємства, при чому не тільки усередині України, а й за кордоном.

Місією ПАТ «Мотор Січ» являється забезпечення високоякісного, конкурентоспроможного виробництва авіаційної техніки, а також продукції виробничо-технічного призначення, сільськогосподарської продукції, товарів народного споживання, цивільної продукції на основі оптимального використання виробничих потужностей і науково-технічного потенціалу, надання платних послуг населенню, ведення торговельної, комерційної,

інвестиційної і зовнішньоторговельної діяльності та отримання прибутку. Так як діяльність ПАТ «Мотор Січ» спрямована на отримання прибутку та подальший його розвиток в Україні та за її межами, тож можна відокремити наступні цілі підприємства:

- в задоволенні потреб споживача – як головного критерію оцінки результативності та ефективності системи менеджменту якості та діяльності підприємства в цілому;

- в бізнесі – забезпечення росту прибутку і доходів власників при створенні умов стабільного розвитку підприємства;

- у впливі на суспільство – щоб суспільство признавало діяльність підприємства корисною для себе;

- у забезпеченні належних умов праці та рівня життя.

Засновником ПАТ "Мотор Січ" є держава в особі Фонду державного майна України. Акціонерами підприємства є:

- фонд державного майна України щодо акцій, не реалізованих у процесі приватизації;

- юридичні й фізичні особи України й інших країн, які придбали права власності на акції «Мотор Січ» в процесі приватизації на вторинному ринку цінних паперів.

У складі ПАТ "Мотор Січ" 9 спеціалізованих машинобудівних заводів, розташованих на території України:

- Запорізький моторобудівний завод;
- Сніжнянський машинобудівний завод (СМЗ);
- Волочиський машинобудівний завод (ВМЗ);
- Лебединський моторобудівний завод (ЛМЗ-1);
- Запорізький машинобудівний завод ім. В. И. Омельченко;
- Гуляйпольський машинобудівний завод (ГМЗ);
- Гуляйпольський механічний завод (Гмехз);

- Лебединський машинобудівний завод (ЛМашЗ);
- Запорізький завод товарів народного споживання (ЗЗТНП).

До організаційної структури підприємства входить біля 50 основних та допоміжних цехів та понад 50 відділів, що безпосередньо пов'язані з основним виробництвом, а також більш 15 відділів, що непов'язані з основним виробництвом.

Статутний фонд підприємства ПАТ "Мотор Січ" становить 280528650 гривень, сформований за рахунок його майна відповідно до діючого законодавства. Статутний фонд розділений на 2077990 простих іменних акцій номінальною вартістю 135 гривень кожна. Акції ПАТ "Мотор Січ" – це випущені цим підприємством цінні папери необмеженого строку.

Прибуток ПАТ "Мотор Січ" створюється з надходжень від господарської діяльності після покриття всіх витрат, пов'язаних з виробництвом і реалізацією. Порядок розподілу чистого прибутку (доходу) і покриття збитків визначається вищим органом ПАТ "Мотор Січ" простою більшістю голосів, які беруть участь у зборах.

ПАТ "Мотор Січ" створює цільові фонди, зв'язані зі своєю діяльністю:

- резервний фонд;
- фонд нагромадження й технічного обслуговування;
- фонд споживання;
- фонд оплати дивідендів;
- фонд викупу акцій.

Продукція, що виготовляє ПАТ «Мотор Січ»:

1. Авіаційні двигуни: турбогвинтові, турбореактивні двоконтурні, турбогвинтовентиляторні, допоміжні.
2. Головні вертолітні редуктори: ВР-442, ВР-17МС.
3. Промислові установки: серійна продукція, продукція в розробці.

5. Товари народного споживання: агротехніка, двигуни внутрішнього згорання, комплектуючі, рушійні установки, мотопили, сепаратори, товари для дому, товари для автолюбителів.

6. Продукція медичного призначення: набір ендопротезів колінного суглоба «МОТОР СІЧ ЕПК-2», система ендопротезів тазостегнового суглоба «ІТО - МОТОР СІЧ», система ендопротезів тазостегнового суглоба «МОТОР СІЧ ЕТБС», набір інструментів «МОТОР СІЧ ІНЕТС-1», набір інструментів «МОТОР СІЧ ІНЕТС-2», набір інструментів «МОТОР СІЧ ІНЕКС-1».

Спеціалістами «Мотор Січ» розроблені і виготовляються комплексні газотурбінні силові системи для виробництва електроенергії, нагрівання води, гасіння вогню. Авіаційні двигуни використовуються також в якості приводів бурових установок і силових агрегатів пасажирських лайнерів на повітряній подушці.

На даний момент головною діяльністю підприємства є:

– виготовлення пересувних автоматизованих електростанцій ПАЕС-2500 (ЕГ-2500); вони призначені для живлення електроенергією промислових і побутових споживачів, покриття пікових навантажень і в якості резервних джерел енергії. Особливостями електростанцій являються: підвищена мобільність, простота в управлінні, надійність, відсутність необхідності у великих капітальних вкладеннях при введенні в експлуатацію; вони надійно працюють в паралельному режимі з зовнішньою енергосистемою; можуть бути комфортно переміщені автомобільним, залізничним, повітряним і водним транспортом. Конструкція станції дозволяє виконувати швидко заміну агрегатів. Електростанції ПАЕС-2500 успішно експлуатуються в різних кліматичних умовах, як на території СНГ (Росія, Грузія, Казахстан, Туркменістан, Киргизія), так і за кордоном (Угорщина, Аргентина, Бразилія, Гвінея, Афганістан, Китай, Пакистан та інші);

– виготовлення і ремонт двигунів АІ-20, що використовуються в якості приводу генератора вищевказаних електростанцій;

- виготовлення деталей авіаційних двигунів, що виготовляються ПАТ «Мотор Січ»;

- п'ята частина потрібного об'єднанню оснащення: складні типи штампів, різальний і вимірювальний інструмент, прес-форми;

- інше.

На міжнародному ринку ПАТ «Мотор Січ» заробило собі репутацію підприємства, яке виробляє високотехнологічну. Випуск і ремонт авіадвигунів сертифіковані Авіаційним Регістром Міждержавного Авіаційного Комітету (МАК) і Державним департаментом авіаційного транспорту України. Окрім високоякісного ремонту в заводських умовах, фахівці ПАТ «Мотор Січ» відпрацьовують технології поновлення двигунів середнім ремонтом при експлуатації із збереженням високої якості виконання робіт.

Через розвинену і налагоджену систему технічного супроводу двигунів підприємство має змогу надавати конкурентоспроможні послуги майже в будь-якій точці земної кулі і протягом всього експлуатаційного терміну.

Одним з найбільш перспективних і важливих завдань ПАТ «Мотор Січ» є розширення ринків збуту. З метою входження на нові ринкові ніші підприємство просуває напрямок з розробки, ремонту і осучаснення вертольотів в рамках реалізації власної вертолітної програми.

Довгострокова концепція розвитку АТ «Мотор Січ» – стратегія зростання на основі широкомасштабної диверсифікації виробництва, укорінення, просування і закріплення своїх позицій в сфері авіаційної та вертолітної техніки, експлуатаційних послуг, яка реалізується за такими основними стратегічними напрямами: формування та впровадження пріоритетних цільових програм створення конкурентоспроможної продукції; розширення ринків збуту і послуг; підвищення ефективності маркетингової діяльності; формування продуктивного високотехнологічного виробництва

на базі його технічного адаптування; створення результативної системи менеджменту якості.

Маркетингова політика АТ «Мотор Січ» націлена на підтримку звичних ринків збуту для своєї продукції і оволодіння новими. На ці ринки підприємством у 2017 році було запропоновано нові типи та модифікації сучасної авіаційної техніки, що сприяло розвитку співпраці з компаніями, з якими пов'язані давні партнерські відносини. Найперспективнішим завданням підприємства на даний час вважається посилення своєї присутності на ринках наступних країн: Китай, Індія, країни Близького Сходу. З цією метою ПАТ «Мотор Січ» проводить необхідні роботи по сертифікації і ліцензуванню поставки нових типів продукції своїм клієнтам.

Також підприємство просуває сучасну вертолітну програму, яка дозволить вийти на ринок готових вертольотів. На сьогоднішній день підприємство енергійно працює над проектами по ремоторизації вертольотів Мі-8Т, Мі-8МТВ (Мі-17), Мі-24 та Мі-2 і оснащенням їх новими двигунами ТВЗ-117ВМА-СБМ1В різних модифікацій і АІ-450М, що допоможе вдосконалити експлуатаційні та льотні характеристики вертольотів.

Можна зробити висновки, що ПАТ «Мотор Січ» є лідером не тільки на українському ринку виготовлення авіадвигунів, а також і в світі. З кожним роком компанія активно розвивається і її прибуток зростає. Підприємство в основному реалізує свою продукцію за кордоном, виконання експортних контрактів є основним джерелом грошових коштів підприємства.

Також АТ «МОТОР СІЧ» опублікував звіт з результатами діяльності підприємства за 9 місяців 2020 року.

Було повідомлено, що на тлі триваючої кризи, що обумовлена пандемією, зниженням загальної ділової активності та введенням обмежувальних заходів, цей період став складним не тільки для АТ «МОТОР СІЧ», але й для всієї країни.

Беручи до уваги застосовані міжнародною спільнотою заходи на забезпечення безпеки та уповільнення темпів поширення інфекції COVID-19

(SARS-CoV-2), у 3-му кварталі поточного року було знов активізовано ділову діяльність, що слугувало поштовхом до повернення ефективної контрактної роботи та виконанню зобов'язань щодо поставок авіаційної техніки та її ремонту.

За попередніми даними чистий прибуток АТ «МОТОР СІЧ» за 9 місяців 2020 року до оподаткування склав 926,5 млн. грн. (наростаючим підсумком) за рахунок виконання контрактних зобов'язань з поставки авіаційних двигунів, терміни виконання яких було зміщено з огляду на карантинні обмеження у лютому-березні 2020 року, пов'язані із пандемією.

Менеджерами підприємства було організовано низку заходів, направлених на покращення та вдосконалення координації діяльності, концентрацію ресурсів на проектах, що мають короткострокову перспективу прибутковості й окупності; переглянуто пріоритетні напрямки діяльності та зменшено, у порівнянні з аналогічним періодом попереднього року, витрати, що пов'язані з управлінням та іншими допоміжними процесами.

Фактори невизначеності зовнішнього середовища, до яких відносяться структурні зміни, що відбуваються у світовій економіці, триваюча світова криза, поновлення темпів зростання пандемії, а також державне регулювання національної економіки й фінансової системи, топ-менеджмент компанії розглядає як суттєві та такі, що не піддаються прогнозуванню. У зв'язку із чим АТ «МОТОР СІЧ» не розцінює тенденцію покращення ліквідності як стійку, та в подальшому має намір дотримуватись стратегії обмеженого споживання ресурсів та інших заходів, що спрямовані на подолання впливу негативних явищ в економіці країни та світу на його діяльність [30].

2.2 Оцінка корпоративної культури на ПАТ «Мотор Січ»

Для оцінки корпоративної культури проаналізуємо чинники зовнішнього і внутрішнього середовища, які впливають на корпоративну

культуру ПАТ «Мотор Січ». Спершу виділимо основні чинники впливу зовнішнього середовища:

1. Постачальники. Для здійснення своєї діяльності ПАТ «Мотор Січ» має налагоджену структуру постачальників сировини, матеріалів, комплектуючих, обладнання та технологій, з якими має тривалий досвід роботи.

ПАТ «Мотор Січ» має налагоджені відносини і з постачальниками трудових ресурсів. Саме трудові ресурси культивують, розвивають та підтримують корпоративну культуру, від них залежить майбутнє підприємства, тому дуже важливо мати тісні, засновані на довірі взаємини з постачальниками кваліфікованих трудових ресурсів.

2. Споживачі. Сучасний споживач диктує умови на ринку. Тому, в умовах нецінової конкуренції велику значущість набуває розробка фірмового стилю, створення власної торгівельної марки і ін. способи залучення споживачів.

3. Дистриб'ютори. ПАТ «Мотор Січ» працює в основному на національному ринку, але є представництва й на зарубіжних ринках, як наприклад «технічний центр «Мотор Січ» в ОАЕ». Вітчизняні дистриб'ютори: Інтернет магазин «Плуг», ТОВ "Мультифлекс", ТОВ "ІТМОС- ІМПЛАНТ", ТОВ «Сокол Січ». Важливо, щоб дистриб'ютори ПАТ «Мотор Січ» не лише займалися продажем його продукції, а й вигідно представляли підприємство в очах споживачів, максимально використовуючи в своїй діяльності особливості корпоративної культури підприємства.

4. Акціонери. Особливості корпоративної культури в багатому залежить від того, в чиїх руках акції підприємства, оскільки саме акціонери вирішують долю підприємства. В цьому питанні в ПАТ «Мотор Січ» відбуваються негативні зміни. У 2016 році китайська компанія Skyrizon купила 56% акцій ПАТ «Мотор Січ», але до сих пір не може управляти придбаним активом через накладеного СБУ арешту на акції підприємства.

5. Співпраця підприємства з освітніми закладами. Ця практика стала

доброю традицією для підприємства. Оскільки такий вид залучення кадрів привносить омолодження персоналу, то це також впливає на корпоративну культуру. У 2019 році проводилася комплексна робота щодо професійної орієнтації серед старших класів місцевих шкіл задля направлення учнів у профільне училище «Моторобудівник», ЗАК, ЗЭТК.

Також організовано роботу з Державним центром зайнятості по направленню безробітних Запорізької області до навчання з подальшим працевлаштуванням на ПАТ «Мотор Січ». На заочне навчання в НУ «Запорізька політехніка» за рахунок державних коштів по необхідним на підприємстві спеціальностям зараховано 136 працівників підприємства за програмою «бакалавр», 19 працівників за програмою «магістр», 11 працівників зараховано на навчання за фахом «Авіоніка». 38 працівників навчаються за рахунок засобів держбюджету на 1 курсі Запорізького електротехнічного коледжу без відриву від виробництва по спеціальностях: "Обробка матеріалів на верстатах і автоматичних лініях", "Електроенергетика", "Електротехніка", "Електромеханіка".

Між АТ "Мотор Січ", Льотною академією Національного авіаційного університету і Запорізьким авіаційним коледжем існує 3-х сторонній договір щодо співпраці у підготовці фахівців для підприємства з льотної і технічної експлуатації повітряних суден.

Серед випускників Запорізького авіаційного коледжу і Запорізького електротехнічного коледжу було направлено 19 чоловік на навчання по дуальній формі навчання за рахунок державних коштів на II- й курс в НАУ «ХАІ» по спеціальностях "Авіаційні двигуни і енергетичні установки", "Технологія виробництва авіаційних двигунів і енергетичних установок".

В рамках щорічного заходу «Ярмарок кар'єри» в Національному університеті «Запорізька політехніка» і НАУ «ХАІ» проведено презентаційні заходи підприємства і роботу профорієнтації із студентами і кафедрами.

На базі Запорізького вищого професійного училища «Моторобудівник» проведено розширену нараду з представниками департаменту професійно-

технічної освіти Міністерства науки і освіти України, департаменту освіти Запорізької обласної державної адміністрації і директорами машинобудівних училищ міста Запоріжжя і 11 регіонів України. У результаті прийнято рішення про включення училища в державну програму з виділенням коштів з державного бюджету на придбання устаткування для створення на базі училища Центру підготовки операторів верстатів з ПУ.

У 2019 році на підприємстві пройшли практику 1615 чоловік, в тому числі:

- 343 студенти з 7 Внз по 49 спеціальностям;
- 421 студент з 9 коледжів по 21 спеціальності;
- 851 учень з 8 професійно-технічних училищ і ліцеїв по 16 професіям, 470 продовжують практику в 2020 році [32].

Виділимо основні чинники внутрішнього середовища, що впливають на корпоративну культуру ПАТ «Мотор Січ»:

1. Період існування підприємства на ринку (стадія життєвого циклу). Історія підприємства почалася у 1907 році, тож з часу його заснування пройшло вже більше століття. Підприємство перебуває на стадії зрілості (стабільності) життєвого циклу. Про це свідчить наявність певного фірмового стилю підприємства, розробка та впровадження у виробництво сучасних технологій, що спираються на найновіші досягнення науки та техніки, професійний, висококваліфікований та згуртований колектив, унікальна виробнича база, ресурси, ефективна управлінська стратегія [33], розвинута система соціального забезпечення персоналу, наявність певних традицій та звичаїв. Тому при оцінці корпоративної культури на ПАТ «Мотор Січ» слід врахувати вже сформовані позитивні цінності і традиції та покласти їх в основу нової культури.

2. Рівень освіти і кваліфікації працівників. Вплив рівня освіти і кваліфікації працівників на корпоративну культуру ПАТ «Мотор Січ» виявляється у змісті цінностей, якими працівники підприємства зможуть

оволодіти, як сильно вони зможуть проявляти творчий підхід й ініціативність, у тому, якого роду мають бути заходи для навчання, ротації, підвищення кваліфікації працівників. Коли працівники зовсім не усвідомлюють створеної керівництвом корпоративної культури, не поділяють її, то вона відображається лише на офіційних документах, а реальна культура має зовсім інший вигляд.

У 2019 році за результатами позачергової атестації 129 інженерно-технічним працівникам підвищені кваліфікаційні категорії, з них 23 молодим фахівцям. З метою забезпечення виробництва кваліфікованим персоналом в 2019 році працевлаштовані 190 молодих фахівців, з них – 57 з вищою освітою, 31 – випускник Запорізького авіаційного, електротехнічного і інших коледжів і 101 – випускник вищих профтехучилищ.

На ПАТ «Мотро Січ» було проаналізовано наслідки навчання перспективного персоналу з числа молодих фахівців із стажем роботи на підприємстві більше 5-ти років. За підсумками представлених творчих робіт, розглянутих заводською комісією, дев'ять фахівців відмічені грошовою премією, двом – підвищені кваліфікаційні категорії. Для забезпечення спадкоємності поколінь за знову прийнятими молодими робітниками закріплюються наставники, які раз в три роки підвищують свою кваліфікацію за програмою "Соціально-психологічний мінімум". У 2019 році навчання пройшли 170 чоловік [32].

3. Технології виробництва є чинником, що знаходиться в тісному взаємозв'язку з корпоративною культурою підприємства. Оскільки на ПАТ «Мотор Січ» активно проводиться реконструкція виробничих цехів та починають застосовуватися сучасні технології виробництва, на підприємстві можна сформувавши корпоративну культуру, що буде орієнтуватися на сучасні вимоги зовнішнього середовища, виробництво продукції високої якості, задоволення споживачів, створення сприятливих умов для праці робітників, проведення досліджень та розробок, дотримання заходів з екологічної безпеки тощо.

4. Соціальна політика. У колективі ПАТ «Мотор Січ» соціальні проблеми прийнято вирішувати настільки ж відповідально, як і виробничі. На підприємстві добре розуміють – успіх будь-якої справи вирішують люди, і працездатність колективу є не меншою турботою адміністрації, ніж виробничі досягнення.

Для ПАТ «Мотор Січ» виявляється дуже важливим стан здоров'я власних працівників та містян, тож під егідою підприємства працює клініка. ТОВ «Клініка Мотор Січ» ефективно працює з моменту свого заснування у 2001 році.

Це багатопрофільний, оснащений новітнім устаткуванням і сучасними технологіями медичний заклад вищої кваліфікаційної категорії (Акредитована на вищу категорію у 2003 році, в 2006 році і в 2009 році). На сьогоднішній день ТОВ «Клініка Мотор Січ» – один з найбільш надійних медичних закладів у Запоріжжі. У його підпорядкуванні поліклініка, яка може прийняти 800 клієнтів на день. У дев'ятиповерховому корпусі європейських стандартів розміщено 6 обладнаних операційних, які щоденно приймають 30 операцій; а також стаціонарні відділення терапевтичного, травматологічного, неврологічного, проктологічного, урологічного, офтальмологічного, гінекологічного та отоларингологічного профілів, відділення реабілітації та ендоскопічної хірургії. До складу закладу також відносяться стоматологічне та зубопротезне відділення.

Для вчасного огляду, аналізу та лікування в клініці є сильна діагностична база, яка дозволяє проводити інформативну діагностику захворювань всього організму завдяки цілому ряду новітнього медичного обладнання останнього покоління найвідоміших європейських фірм [34].

Гордістю ПАТ «Мотор Січ» являється санаторій «Радуга». Він розташований у м. Волочиськ у 65 км від обласного центру м. Хмельницького.

У житловому корпусі до уваги відпочиваючих одно- та двомісні, одно- та двокімнатні номери. Кожний номер облаштований усім необхідним для

повноцінного відпочинку, працює бібліотека, більярд, проводяться вечори відпочинку.

У рекреаційній зоні санаторію знаходиться реконструйований старовинний дендропарк, озеро, ріка Збруч. На території дендропарку обладнані спортивні площадки, теренкурні доріжки. У літній період на озері працює човнова станція, можна займатися рибною ловлею, у зимовий період проводяться санні та лижні прогулянки, заняття у спортзалі. Відпочиваючим санаторію пропонуються екскурсійні маршрути: Почаївська Лавра, озеро Св. Анни, Зарваницький монастирський комплекс, Кам'янець-Подільський національний історико-архітектурний заповідник, Кривчинські карстові печери, міста Львів, Хмельницький, Тернопіль. На території санаторія знаходяться свердловини №35 мінеральної води «Кришталева криниця», яка має користь у лікуванні. Діє два бювети з подачею води різної температури [35].

Також є база відпочинку «Мотор» – екологічно чистий куточок на Азовському узбережжі. Тут можливо викупатись у ароматах більше 2 тисяч роз та степових лікувальних трав.

Там себе чудово почувають люди із захворюваннями та ускладненнями верхніх дихальних шляхів. А цілющі властивості знаменитих Азовських лиманів, що прилягають до території бази, відомі із незапам'ятних часів [36].

Окрім цього працівники підприємства можуть відпочити в санаторії-профілакторії ПАТ «Мотор Січ», який розташований у 30 км. від м. Запоріжжя у мальовничій лісопарковій зоні на березі р. Дніпро. Має всі необхідні для санаторно-курортного оздоровлення природні та лікувальні фактори.

На території оздоровчого комплексу розташований шестиповерховий корпус (на 250 місць), у якому знаходяться спальні номери, лікувальне відділення, їдальня, кіноконцертна зала (на 300 посадкових місць).

Відпочиваючі мають змогу розміститися у двомісних комфортабельних номерах.

У санаторії-профілакторії ефективно піддаються лікуванню захворювання:

- опорно-рухового апарату;
- периферійної нервової системи;
- верхніх дихальних шляхів;
- серцево-судинної системи;
- захворювання органів травлення.

Орім цього, санаторій-профілакторій надає свої послуги з організації та проведення тренінгів, семінарів, конференцій, професійних свят та банкетів [37].

З 1949 року у підпорядкуванні ПАТ «Мотор Січ» працює палац культури ім.Т.Г.Шевченка, який вже довгий час являється традиційним проявом культури та осередком духовних цінностей підприємства, можна сказати творчим цехом авіадвигунобудівного заводу. Його діяльність проводиться згідно з перспективним річним планом роботи. В палаці традиційно висвітлюються знакові для підприємства та трудових колективів події і дати. В його стінах працюють 18 творчих об'єднань: 10 з них мають звання "Народний" та "Зразковий". В їх репертуарі найкращі твори народного та світового хореографічного, пісенного і музичного мистецтва.

Колектив палацу культури ім. Т.Г. Шевченко працює над поширенням та прапуванням культурно-виставкових заходів, переносючи їх на вулиці міста, також організовує гастрольні виступи, бере участь в благодійних програмах міста і області, проводить дитячі новорічні ранки, творчі олімпіади, тематичні виставки. Палац культури імені Т.Г. Шевченко отримує грошову та духовну підтримку керівництва та профспілкового комітету, користується увагою всього колективу підприємства. Проведені свята полюбилися не тільки заводчанам, а й стали значущими подіями в житті Шевченківського району і всього міста Запоріжжя.

Матеріальна база палацу повністю покриває корпоративні вимоги. Існує зала для глядачів із великою сценою, а також три репетиційні зали і лекційна зала. Колективи забезпечені різними костюмами, аудіо та відеотехнікою, відтворювальною та підсилювальною апаратурою, освітлювальною технікою. Високий рівень культури праці є невід'ємною частиною виробничого процесу підрозділу і забезпечується на всіх заходах режисерською групою і технічними службами. Протягом року в палаці ім.Т.Г.Шевченка проводиться близько 200 заходів, які відвідують більше 80 тисяч глядачів. Тож колектив палацу вносить свій гідний внесок у покращення іміджу та корпоративної культури ПАТ «МОТОР СІЧ» [38].

З 2013 року до послуг гостей підприємства й міста – гостинний та затишний готель «Слава».

Важливим елементом в створенні та розвитку корпоративної культури є підтримка спорту. Окрім палацу культури грошову та моральну підтримку керівництва, профспілкового комітету та всього колективу, отримує спортивний цех підприємства – СК «Мотор Січ». До СК входить:

- стадіон: 2 футбольних поля, комплексна площадка для міні-футболу, гандболу, 10 столів для настільного тенісу, 4 тенісних корти, «смуга здоров'я» 1500 м з тренажерами;

- легкоатлетичний манеж: 3 бігові доріжки по 250 м, ігрова гандбольна зала на 1000 місць, ігрова зала (гандбол та 3 волейбольні площадки) на 300 місць, зали боксу, художньої та спортивної гімнастики, гирьового спорту, 2 зали атлетичної гімнастики;

- спортзал СДЮШОР: 460 м², для занять стрибунів у воду;

- басейн «Славутич»: 50-ти метровий, площа 1050 м², дві зали атлетичної підготовки, зал ОФП, зал шейпінга, 2 сауни, гідродуш;

- два спортивно-оздоровчих табори на 110 місць.

Спортивний цех ПАТ «МОТОР СІЧ» працює надійно, паралельно з усім багатотисячним колективом моторобудівників. З успіхом двигунів та

наземної техніки підприємства перетинається спортивні перемоги та досягнення його вихованців.

Щоденно спортивний комплекс відвідує безліч містян, тож спортивний комплекс має велике значення та соціальне відображення для всього міста.

СК "Мотор Січ" проводить велику фізкультурно-оздоровчу роботу серед підрозділів МОТОР СІЧ.

Протягом всього року проводилась спартакіада з 15-ти залікових видів спорту, у якій взяло участь 50 фізкультурних колективів підрозділів заводу. Протягом року на базі спорткомплексу проведено 500 спортивно-масових заходів.

По вихідним дням фізкультурними колективами підрозділів заводу проводяться дні здоров'я з ігрових видів спорту та плавання у басейні. Щорічно з травня по жовтень проводяться цехові спартакіади з легкоатлетичних видів спорту та здачі нормативів з плавання. У СК «Мотор Січ» працюють центральні секції з боксу, греблі академічної, футболу, шашок, гирьового спорту, підводного спорту.

Існує чоловіча гандбольна команда «Мотор-ЗНТУ-ЗАС», яку заснував трудовий колектив підприємства. Команда гідно представляє колектив підприємства у «суперлізі» чемпіонату України та розіграші Єврокубків. Унікальна спортивна база СК «Мотор Січ» в комплексі з кваліфікованим тренерським складом дозволили спортсменам підприємства домогтися високих спортивних результатів як всередині країни, так і за її межами [39].

Цікавою особливістю підприємства є те, що воно має свій розплідник собаківництва. В ньому розводять, вирощують та виховують собак породи «Німецька вівчарка». Серед них є міжнародними чемпіонами, чемпіонами України, Республіки Білорусь, Російської Федерації, Молдови.

В результаті вивчення внутрішніх організаційних процесів на ПАТ «Мотор Січ» було виокремлено такі «проблемні області» корпоративної культури:

– питання корпоративної культури займають посереднє місце в увазі вищого керівництва підприємства, відсутність власних спеціалістів з корпоративної культури не дає змогу систематично вивчати питання культури, зовнішні спеціалісти також не запрошуюються;

– відсутній «осередок» корпоративної культури на підприємстві – немає робочої групи, яка змогла б комплексно та регулярно займатися питаннями формування, оцінки, розвитку та управління корпоративною культурою підприємства;

– заходи направлені на підтримку та розвиток корпоративної культури мають несистемний і спонтанний характер, в результаті чого працівникам складно сформувати центральний образ корпоративної культури підприємства (систему цінностей, вірувань, символів, уявлень, переконань, очікувань, а також дійових принципів, норм поведінки, ритуалів, традицій і так далі, які б розділялися основною масою співробітників);

– більша частина корпоративних положень має відображення лише в офіційних документах, культура слабо передається на діяльність працівників (особливо найнижчих рівнів), через що відбувається втрата значущості положень корпоративної культури і їх практичної сили;

– відсутня чітка нормативна база з корпоративної культури: підприємство не має свого Кодексу ділової поведінки співробітників, Кодексу корпоративної культури.

В корпоративній культурі ПАТ «Мотор Січ» виявлено значну кількість «проблемних областей», проте існують і деякі сильні сторони:

- розвиток підприємства керується визначеною стратегією;
- система управління кадрами має чітку структуру і показує злагоджену роботу;
- у підприємства існує певний фірмовий стиль (є свій логотип та корпоративні кольори);
- існує система позитивних цінностей, звичаїв і традицій.

Проаналізуємо корпоративну культуру підприємства за методологією ОСАІ. Заповнення оціночної таблиці ґрунтується на зібраній та узагальненій експертній оцінці корпоративної культури працівниками управлінського апарату ПАТ «Мотор Січ» (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Узагальнена бальна оцінка корпоративної культури ПАТ «Мотор Січ»

1. Головні характеристики ПАТ «Мотор Січ»		Поточний стан	Бажаний стан
1		2	3
A	Підприємство має унікальні корпоративні особливості. Його культура пропагує сімейні кадрові відносини. Працівників об'єднує маса спільного.	20	20
B	Підприємство має динамічний характер, в ньому домінує дух підприємництва. Робітників поєднує готовність йти на ризик і жертвувати собою.	15	30
C	Підприємство має орієнтацію на результат. Виконання завдання являється головною турботою працівників. Вони налаштовані на досягнення мети і суперництво.	10	30
D	На підприємстві панує жорсткий контроль і строга структура. Формальні процедури домінують в діях працівників.	55	20
ВСЬОГО (балів):		100	100
2. Загальний стиль лідерства на ПАТ «Мотор Січ»		Поточний стан	Бажаний стан
A	Лідери підприємства орієнтовані на прагнення допомогти і навчити.	10	20
B	Загальний стиль лідерства має скільності до підприємництва, новаторства і ризику.	10	25
C	Лідерство на підприємстві відображає діловитість, агресивність, орієнтацію на результати.	20	30
D	Лідери підприємства мають орієнтир на координацію, чітку організацію і плавне ведення справ в сторону рентабельності.	60	25
УСЬОГО (балів):		100	100
3. Менеджментський стиль на ПАТ «Мотор Січ» (управління найманими працівниками)		Поточний стан	Бажаний стан
A	Менеджментський стиль на підприємстві заохочує та підтримує бригадну роботу та участь в ухваленні рішень.	30	30
B	Стиль менеджменту орієнтується на заохочення індивідуального ризику робітників, на новаторство, свободу і самобутність.	5	10
C	Менеджментський стиль відрізняється жорсткою вимогливістю, заохоченням досягнень та високим прагненням до конкурентоспроможності.	10	20

Продовження таблиці 2.1

D	Менеджментський стиль має орієнтир на гарантію зайнятості, забезпечення стабільності, підпорядкування і передбаченості в стосунках колективу.	55	40
УСЬОГО (балів):		100	100
4. Єднаюча сутність ПАТ «Мотор Січ»		Поточний стан	Бажаний стан
A	Підприємство єднається завдяки відданості справі і взаємній довірі. Високо цінується послужливість.	10	20
B	Працівників єднає схильність до новаторства, розвитку, вдосконалення. Орієнтація на займання передових рубежів.	5	25
C	Працівники мають орієнтир на виконання завдання і досягнення мети. Центральні мотиви – агресивність і перемога.	25	25
D	На підприємстві домінують офіційні правила і формальна політика. Акцентується увага на підтримці плавного ходу діяльності підприємства.	60	30
УСЬОГО (балів):		100	100
5. Стратегічні цілі ПАТ «Мотор Січ»		Поточний стан	Бажаний стан
A	Підприємство орієнтується на гуманний розвиток. Керівництво веде політику щодо забезпечення високої довіри, відвертості і співучасті.	10	20
B	Підприємство має орієнтир на знаходження нових ресурсів і ліквідацію нових проблем. Керівництво націлене на випробування нового і експериментування з можливостями підприємства.	10	25
C	Підприємство орієнтується на забезпечення конкурентних дій та досягнень. Керівництво веде політику цільового напруження сил і прагне до здобуття переваг на ринку.	30	30
D	Підприємство орієнтується на незмінність та стабільність. Керівництво націлене на економічну ефективність, контроль і плавність всіх процесів.	50	25
УСЬОГО (балів):		100	100
6. Стандарти успіху на ПАТ «Мотор Січ»		Поточний стан	Бажаний стан
A	Успіх підприємства визначається у вдосконаленні кадрів, розвитку бригадної роботи, забезпеченні ентузіазму серед працівників й увазі про потреби персоналу.	25	25
B	Успіх підприємства визначається у розробці унікальної або новітньої продукції. Головне – це забезпечення новаторства.	15	25
C	Успіх підприємства визначається у забезпеченні лідерства на ринку. Головне – це випередження конкурентів.	20	30
D	Успіх підприємства визначається в забезпеченні економічної ефективності, стійкого постачання та низьких виробничих витрат.	40	20
УСЬОГО (балів):		100	100

Оцінки, які були отримані в таблиці 2.1 допоможуть дізнатися який тип корпоративної культури домінує на ПАТ «Мотор Січ».

Тепер необхідно вдатися до статистичної обробки отриманих даних і побудувати матрицю результатів – таблиця 2.2 (за прикладом таблиці 1.2).

Таблиця 2.2 – Матриця результатів бальної оцінки корпоративної культури ПАТ «Мотор Січ»

Відповіді за стовпцем «Поточний стан»					Відповіді за стовпцем «Бажаний стан»				
№ запитання	Альтернатива				№ запитання	Альтернатива			
	A	B	C	D		A	B	C	D
1	20	15	10	55	1	20	30	30	20
2	10	10	20	60	2	20	25	30	25
3	30	5	10	55	3	30	10	20	40
4	10	5	25	60	4	20	25	25	30
5	10	10	30	50	5	20	25	30	25
6	25	15	20	40	6	25	25	30	20

Далі необхідно підвести результати і заповнити робочий бланк – таблиця 2.3 (за прикладом таблиці 1.3).

Таблиця 2.3 – Робочий бланк для статистичної обробки бальної оцінки корпоративної культури ПАТ «Мотор Січ»

Відповіді за стовпцем «Поточний стан»			Відповіді за стовпцем «Бажаний стан»		
Альтернатива	Сума балів	Середній бал (Сума балів:6)	Альтернатива	Сума балів	Середній бал (Сума балів:6)
A	105	18	A	135	22,5
B	60	10	B	140	23
C	115	19	C	165	27,5
D	320	53	D	160	27
УСЬОГО:	600	100	УСЬОГО:	600	100

Для того, щоб обробити отримані дані було обчислено суму балів всіх відповідей А в стовпці «Поточний стан» за 6 пунктами таблиці 2.2, а потім отримане число розділено на 6, тобто було знайдено середню оцінку по альтернативі А. Те ж саме було знайдено для альтернатив В, С і D.

Далі було розраховано суму балів всіх відповідей А в стовпці «Бажаний стан» за 6 пунктами таблиці 2.2 і отримане число розділено на 6, тобто так само було знайдено середню оцінку по альтернативі А, але для стовпця «Бажаний стан». Ті ж обчислення повторюються для альтернатив В, С і D для стовпця «Бажаний стан».

Отже аналіз результатів статистичної обробки даних (таблиця 2.3) показує, що:

– поточний стан корпоративної культури ПАТ «Мотор Січ» має виражене домінування альтернативи D, яка становить 53 бали, альтернатива С становить 19 балів, альтернатива А – 18 балів, а найменше отримала альтернатива В – 10 балів.

– бажаний стан корпоративної культури ПАТ «Мотор Січ» має виражене домінування альтернативи С, яка становить 27,5 бал, альтернатива D отримала близький результат – 27 балів, альтернатива В становить 23 бали, найменше балів отримала альтернатива А – 22,5 балів.

Далі було побудовано профілі корпоративної культури ПАТ «Мотор Січ», що дозволило надати даним таблиці 2.3 більшої наочності.

Сперше було побудовано профіль нинішньої корпоративної культури підприємства за даними зі стовпця «Поточний стан» таблиці 2.3. Середні бали для кожного показника (А, В, С, D) перенесемо на форму діаграми, запропонованої в пункті 1.3 (рисунок 1.3).

На діагональній шкалі, що тягнеться вгору у верхній лівий квадрат діаграми (рисунок 2.1) відмічаємо точку, яка показує значення показника А, що становить 18 балів. Цей показник відповідає за культуру клану. Далі на діагональній шкалі у верхньому правому квадраті відмічаємо показник В із значенням 10 балів. Ця альтернатива відповідає за культуру адхократії. Наступним відмічаємо на шкалі в нижньому правому квадраті діаграми показник С, який становить 19 балів. Цей показник представляє культуру ринку. Останньою відмічаємо альтернативу, що відповідає за культуру

ієрархії. На шкалі в нижньому лівому квадраті відмічаємо показник D, який становить 53 бали.

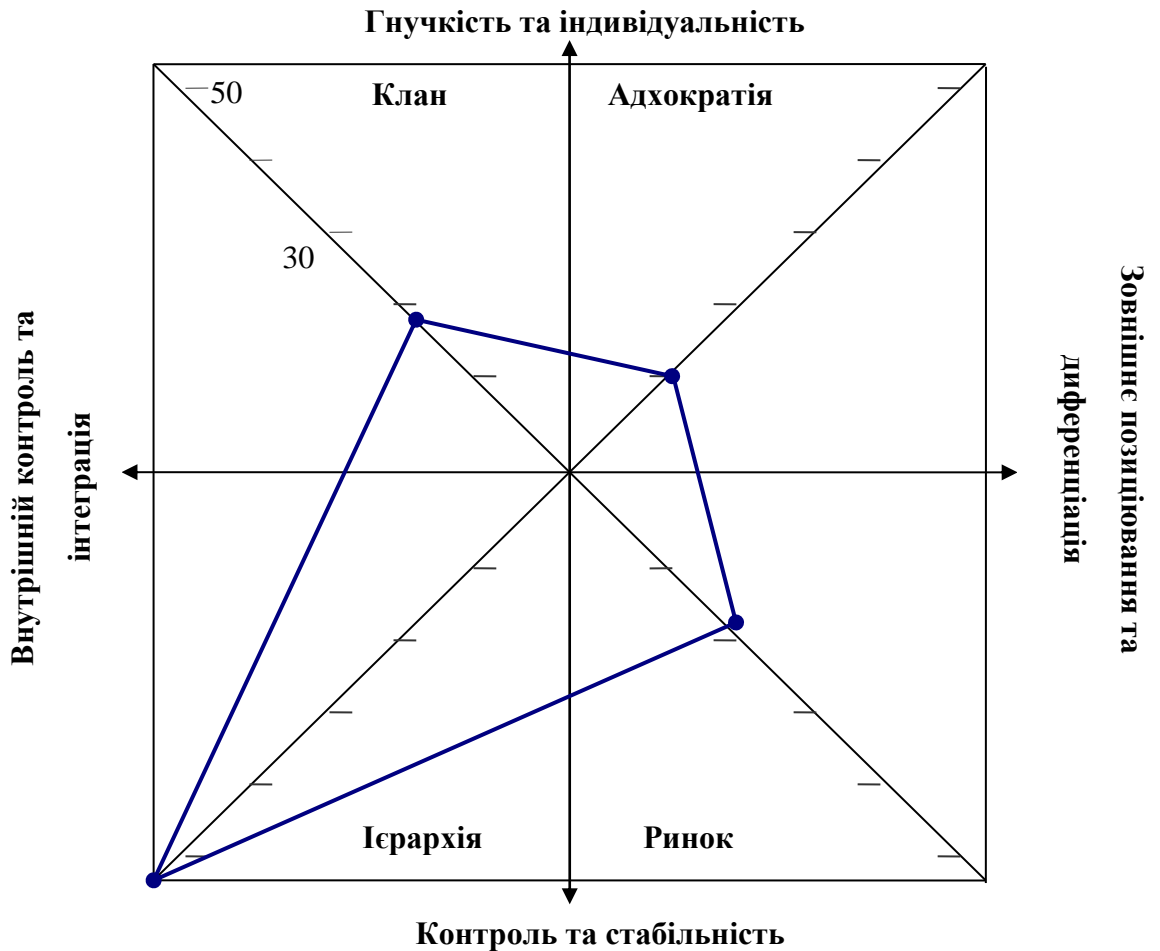


Рисунок 2.1 – Профіль нинішньої корпоративної культури ПАТ «Мотор Січ»

Далі для повноцінної побудови профілю потрібно було з'єднати всі відмічені на шкалах точки. Рисунок 2.1 показує зображення нинішньої корпоративної культури ПАТ «Мотор Січ».

Картина нинішньої корпоративної культури показує, що культура ПАТ «Мотор Січ» має яскраво виражене домінування ієрархічної культури. Це означає, що в своїй роботі підприємство орієнтується на контроль та стабільність, а також на внутрішній контроль та інтеграцію. ПАТ «Мотор Січ» являється дуже формалізованим і структурованим місцем роботи.

Персонал в своїх діях керується формалізованими процедурами та строгими правилами, які регламентують трудові процеси. Керуючий персонал відрізняється високою раціональністю та строгою організацією робочих процесів. Важливим виявляються забезпечення плавного ходу діяльності підприємства, надійна та безперебійна робота з постачальниками сировини та забезпечення лідерства на ринку. Організацію об'єднують офіційні положення та правила. Збереження стабільної роботи та забезпечення ефективного виконання виробничих операцій підприємство визначає як стратегію підприємства. Свою успішність підприємство вбачає у безперебійності постачань при низьких витратах. Кадрове управління полягає в надійному гарантуванні зайнятості та забезпеченні довгострокової передбаченості.

Хоч і в ПАТ «Мотор Січ» домінуючою являється ієрархічна культура, проте досить проглядно проявляються кланова та ринкова культури, а найслабше проявлення має адхократична культура.

Через те, що ринковий тип культури має середній прояв в культурі підприємства (є другим по домінантності типом корпоративної культури), йому доводиться існувати в умовах досить серйозної міжнародної конкуренції усередині агресивної галузі. Невідповідність корпоративної культури зовнішньому середовищу призводить до складної ситуації в забезпеченні контролю за розвитком та ефективною діяльністю.

Клановий тип на підприємстві проявляється не достатньо для того, щоб воно було подібне до сім'ї, де всі колективи мають дружні стосунки та працівників поєднує маса спільного. Відданість і традиції скоріше формальні, ніж добровільні та завзяті. Керівництво приділяє недостатньо уваги згуртуванню працівників, моральному клімату та довгостроковій вигоді вдосконалення особи, майже не заохочують бригадну роботу та залучення працівників у підприємницькі справи.

Адхократична культура має найслабше вираження в корпоративній культурі ПАТ «Мотор Січ». Така ситуація говорить про те, що вищому

керівництву підприємства важко вдається спрямовувати колектив на нову, динамічну, інноваційну діяльність. Система цінностей ПАТ «Мотор Січ» майже не відображає бажання до новаторства та інноваційності, особиста ініціатива працівників не заохочується та не винагороджується.

2.3 Обґрунтування доцільності управління корпоративною культурою на підприємстві ПАТ «Мотор Січ»

Аналіз зображення нинішньої корпоративної культури (рисунок 2.1), допоміг зрозуміти, що культура ПАТ «Мотор Січ» позбавлена балансу і являється неоднорідною, так як усі типи корпоративної культури проявляються по різному. Така тенденція є безутішною, оскільки якісний аналіз показав значний рівень впливу зовнішньої середовища на корпоративної культури підприємства. Тож для ПАТ «Мотор Січ» важливим виявляється забезпечення сумісності з проявами зовнішнього та внутрішнього середовища.

Щоб проаналізувати доцільність управління корпоративною культурою на ПАТ «Мотор Січ», побудуємо профіль бажаної корпоративної культури на підприємстві та порівняємо його з профілем нинішньої корпоративної культури.

Для того, щоб побудувати діаграму із зображенням бажаної культури підприємства потрібно було середні оцінки для кожного показника (де А становить 22,5 бали; В – 23; С – 27,5 і D – 27) стовпця «Бажаний стан» таблиці 2.3 нанести на форму діаграми, так само, як при побудові профілю нинішньої культури. Після з'єднання всіх нанесених точок пунктирною лінією було отримано зображення бажаної корпоративної культури ПАТ «Мотор Січ».

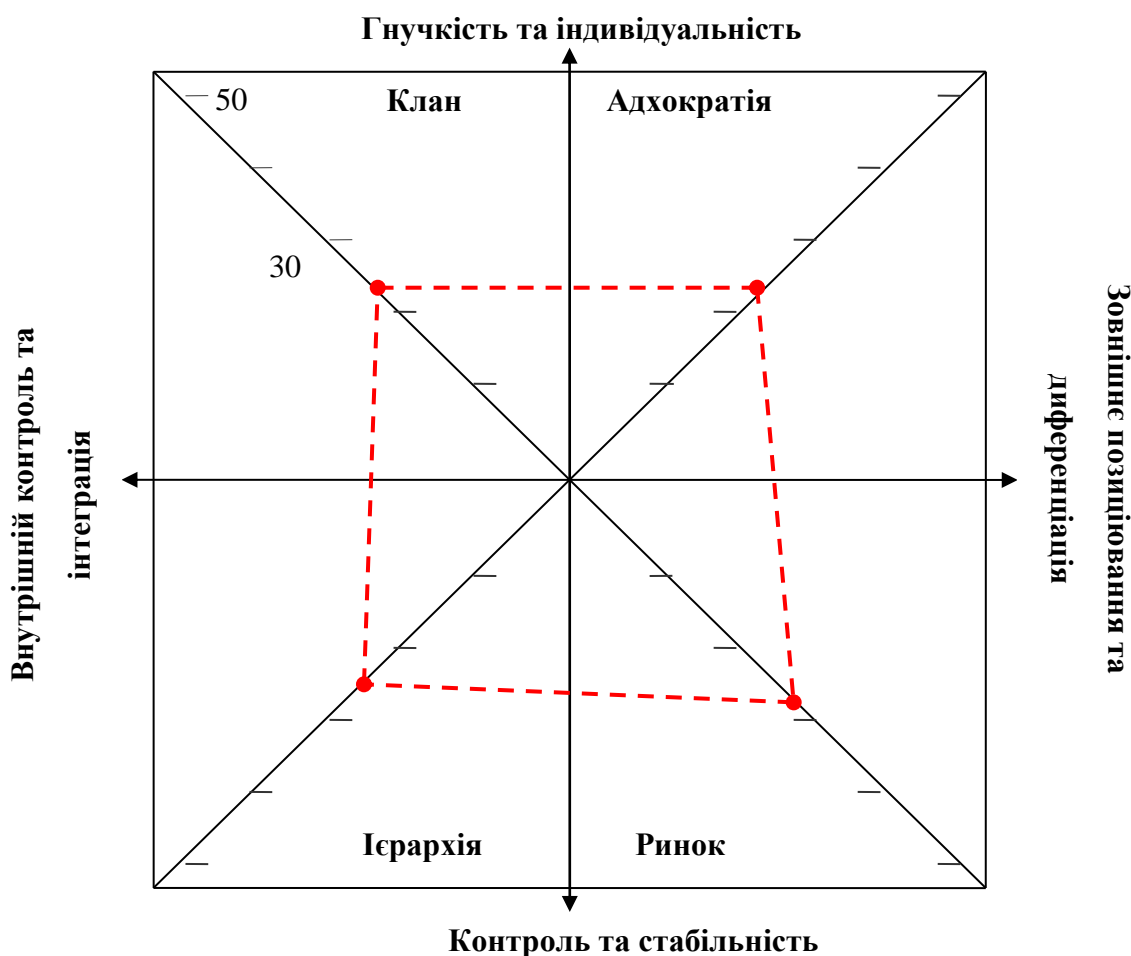


Рисунок 2.2 – Профіль бажаної корпоративної культури
ПАТ «Мотор Січ»

Ця картина корпоративної культури буде дуже корисною при розгляді довгострокових планів ПАТ «Мотор Січ». Даний профіль допоможе встановити ті атрибути лідерства, цінність яких буде найбільшою, допоможе виявити найвигіднішу потрібну поведінку, яка буде чітко сприйматися працівниками і яку необхідно заохочувати та винагороджувати, допоможе встановити якого стилю менеджменту потрібно дотримуватися.

Після аналізу зображеного профілю бажаної культури (рисунок 2.2) було встановлено наступне: результати експертної оцінки говорять про те, що на ПАТ «Мотор Січ» орієнтування має змінитися в сторону однорідності та збалансованості всіх чотирьох компонентів.

Отже підприємство в рівній мірі має орієнтуватися на результативність та досягнення своїх завдань (ринковий тип); на підняття підприємницького духу, на встановлення позитивного соціально-психологічного клімату, на розвиток особистих якостей та навичок кожного працівника (клановий тип); на інноваційність, модернізацію, розвиток ініціативності персоналу, на надання свободи працівникам, на зміну вектору колективної думки на принципово новий, динамічний та новаторський напрямок (адхократичний тип); на внутрішнє регулювання та взаємопроникнення, на забезпечення якісного контролю та високого рівня стабільності (ієрархічний тип).

Подібний баланс серед всіх типів культури на ПАТ «Мотор Січ» потрібен, щоб забезпечити максимальну відповідність вимогам конкурентного середовища та специфічності внутрішнього середовища. Все це допоможе досягти економічної ефективності та організаційного прогресу. Підприємству буде легше долати труднощі в боротьбі за просування на ринку та легше досягти максимізації продуктивності й рентабельності, легше налагодити свою діяльність, і всього цього можна домогтися завдяки встановленню своєї корпоративної культури більш прийнятною для зовнішнього оточення.

Отже, стан корпоративної культури ПАТ «Мотор Січ» за бажаним профілем відповідає всім критеріям конкурентоспроможності, має переваги у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Характерні риси нового профілю – це однорідність, збалансованість та еkleктичність (поєднання різних, несумісних, протилежних концепцій). Тож, бажаний стан корпоративної культури ПАТ «Мотор Січ» ґрунтується на поєднанні всіх чотирьох типів культури.

Далі потрібно було вдатися до порівняльного аналізу нинішнього та зовнішнього станів корпоративної культури ПАТ «Мотор Січ». Для кращого зіставлення на одну діаграму було нанесено обидва профілі корпоративної культури підприємства (рисунок 2.3).

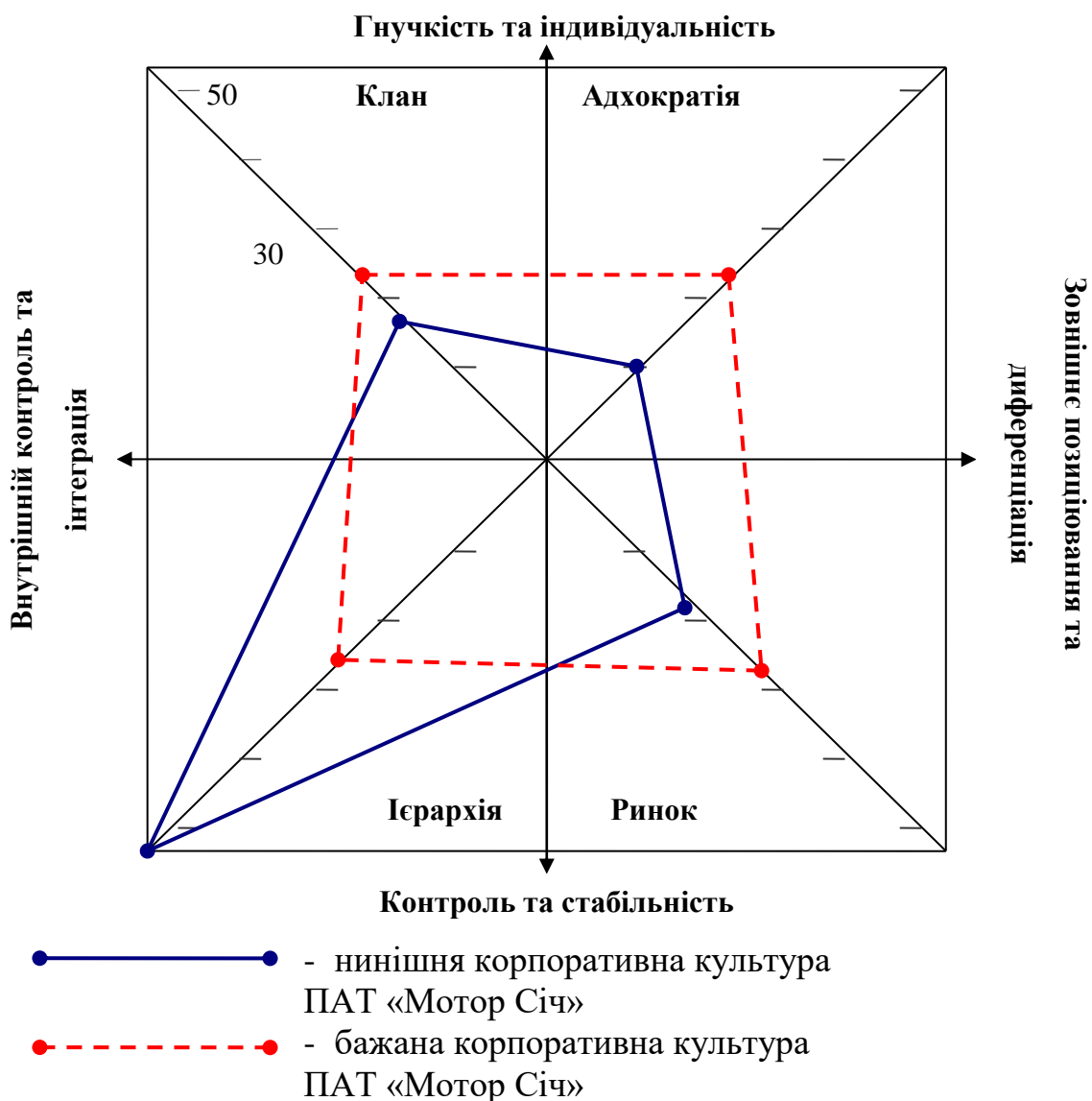


Рисунок 2.3 – Зіставлення профілів нинішньої та бажаної корпоративної культури ПАТ «Мотор Січ»

Зобразивши обидва профілі культури на одній діаграмі дозволило знайти їх відмінності: на скільки нинішня культура співпадає з бажаною, а також показало, в якому саме напрямі потрібно робити зміни для того, щоб досягти відповідності між ними. Діаграма, яка зображена на рисунку 2.3 наочно показує різницю між нинішньою та бажаною корпоративною культурою ПАТ «Мотор Січ».

Порівняння обох профілів являється досить вичерпним джерелом інформації щодо різниці між нинішнім станом культури та баченням стану

культури підприємства через п'ять років. Якщо вдається до розгляду площ і знайти найбільшу відмінність профілів, то це надасть змогу намітити карту шляхів потрібних змін. Досить важливо брати до уваги те, що дані про відмінності частіше мають більшу вагу порівняно з усією інформацією, яку можна виявити з аналізу профілів корпоративної культури.

Хоч і велика частина площі профілю нинішньої корпоративної культури перетинається із профілем бажаної культури, проте проаналізувавши рисунок 2.3 можна говорити про їх суттєву відмінність. Бачимо суттєве зміщення бажаного профілю відносно нинішнього. Це відбувається завдяки значному зменшенню площі ієрархічного типу культури (нижній лівий квадрат), відбулося збільшення площі всіх інших типів культури.

Далі було розраховано відхилення оцінок показників бажаної та нинішньої культури для кількісного зіставлення профілів культури ПАТ «Мотор Січ».

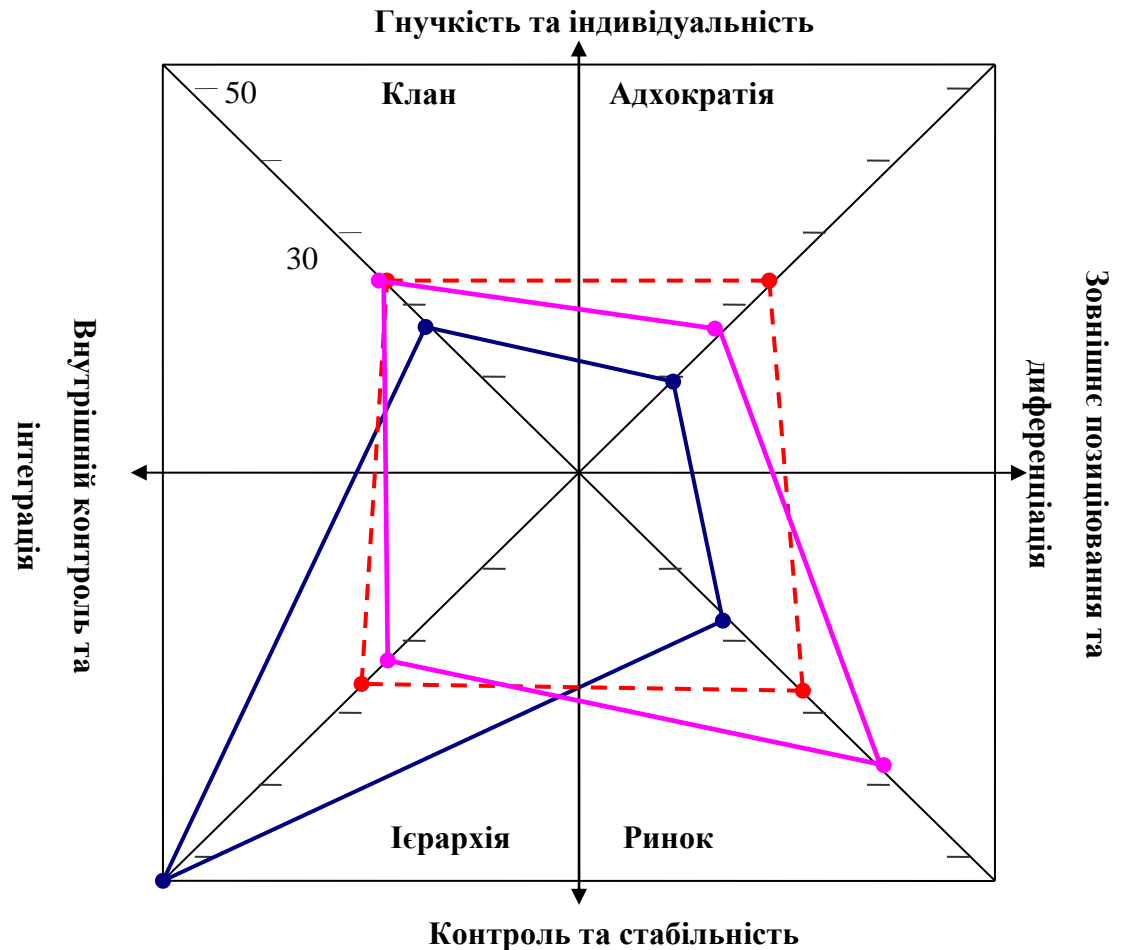
Таблиця 2.4 – Відхилення оцінок профілю бажаної корпоративної культури ПАТ «Мотор Січ» від нинішнього профілю культури

Профіль нинішньої корпоративної культури ПАТ «Мотор Січ»		Профіль бажаної корпоративної культури ПАТ «Мотор Січ»		Відхилення оцінок Δ (ст.4-ст.2)
Альтернатива	Середня оцінка	Альтернатива	Середня оцінка	
1	2	3	4	5
A	18	A	22,5	+4,5
B	10	B	23	+ 13
C	19	C	27,5	+ 8,5
D	53	D	27	- 26

Результати розрахунків в таблиці 2.4 говорять про те, що за рахунок зменшення величини ієрархічної культури на 26 балів відбулося збільшення величини кланової культури на 4,5 балів, адхократичної культури на 13 балів та ринкової культури на 8,5 балів.

Тож бачимо, що результатом зміщення профілю бажаної культури відносно профілю нинішньої культури стала нейтралізація домінуючого типу

корпоративної культури ПАТ «Мотор Січ». Тепер всі типи збалансовані і немає значної домінації одного над іншим.



- - нинішня корпоративна культура ПАТ «Мотор Січ»
- - -●- - бажана корпоративна культура ПАТ «Мотор Січ»
- - усереднений профіль корпоративної культури більш ніж для 1000 підприємств за дослідженням К. Камерона та Р. Куїнна [31]

Рисунок 2.4 – Зіставлення профілів корпоративної культури ПАТ «Мотор Січ» з усередненим профілем корпоративної культури більш ніж для 1000 підприємств за дослідженням К. Камерона та Р. Куїнна

Зіставивши між собою побудовані профілі нинішньої та бажаної корпоративної культури ПАТ «Мотор Січ», було доцільно порівняти їх з

усередненими профілями корпоративної культури підприємств, які були досліджені вченими К. Камероном та Р. Куїнном (дивитися пункт 2.2).

Сперше було зіставлено профілі корпоративної культури ПАТ «Мотор Січ» з усередненим профілем корпоративної культури більш ніж для 1000 підприємств на основі рисунку 1.4 (рисунок 2.4).

Аналіз рисунку 2.4 показав суттєву відмінність між профілем нинішньої корпоративної культури ПАТ «Мотор Січ» та усередненим профілем корпоративної культури Камерона та Куїнна, і навпаки площа бажаного профілю культури майже повністю збігається з площею усередненого профілю.

Далі було розраховано відхилення оцінок профілів культури.

Таблиця 2.5 – Відхилення оцінок профілів нинішньої та бажаної корпоративної культури ПАТ «Мотор Січ» від усередненого профілю більш ніж для 100 підприємств

Профіль нинішньої корпоративної культури ПАТ «Мотор Січ»	Профіль бажаної корпоративної культури ПАТ «Мотор Січ»	Усереднений профіль корпоративної культури більш ніж для 1000 підприємств	Відхилення оцінок профілю нинішньої культури від усередненого профілю, Δ (ст.1-ст.3)	Відхилення оцінок профілю бажаної культури від усередненого профілю, Δ (ст.2-ст.3)
1	2	3	4	5
A=18	A=22,5	A=22	-4	0,5
B=10	B=23	B=17	-7	6
C=19	C=27,5	C=38	-19	-10,5
D=53	D=27	D=23	+30	-4

Як видно з таблиці 2.5 значення профілю бажаної корпоративної культури ПАТ «Мотор Січ» не сильно відрізняється від значень усередненого профілю культури більш ніж для 1000 підприємств (ст. 5).

І навпаки значення нинішнього профілю корпоративної культури значно відрізняються від оцінок усередненого профілю культури більш ніж для 1000 підприємств (ст. 4).

Далі було зіставлено профілі культури ПАТ «Мотор Січ» з усередненим профілем культури виробничих (промислових) підприємств на основі рисунку 1.5 (рисунок 2.5).

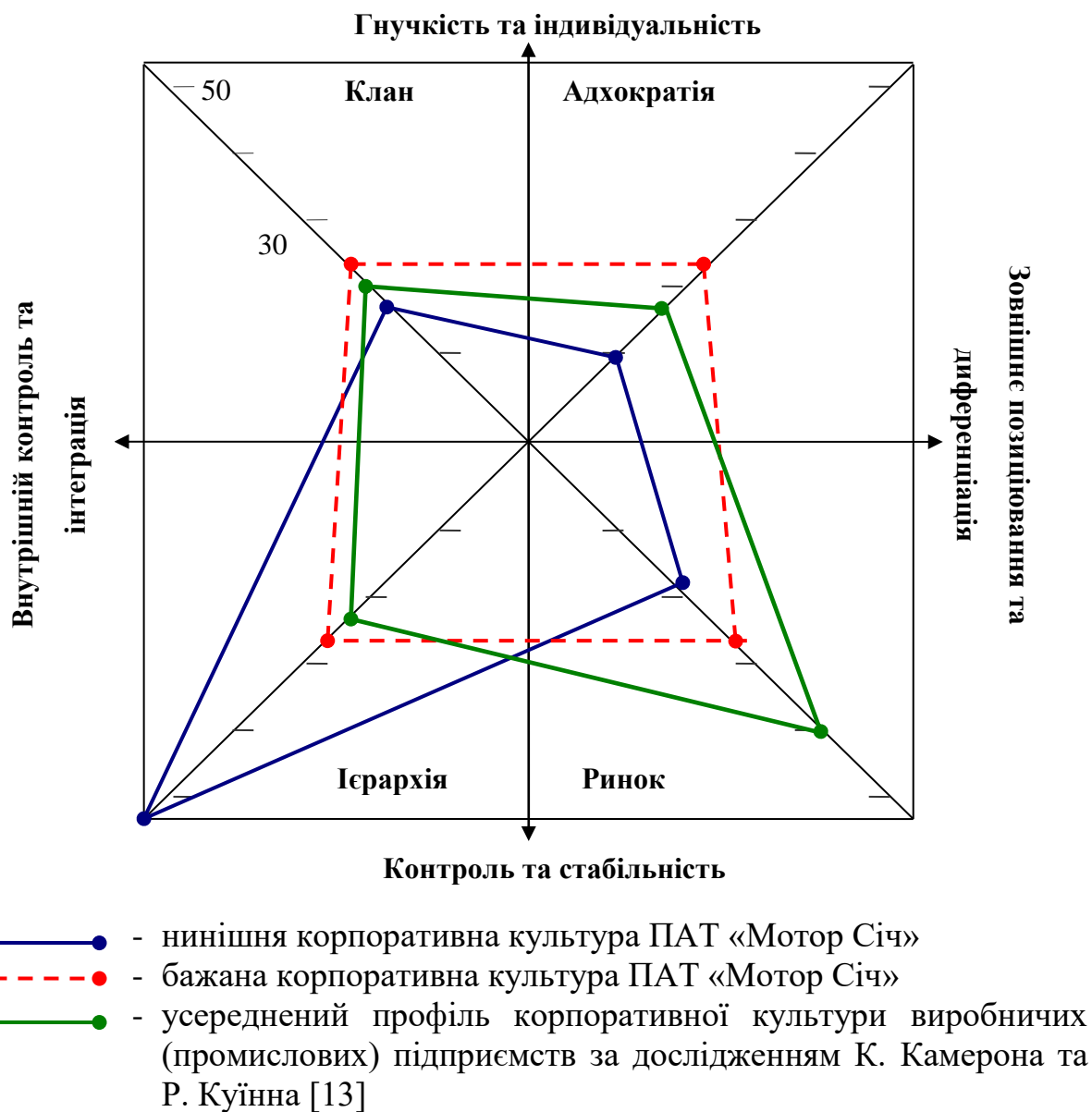


Рисунок 2.5 – Зіставлення профілів корпоративної культури ПАТ «Мотор Січ» з усередненим профілем корпоративної культури виробничих (промислових) підприємств за дослідженням К. Камерона та Р. Куїнна

Аналізуючи рисунки 2.4 та 2.5 можна відмітити, що оцінки усередненого профілю більш ніж для 1000 підприємств та усередненого

профілю виробничих (промислових) підприємств суттєво не відрізняються, різниця оцінок складає $\pm 1/\pm 2$ бали.

З рисунку 2.5 можна побачити, що різниця між профілем нинішньої корпоративної культури ПАТ «Мотор Січ» та усередненим профілем виробничих (промислових) підприємств досить значна і видима, проте рисунок бажаного профілю корпоративної культури підприємства майже сходиться з усередненим профілем.

Таблиця 2.6 – Відхилення оцінок профілів нинішньої та бажаної корпоративної культури ПАТ «Мотор Січ» від усередненого профілю виробничих (промислових) підприємств

Профіль нинішньої корпоративної культури ПАТ «Мотор Січ»	Профіль бажаної корпоративної культури ПАТ «Мотор Січ»	Усереднений профіль корпоративної культури виробничих (промислових) підприємств	Відхилення оцінок профілю нинішньої культури від усередненого профілю, Δ (ст.1-ст.3)	Відхилення оцінок профілю бажаної культури від усередненого профілю, Δ (ст.2-ст.3)
1	2	3	4	5
A=18	A=22,5	A=20	-2	+2,5
B=10	B=23	B=18	-8	+5
C=19	C=27,5	C=40	-21	-12,5
D=53	D=27	D=22	+31	+5

З таблиці 2.6 видно, що розрахунки профілю бажаної корпоративної культури ПАТ «Мотор Січ» мають незначну різницю порівняно із розрахунками усередненого профілю виробничих (промислових) підприємств (ст. 5).

На відміну від цього, розрахунки профілю нинішньої культури значно відрізняються від розрахунків усередненого профілю виробничих (промислових) підприємств (ст. 4).

В результаті порівняння нинішньої та бажаної корпоративної культури ПАТ «Мотор Січ» з усередненими, можемо зробити наступні висновки:

– нинішній профіль корпоративної культури ПАТ «Мотор Січ» значно різниться із запропонованими усередненими профілями корпоративної

культури. Така ситуація говорить про певну невідповідність корпоративної культури вимогам зовнішнього та внутрішнього оточення, в якому підприємству доводиться існувати.

– бажаний профіль корпоративної культури ПАТ «Мотор Січ» має незначні відхилення як від усередненого профілю більш ніж для 1000 підприємств, так і від усередненого профілю виробничих (промислових) підприємств. Подібний результат підтверджує необхідність змін нинішньої культури підприємства та сумісність бажаного профілю корпоративної культури підприємства з вимогами зовнішнього та внутрішнього оточення, в якому доводиться існувати.

Висновки до розділу 2

Отже підприємство, яке було обране для аналізу – це ПАТ «Мотор Січ». Підприємство створене з метою виробництва авіаційної техніки, продукції виробничо-технічного призначення, сільськогосподарської продукції, товарів народного споживання, цивільної продукції на основі оптимального використання виробничих потужностей і науково-технічного потенціалу, надання платних послуг населенню, ведення торговельної, комерційної, інвестиційної та зовнішньоторговельної діяльності, а також й одержання прибутку.

У другому розділі було проаналізовано стан корпоративної культури ПАТ «Мотор Січ». У зв'язку з цим було виявлено, що нинішня корпоративна культура має домінуючу ієрархічну корпоративну культуру. Підприємство в своїй діяльності орієнтується на внутрішнє регулювання та інтеграцію, ставить на перше місце забезпечення стабільності у виробництві та культурі, а також контроль за робочими процесами. ПАТ «Мотор Січ» можна віднести до надмірно формального та структурованого місця роботи. Успішність вбачається в забезпеченні безперебійного й надійного постачання, плавного

виробництва та низьких витрат. Управління робітниками полягає в забезпеченні надійної гарантії зайнятості та збереженні довгострокової передбаченості.

Також був виявлений бажаний стан корпоративної культури ПАТ «Мотор Січ», який характеризується певною збалансованістю всіх типів корпоративної культури. Отже підприємство в рівній мірі має орієнтуватися на результати, виконання поставленого завдання (ринковий тип); на збереження цінностей колективного духу, здорового психологічного клімату та розвиток особистості кожного працівника (клановий тип); на інноваційність, новаторство, підтримку особистої ініціативи та свободи працівників підприємства, а також на спрямування колективу на динамічний, новий, інноваційний напрямок роботи (адхократичний тип); на внутрішній контроль та інтеграцію, а також на контроль та стабільність (ієрархічний тип).

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПАТ «МОТОР СІЧ»

3.1 Вдосконалення механізму управління розвитком корпоративної культури на ПАТ «Мотор Січ»

У другому розділі було проаналізовано особливості корпоративної культури ПАТ «Мотор Січ». На основі проаналізованого було оцінено поточний профіль корпоративної культури, та зіставлено з усередненим профілем корпоративної культури більш ніж для 1000 підприємств та з усередненим профілем корпоративної культури виробничих (промислових) підприємств. В результаті було виявлено невідповідність поточного профілю з усередненими. Через це можемо казати про неконкурентоспроможність поточного стану корпоративної культури ПАТ «Мотор Січ». Тож було необхідно виявити її бажаний стан, до якого потрібно рухатися підприємству. Він був відображений у профілі бажаного стану корпоративної культури.

Отже на даному етапі потрібно запропонувати дії, які призведуть до позитивних змін. Проте мало буде просто вирішити виявлені корпоративні проблеми та розробити шляхи поліпшення культури в майбутньому. Для того, щоб комплексно та ефективно вдосконалити корпоративні змінні, необхідне впровадження нових, обґрунтованих, сучасних, актуальних систем та механізмів, що допоможуть підприємству в довгостроковій перспективі швидко та вчасно реагувати на різні ситуації та проблеми. Таким чином буде досягнуто найбільш ефективного стану підприємства.

Як головний інструмент для цього пропонується впровадити новий механізм управління розвитком корпоративної культури (рисунок 3.1). В ідеалі рекомендується ще вдатися до аудиту корпоративної культури із

залученням третьої сторони, і за проведеним глибинним аналізом внести корективи в запропоновану модель.

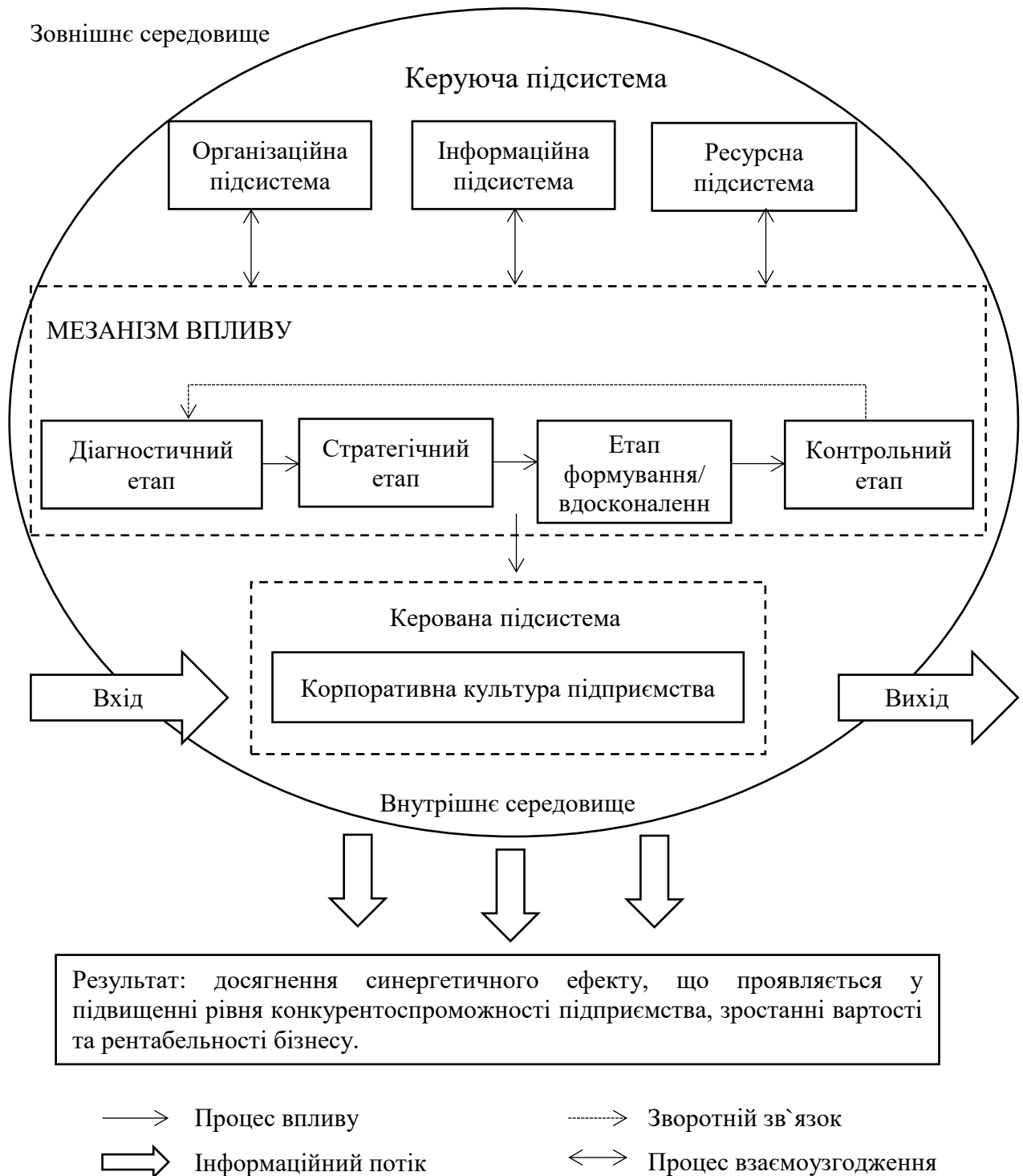


Рисунок 3.1. Структурно-логічна схема формування системи організаційно-економічних засад управління розвитком корпоративної культури промислового підприємства [44]

Запропонований організаційно-економічний механізм управління розвитком корпоративною культурою структурно включає:

- цілі;
- вхідну та вихідну інформацію, яка включає профіль бажаної культури, виражений через погоджену систему цінностей і систему показників;
- підсистему впливу;
- блок функціонального забезпечення відповідних змін, що характеризується рівнем функціональної побудови підприємства;
- блок організаційного забезпечення, який дозволяє оцінити рівень організації структури управління формуванням і розвитком культури;
- блок ресурсного забезпечення – передбачає наявність таких складових: кадрова, правова, інформаційна, фінансова та технічна.

Такий підхід дозволяє розробити, погодити і реалізувати комплекс управлінських заходів, спрямованих на формування високого рівня корпоративної культури у відповідності з визначеними напрямками, виходячи з особливостей та стану її існуючого рівня, вимог зовнішнього середовища, стратегії розвитку підприємства і специфіки його діяльності.

Згідно даної моделі, процес формування і розвитку корпоративної культури промислового підприємства пропонується розділити на 4 основних етапи.

На першому – здійснюється дослідження й аналіз існуючої чи планованої корпоративної культури, проводиться аналіз різних показників діяльності підприємства. Головною відмінністю даної моделі від існуючих є введення в неї процедур аналізу профілю споживача, що дозволить повною мірою реалізувати клієнтоорієнтовану функцію корпоративної культури промислового підприємства.

На другому етапі формулюються проблемні зони і перспективи розвитку стратегії підприємства. Підвищений та високий рівні корпоративної культури є підґрунтям для еволюційного розвитку підприємства, тоді коли

низький та середній – для більш кардинальних заходів в управлінні. Крім того, важливою складовою даного етапу є визначення ключових учасників, які відповідальні за подальший процес формування й розвитку корпоративної культури.

На третьому етапі відбувається зміна/формування корпоративної культури відповідно до визначених рівнів культури з застосуванням трьох груп методів (адміністративних, психологічних та економічних).

На четвертому етапі відбувається комплексна оцінка результативності системи управління корпоративною культурою промислового підприємства та виконання коригуючих дій через систему зворотних зв'язків. На основі проведеного аналізу приймається рішення про подальшу роботу з розвитку корпоративної культури. Ця модель досить чітко визначає склад і послідовність дій, ресурси і систему показників для оцінки досягнутих змін за вказаними напрямками.

Підхід до управління розвитком корпоративної культури підприємства на основі врахування концепції зацікавлених сторін передбачає вибір системи управлінських дій щодо її розвитку в залежності від сформованої стратегії управління. Оцінку ефективності обраної стратегії управління запропоновано виконувати на основі підходу до оптимізації системи управлінських дій із позиції їх результативності на основі діагностично-пошукового (метод розстановки пріоритетів) та діагностично-контрольного (метод максимізації прибутку або мінімізації витрат) методів (рис. 3.2). На відміну від інших, даний підхід дозволить керівництву після оцінки фінансових, часових та інших можливостей підприємства обрати оптимальний набір показників, методів, термінів, об'єктів і суб'єктів оцінки, а також проаналізувати отримані дані за допомогою запропонованих критеріїв.



Рисунок 3.2. Методичні підходи до оптимізації системи управлінських дій в процесі управління розвитком корпоративної культури промислових підприємств з позиції їх ефективності [44]

До числа позитивних змін унаслідок впровадження запропонованих заходів можна віднести: створення умов для реалізації та розвитку індивідуальних здібностей нових працівників; досягнення високого ступеня свободи і самостійності (можливість приймати рішення, визначати методику виконання завдань, встановлювати графік й інтенсивність роботи та ін.). До числа нівельованих негативних змін завдяки розробленим заходам можна

віднести: зменшення величини збитку, що наноситься здоров'ю персоналу несприятливими умовами праці (професійні захворювання, нещасні випадки на роботі і пр.); зменшення збитку, що наноситься особистості (інтелектуальні та фізичні перевантаження і недовантаження, стресові ситуації та ін.).

3.2 Методи поліпшення стану корпоративної культури на ПАТ «Мотор Січ»

Корпоративна культура підприємства являється головною рушійною силою задоволеності співробітників, їх продуктивності і успіху. Сильна корпоративна культура, яка природно поширюється в організації, дозволить робітникам відкрито і з задоволенням працювати в команді. Це те, що в першу чергу привертає багато потенційних співробітників в компанію. Потенційні співробітники, які шукають роботу, звичайно будуть намагатися дізнатися, на скільки комфортно та приємно працювати на даному підприємстві, і можливість описати позитивну робочу середу матиме великий вплив на їх рішення. Щоб залучити нових співробітників і порадувати нинішніх, керівництво ПАТ «Мотор Січ» повинно докласти зусиль до того, щоб вдосконалити свою культуру, яка буде рекламувати підприємство та привертати позитивну увагу.

У другому розділі було виявлено низку проблеми, пов'язаних з корпоративною культурою, тож пропонуємо їх планомірне вирішення.

На ПАТ «Мотор Січ» існує проблема з організацією в справах корпоративної культури. Вище керівництво підприємства не достатньо уваги приділяє питанням корпоративної культури, відсутність на підприємстві власних спеціалістів з цих питань сильно обмежує розвиток культури, не запрошуються й зовнішні спеціалісти для вдосконалення культурної складової. Відсутній «осередок» культури на підприємстві – немає робочої

групи, яка б комплексно та постійно займалася завданнями щодо формування, оцінювання, вдосконалення та управління корпоративною культурою підприємства. Для цього рекомендується створити централізований орган з організації, управління та розвитку корпоративної культури, що буде регулярно займатися оцінкою корпоративного стану на підприємстві, постійно слідкувати за культурною складовою підприємства та системно вдосконалювати корпоративну культуру. Рекомендована схема функціональності такого органу відображена на рисунку 3.1.

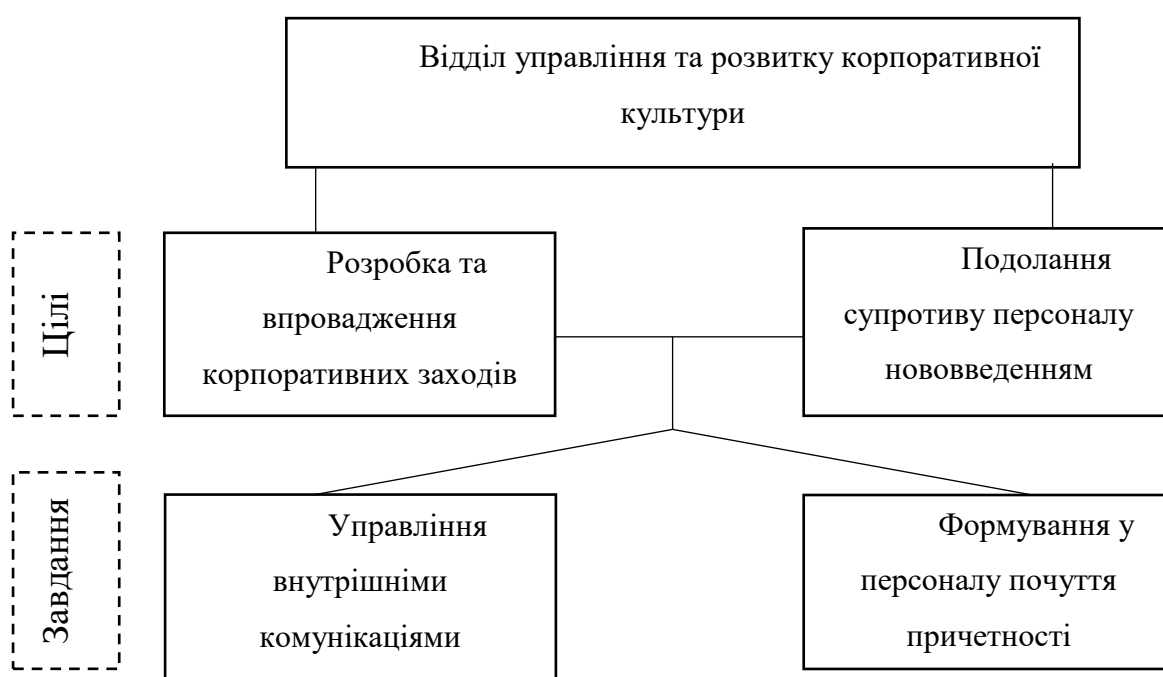


Рисунок 3.3 – Схема функціональності відділу управління та розвитку корпоративної культури (Сформовано автором)

Рекомендується провести на підприємстві заходи направлені на підтримку прогресу в області корпоративної культури, так як розробка та впровадження таких заходів наразі відбувається розгалужено та спонтанно, через що працівники не бачать центрального образу корпоративної культури підприємства (системи цінностей, символів, переконань, релігій, уявлень, очікувань, а також дійових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і так далі, які б чітко розумілися та розділялися більшою масою працівників).

Звичайно існують деякі подібні моменти, як от символи, що відображаються у всіх організаційних проявленнях. Проте цього замало, потрібно розширювати систему цінностей на підприємстві, щоб вона очевидно простежувалася.

Проблеми управління корпоративною культурою, які досить часто зустрічаються, яким новостворений відділ повинен перешкоджати і які можуть зустрітися на початковому етапі, тобто відразу після створення відділу управління та розвитку корпоративної культури зображені на рисунку 3.2.

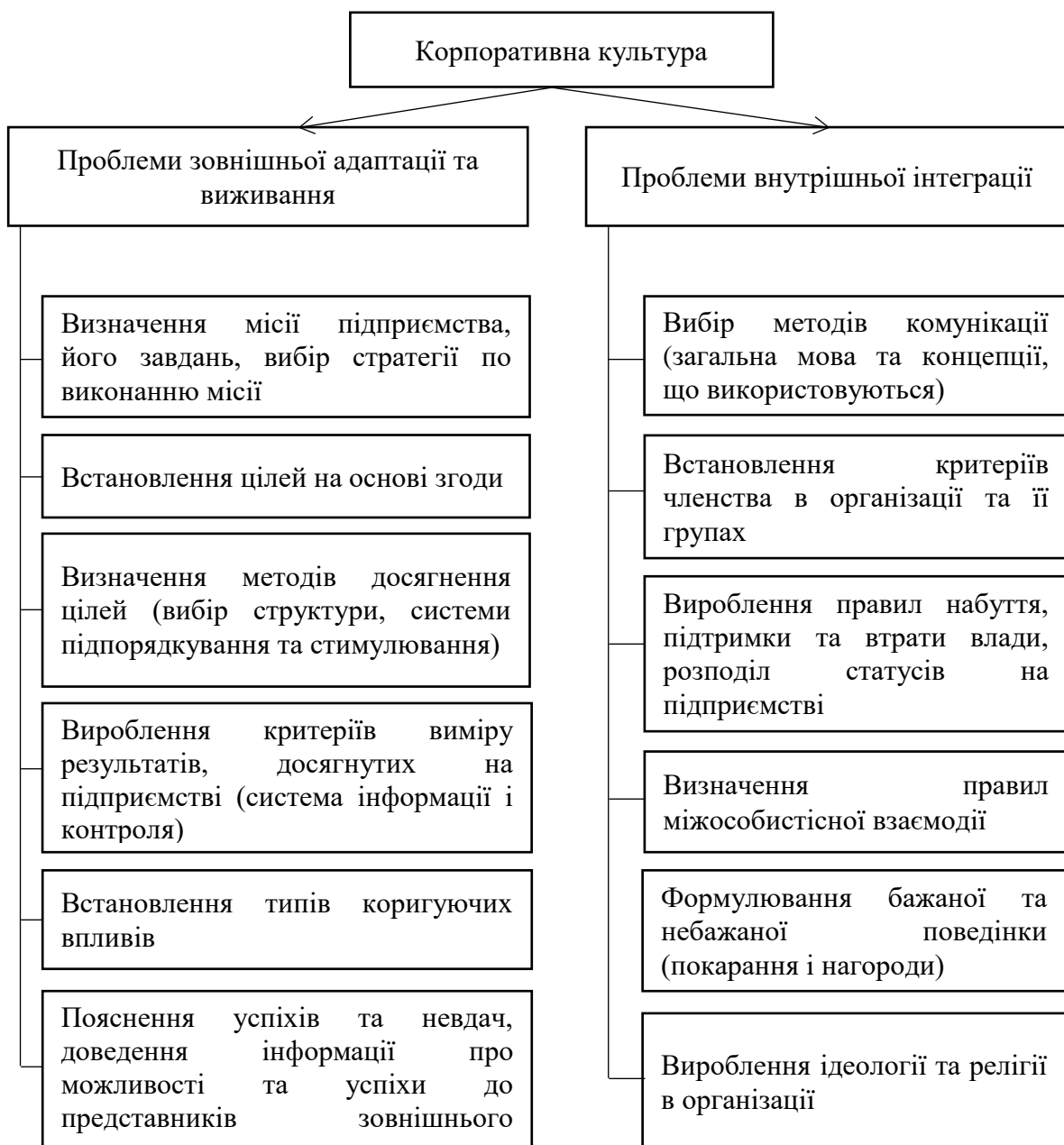


Рисунок 3.4 – Проблеми управління організаційною культурою [42]

Керівництво повинне ефективніше контролювати виконання та організацію корпоративних обов'язків, так як здебільшого постанови, які описують корпоративну культуру мають відображення лише на папері, не продумано якісне доведення їх до персоналу (особливо найнижчих рівнів), в наслідку правила корпоративної культури не мають сили на практиці. Потрібно затвердити чітку нормативну базу з корпоративної культури.

Важливим кроком до вдосконалення корпоративної культури являється «омолодження» підприємства. ПАТ «Мотор Січ» існує вже більше 100 років і принципи роботи підприємства доволі застарілі. На підприємстві серед керуючого персоналу більшість людей з віком вже близькому до пенсійного, а якщо і є більш менш молоді керівники, то вони перейняли ті ж самі принципи роботи, оскільки на підприємстві підтримується політика спадкоємності, та навпаки не підтримується вільне мислення. В наш час все дуже швидко змінюється, з'являються нові методики, нові підходи до різних проявів робочих процесів. Тож рекомендується приділяти більше уваги до впровадження новітніх робочих та управлінських практик. Рекомендується надавати трохи свободи молодим керівникам, щоб ті власноруч змінювали ситуацію на місцях. Проте не забувати і про централізовану політику «омолодження». Тобто змінювати основні робочі підходи на принципово нові. Це дозволить привернути увагу до молодих фахівців. Зміни, до яких призведе така політика, торкнуться і корпоративної культури, і загальної ефективності підприємства, оскільки молоді спеціалісти будуть більш мотивовані на продуктивну роботу.

Одним із достатньо значних факторів є зворотній зв'язок. Спілкування з працівниками є ключовим елементом здорової корпоративної культури. Керівництву підприємства потрібно ефективно донести місію, бачення та цінності ПАТ «Мотор Січ». Спочатку до керівників відділів та цехів, а ті в свою чергу до нижчої ланки, тобто до простих робітників. Проте ланцюг

спілкування повинен бути двостороннім. Тобто керівництво повинно завжди прислухатися до проблем, потреб та пропозицій своїх робітників. Це допоможе створити відчуття спільної мети та змінити мислення працівника від гвинтика на машині до ключової частини підприємства. Заохочуйте співпрацю між працівниками, щоб зміцнити уявлення про те, що ви команда.

Досить важливою складовою корпоративної культури є прозорість. Керівництво має бути більш відкритими із своїми працівниками – це допоможе зміцнити довіру. На сьогоднішній день більшість працівників не можуть представити майбутнє підприємства. Така ситуація склалася через незрозумілу політику ПАТ «Мотор Січ» щодо продажу контрольного пакету акцій іноземним компаніям. Тож деякі працівники побоюються корінних змін на підприємстві, які можуть привести до глобального скорочення або навіть повного закриття підприємства [23].

Однією із рекомендацій є серйозне ставлення до адаптації нових працівників. Потрібно розробити сучасну, дієву систему адаптації. Більшість співробітників з більшою ймовірністю залишаться в компанії як мінімум протягом трьох років після позитивного досвіду адаптації. І навпаки, коли на підприємстві значна плинність кадрів, складується негативна ситуація в корпоративній культурі підприємства. Структурована стратегія адаптації буде відрізняти ПАТ «Мотор Січ» від інших підприємств і підкреслюватиме організаційну культуру.

3.3 Формування стратегій для досягнення бажаного стану корпоративної культури на ПАТ «Мотор Січ»

У другому розділі був проаналізований стан корпоративної культури ПАТ «Мотор Січ» за методологією OCEI. Цей метод допоміг виявити профілі нинішньої та бажаної культури підприємства.

Аналіз збудованого профілю нинішньої корпоративної культури, представленого на рисунку 2.2 дав змогу виявити, що культура ПАТ «Мотор Січ» виділяється яскраво вираженою ієрархічною культурою. Це означає, що політика керівництва фокусується на внутрішньому контролі та інтеграції, а також на контролі та стабільності. ПАТ «Мотор Січ» характеризується як надмірно формалізоване місце роботи із строгою структурою. Діяльність кадрів регламентується формальними процедурами. Працівники в своїй роботі як правило керуються строгими правилами і офіційною політикою. Стратегічні плани підприємства виражаються в досягненні стабільності та збереженні показників плавного ходу ефективного виконання робочих процесів. Успішність вбачається в надійності та безперебійності постачань, плавних календарних графіках і низьких витратах. Управління працівниками полягає у надійному гарантуванні зайнятості і забезпеченні довгострокової передбаченості.

Така формалізована політика свідчить про замкнутість та відчуженість корпоративної культури підприємства. Працівники не мають свободи вибору, тож культура втрачає свою гнучкість і застоюється.

Домінування ієрархічної культури призводить до послаблення ринкового типу корпоративної культури, тож підприємству доводиться діяти в умовах сильної конкуренції всередині агресивного середовища. Через невідповідність власної корпоративної культури зовнішньому оточенню виникають деякі труднощі в боротьбі за розвиток та продуктивну діяльність.

Клановий тип на підприємстві проявляється не достатньо для того, щоб воно було схоже на сім'ю, серед колективів не панує дружні стосунки, робітників не поєднує маса спільного. Відданість і традиції скоріше формальні, ніж добровільні та завзяті. Керівництво підприємства приділяє недостатньо уваги довгостроковому вдосконаленню особистих навичок та вмінь працівників, мало впроваджуються заходи щодо забезпечення згуртованості колективу і належного морального клімату, недостатньо

заохочується бригадна робота та участь працівників у підприємницьких справах.

Найслабше на ПАТ «Мотор Січ» виражена адхократична культура, що говорить про неспроможність або небажання керівників підприємства направляти роботу колективу на принципово новий, динамічний та інноваційний напрямок. Система цінностей, що склалася на ПАТ «Мотор Січ», слабо відображає схильність до вирішення завдань новаторським, інноваційним способом, майже не пропагується особиста.

Як бачимо з рисунку 2.3, бажана корпоративна культура ПАТ «Мотор Січ» відрізняється від нинішньої. Вона має збалансованість всіх типів культури. Отже підприємство однаково має націлюватися на результативність, досягнення задач (ринковий тип); на вдосконалення колективного духу, здорового соціально-психологічного клімату, на досягнення особистого розвитку кожного працівника (клановий тип); на новаторство, інноваційність, підтримку ініціативності працівників підприємства, а також на направлення робітників на принципово новий динамічний, новаторський напрямок (адхократичний тип); на доцільне внутрішнє регулювання та взаємопроникнення, а також на стабільність та контроль (ієрархічний тип).

Подібна збалансованість всіх типів корпоративної культури на ПАТ «Мотор Січ» забезпечить максимальну відповідність вимогам зовнішнього та характерним рисам внутрішнього середовища. Це сприятиме організаційному успіху. Підприємство буде зустрічати менше бар'єрів у процесі конкуренції.

В результаті порівняння нинішньої та бажаної корпоративної культури ПАТ «Мотор Січ» з усередненими, можемо зробити наступні висновки:

– нинішній профіль корпоративної культури ПАТ «Мотор Січ» значно різниться із запропонованими усередненими профілями корпоративної культури. Така ситуація говорить про певну невідповідність корпоративної

культури вимогам зовнішнього та внутрішнього оточення, в якому підприємству доводиться існувати.

– бажаний профіль корпоративної культури ПАТ «Мотор Січ» має незначні відхилення як від усередненого профілю більш ніж для 1000 підприємств, так і від усередненого профілю виробничих (промислових) підприємств. Подібний результат підтверджує необхідність змін нинішньої культури підприємства та сумісність бажаного профілю корпоративної культури підприємства з вимогами зовнішнього та внутрішнього оточення, в якому доводиться існувати.

Тож це доказує, що бажана корпоративна культура повністю відповідає вимогам конкурентної середовища та має суттєві переваги над нинішньою. Отже підприємству потрібно взяти вектор до збалансованості всіх типів корпоративної культури.

Напрямки, дотримання яких сприятиме переходу від існуючої ієрархічної культури до збалансованості всіх культур наступні:

– необхідно змінити акценти в діяльності підприємства з фокусування на внутрішніх процесах та інтеграції до фокусування на зовнішніх процесах та диференціації паралельно з досягненням необхідного рівня стабільності та контролю;

– вище керівництво повинне переглянути формальні правила та процедури – якісно та кількісно їх змінити, вдосконалити організаційну структуру підприємства та зменшити її «забюрократизованість»;

– необхідна переорієнтація підприємства на результативність, досягнення поставлених задач, конкурентне ціноутворення та забезпечення лідерства на ринку;

– керівництво має орієнтуватися на вдосконалення цінностей колективного духу, встановлення належного соціально-психологічного клімату та розвиток особистих навичок і вмінь кожного працівника;

– необхідне сприяння вищим керівництвом новаторства, інноваційності, свободи та ініціативності працівників підприємства, а також спрямування колективу на принципово новий, динамічний, прогресивний напрямок роботи;

– керівництво повинне призначити відповідального за діагностику корпоративної культури, розробку і впровадження програм по її розвитку;

– необхідно провести діагностику існуючої корпоративної культури;

– необхідно вибрати і описати нові корпоративні цінності організації;

– необхідно змінити кадрову політику організації;

– потрібно документально закріпити розроблені норми поведінки, правила та цінності;

– необхідно розробити і реалізувати план заходів щодо впровадження нових норм і цінностей;

– необхідно оцінити успішність реалізації заходів і розробити план подальшого розвитку корпоративної культури.

Для досягнення визначеного бажаного стану корпоративної культури за методикою ОСАІ, рекомендується скористатися стратегією дій, яка наведена у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Стратегія по доведенню корпоративної культури ПАТ «Мотор Січ» до встановленого бажаного стану

Тип культури	Вектор змін	Дії
Клановий	Розвиток	Підприємству потрібно працювати над об'єднанням всіх його працівників у велику дружню родину. Універсальних методів для досягнення цього не існує, потрібно підлаштовуватися під різні ситуації, які складаються на підприємстві та прислухатися до своїх робітників. На ПАТ «Мотор Січ» буде доцільно проводити загальні збори чи наради, на яких керівництво, або їх представники будуть спілкуватися з рядовими працівниками, або їх представниками, де будуть обговорюватися проблеми других та плани, вектори розвитку, тощо перших. Важливо, щоб такі зустрічі були якнайменше формальними. Так як людей єднають в першу чергу проблеми, то таким чином працівники будуть більше комунікувати між собою.

Продовження таблиці 3.1.

		<p>Підприємство дуже велике, працівники не так багато перетинаються з іншими відділами, цехами, тощо. Це заважає загальній згуртованості. Тож подібні збори явно допоможуть комунікації між працівниками перейти на загальний рівень. Більше цього, якщо працівники будуть спілкуватися безпосередньо з вищим керівництвом, і будуть спроможні досить вільно виговорити свої проблеми та пропозиції, це призведе до довіри та зближення між ними. Бажано проводити такі зустрічі раз на півроку або на рік.</p> <p>Потрібно впроваджувати та розвивати елементи співучасті працівників. Коли вони усвідомлюють потребу та користь від своєї праці, це сприятливо впливає на відданість справі. Рекомендується проводити статистику продуктивності суміжних цехів або відділів, щоб працівники були втягнуті у робочий процес. Також потрібно приділяти постійну увагу індивідуальним показникам та досягненням. Цікавою особливістю корпоративної культури було б впровадження такої практики, як маркування товарів підприємства особистими позначками працівників або цехів, які цю продукцію виготовляють. Це б позитивно вплинуло б на співучасть та залученість працівників.</p> <p>Керівництву ПАТ «Мотор Січ» потрібно більше уваги звернути на забезпечення відданості. Для цього доцільно розширяти систему підвищення кваліфікації. Рекомендується домовитися з іноземними фірмами в даній галузі щодо обміну досвідом та відправляти до них на здобування нових знань перспективних працівників за рахунок підприємства. Також рекомендується домовитися з іноземними учбовими закладами та фінансувати перспективних учнів із запорізьких учбових закладів із домовленістю, що вони пропрацюють на ПАТ «Мотор Січ» не менше 5 років.</p> <p>Рекомендується приділити більше уваги на довгострокову вигоду вдосконалення особистості, розвивати та заохочувати індивідуальність працівників, вдосконалювати моральний клімат.</p>
Адхократичний	Розвиток	<p>Необхідно у різний спосіб заохочувати новаторство. Рекомендується впровадити періодичне (наприклад раз на рік) проведення тендерів всередині підприємства. Фахівці і спеціалісти, які знають краще за будь-кого всі нюанси виробництва, можуть мати якісь перспективні ідеї, які вони не можуть презентувати керівництву, тому що вважають, що нікому це не потрібно, нікого не цікавить думка простого робочого. Проте інколи працівники нижчої ланки мають дуже гідні ідеї. Тож потрібно всіляко підтримувати ініціативність, свободу та експериментування.</p>

Продовження таблиці 3.1.

		<p>Потрібне заохочення адаптивності та готовності до змін. Так як на ПАТ «Мотор Січ» досить застарілі організація та методи роботи, багато працівників близького до пенсійного віку, то всі зміни, які потрібно впроваджувати можуть зустрічатися із сумнівами та супротивом. Тож рекомендується заохочувати швидке пристосування до змін (наприклад невеликими матеріальними нагородами, як от квиток у театр).</p> <p>У перспективі – акцент на зростанні і здобутті нових ресурсів.</p>
Ринковий	Розвиток	<p>Рекомендується більше орієнтуватися на зовнішнє середовище. Звертати увагу на дії інших підприємств і реагувати на них: підтримувати, пропонувати колаборації або засуджувати та протидіяти.</p> <p>Потрібно привчати працівників до прагнення перемагати та орієнтуватися на результати. Це буде активізувати їх діяльність на користь підприємства і більше того буде позитивно впливати на моральний дух. Для цього доцільно впроваджувати виробничі плани. Можна розробити систему нагород (не обов'язково грошових) за переробітку. При чому не потрібно встановлювати мінімальний обсяг робіт як 100%. Пропонується мінімальний рубіж встановити як 85%, але виплачувати гроші як за 100%. Це дозволить працівникам, які за будь-яких особистих причин не змогли досягти 100% не панікувати через зменшення заробітної плати, зробити висновки і реабілітуватися.</p> <p>Пропонується активно зайнятися проникненням на нові закордонні ринки. Через загальну невисоку якість вітчизняної продукції, вітчизняні працівники дуже пишаються, якщо товари, до виробництва яких вони прикладають руки, мають успіх закордоном.</p> <p>Доцільно також впровадити змагання між працівниками. Спортивні змагання вже існують на ПАТ «Мотор Січ», проте рекомендується впровадити виробничі змагання, але потрібно активно слідкувати, щоб це не вилилося у тверду конкуренцію. Отже можна започаткувати традицію винагородження тих, хто має найкращі виробничі результати, але рекомендується заохочувати не тільки індивідуально (цех, відділ або людину, які перемогли у змаганнях), а й відзначати загальну перемогу. Наприклад, якщо перемогла бригада, потрібно відзначити весь цех, оскільки це успіх не тільки бригади, в ньому є деяка заслуга і начальника цеху, і допоміжних робітників. Це буде сприяти тому, щоб репутація і успіх були спільною турботою.</p>

Продовження таблиці 3.1.

Ієрархічний	Послаблення	<p>На підприємстві здебільшого всіма процесами, як робочими, так і позаробочими, керують процедури. Їх та формальні правила необхідно переглянути і за можливістю змінювати та полегшувати, за необхідністю скасовувати. Для цього можна вдатися до незалежного аудиту.</p> <p>В даний час успіх підприємства визначається у низьких витратах. Потрібно шукати грошові резерви, та вкладати їх у розвиток.</p>
-------------	-------------	--

Найголовнішою метою методів та способів покращення корпоративної культури є донесення до всього штату підприємства тих цінностей і культури, які мають діяти на ПАТ «Мотор Січ», згідно оновлених корпоративних стандартів та нової корпоративної політики.

Таким чином, регулярна додаткова освіта, професіональна перепідготовка співробітників і проведення заходів по згуртованості колективу може скласти досить значну статтю витрат. Тому необхідно ще до прийняття рішення про корпоративні перетворення продумати, як захистити інвестиції і скоротити майбутні витрати.

Висновки до розділу 3

Третій розділ повністю стосується методів, способів та варіацій щодо того, як змінити корпоративну культуру на ПАТ «Мотор Січ» в кращу сторону.

Одна із головних рекомендацій – це впровадження нового механізму управління розвитком корпоративної культури. Він дозволяє розробити, погодити і реалізувати комплекс управлінських заходів, спрямованих на формування високого рівня корпоративної культури у відповідності з визначеними напрямками, виходячи з особливостей та стану її існуючого

рівня, вимог зовнішнього середовища, стратегії розвитку підприємства і специфіки його діяльності.

Наступна рекомендація – створення централізованого органу з організації, управління та розвитку корпоративної культури, що буде регулярно займатися оцінкою корпоративного стану на підприємстві, постійно слідкувати за культурною складовою підприємства та системно вдосконалювати корпоративну культуру.

Також рекомендується зайнятися «омолодженням» підприємства. Потрібно приділяти більше уваги до впровадження новітніх робочих та управлінських практик. Рекомендується надавати трохи свободи молодим керівникам, щоб ті власноруч змінювали ситуацію на місцях.

Іншою не менш важливою рекомендацією являється забезпечення зворотнього зв'язку. Керівництво повинно завжди прислухатися до проблем, потреб та пропозицій своїх робітників.

Також було розроблено низку заходів, приймаючи до уваги результати аналізу за методом ОСЕІ які призведуть до встановлення бажаного стану корпоративної культури.

До найбільш перспективних заходів можна віднести:

- проведення загальних зборів чи нарад, на яких керівництво, або їх представники будуть спілкуватися з рядовими працівниками, або їх представниками

- проведення статистики продуктивності суміжних цехів або відділів;

- фінансування на закордонне навчання перспективних учнів із запорізьких учбових закладів;

- впровадження періодичного (наприклад раз на рік) проведення тендерів всередині підприємства;

- впровадження виробничих змагань при активному слідкуванні, щоб це не вилилося у тверду конкуренцію.

ВИСНОВКИ

Отримані результати дослідження дають змогу сформулювати наступні висновки:

1. Корпоративна культура має розглядатись як важливий нематеріальний ресурс, здатний істотно впливати на ефективність функціонування підприємства та формування його ринкової вартості. Корпоративна культура являє собою складний та багатоаспектний комплекс поділюваних членами організації думок, еталонів поведінки, настроїв, символів, відносин і способів ведення бізнесу, які обумовлюють індивідуальність компанії. Корпоративна культура сприяє також більш ефективній адаптації організації до зовнішнього середовища, слугує дієвим механізмом інтеграції внутрішніх організаційних процесів.

2. Встановлено, що головна роль корпоративної культури полягає в об'єднанні колективу, формуванні почуття сівучасті та колективної відповідальності, а також підтримує баланс у соціально–трудовах відносинах.

3. Формування, розвиток корпоративної культури та чітке її дотримання дасть змогу: підвищити економічну ефективність, забезпечити зростання продуктивності працівників, ефективну роботу і стабільну економічну безпеку підприємства; гармонізувати відносини працівників між собою, організувати зворотній зв'язок; розрішити проблемні та спірні ситуації; підвищити моральний стан на підприємстві; привабити нових співробітників; забезпечити прийняття новаторських, ініціативних рішень. Від грамотно сформованої корпоративної культури залежить міцність та ефективність роботи підприємства.

4. Сформульовано основні методики, які різнобічно охарактеризують стан корпоративної культури підприємства: метод системного аналізу, дозволяє врахувати взаємодію безлічі елементів різного характеру;

статистичні методи, такі як: нормативний, порівняльний, метод випадкової оцінки, метод відстеження змін, конструктивно-критичний метод; метод BNS, який слугує для вимірювання позитивних і потенційно граничних значень; метод OCAI, який може допомогти у вимірюванні методів, які домінують в організаційній культурі, іншими словами – активних і пасивних цінностей, метод опитування.

5. Аналіз стану корпоративної культури ПАТ «Мотор Січ» свідчить про те, що підприємство веде досить формальну корпоративну політику, недостатньо уваги приділяє її удосконаленню.

6. Рекомендовано вдосконалений механізм управління корпоративною культурою, який дозволить організувати реформаційний.

8. У напрямі створення програм вдосконалення корпоративної культури на ПАТ «Мотор Січ» слід вдатися до наступних дій: започаткувати «відділ управління та розвитку корпоративної культури»; забезпечити більший контроль за виконанням та організацією корпоративних обов'язків; організувати «омолодження» підприємства шляхом впровадження новітніх робочих та управлінських практик, а також надання свободи управління молодим керівникам; налагодити на підприємстві зворотній зв'язок та прозорість; започаткувати проведення загальних зборів чи нарад, на яких керівництво, або їх представники будуть спілкуватися з рядовими працівниками, або їх представниками, де будуть обговорюватися проблеми других та плани, вектори розвитку, тощо перших; організувати проведення тендерів всередині підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб: Питер, 2006. -416 с.
2. Бандурин А.В. Деятельность корпораций. - М.: БУКВИЦА, 2008. - 600 с.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - 2-е изд., - М.: Гардарики, 2008. - 296 с.
4. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2005. - 501 с.
5. Захаров А. «Корпоративное управление в России». Аналитический банковский журнал. - 2007. - №6. - С. 40 - 43.
6. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. - СПб: Питер, 2006. - 320 с.
7. Козлов В.В., Козлова А.А. Корпоративная культура: «костюм» успешного бизнеса» // Управление персоналом. - 2009. - №11. - С.15 - 17.
8. Кубанейшвили А. «Преобразование компании - начните с корпоративной культуры» // Управление персоналом. - 2006. - №1. - С. 22 - 25.
9. Кузнецов Ю.В. Основы менеджмента: учеб. пособие. - М: ОЛБИС, 2008. - 185 с.
10. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: «Дело», 2005. - 702 с.
11. Погорадзе А.А. Культура производства: сущность и факторы развития. - Новосибирск: Наука. Сиб. Отделение, 2005. - 318 с.
12. Радченко Я. «Организационная культура руководителя» // Проблемы теории и практики управления. - 2008. - №4. -С. 13 - 19.
13. Смирнов Э.А. Основы теории организации. М.: ЮНИТИ, 2007. - 373с.

14. Спивак В.А. Корпоративная культура. - СПб: Питер, 2009. - 352 с.
15. Сухорукова М. «Ценности как ключевой элемент организационной культуры» // Управление персоналом. - 2005. - №11. - С. 11 - 14.
16. Томилов В.В. Культура предпринимательства. - СПб: Издательство «Питер», 2008. - 368 с.
17. Томилов В. «Формирование организационной культуры экономических систем» // Проблемы теории и практики управления. -2009. - №1. - С. 27 - 29.
18. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: учебное пособие для вузов. - М.: ПРИОР, 2008. - 288 с.
19. Храброва И.А. Корпоративное управление: вопросы интеграции. - М.: Издательский Дом «Альпина», 2005. - 198 с.
20. Чумиков А.Н. Связи с общественностью: теория и практика: Учеб. пособие / А.Н. Чумиков, М.П. Бочаров. - М.: Дело, 2006. - 389 с.
21. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. Под ред. В.А. Спивака. - СПб: Питер, 2009. - 336 с.
22. Янц Т. Измерение и формирование эффективной культуры труда: Фронтальный штурм или фланговый маневр. - М.: Экономика, 2008. - 181 с.
23. Upgrade your Organizational Culture: 10 Quick Tips. Веб-сайт. URL: <https://www.growthengineering.co.uk/improve-organizational-culture-10-quick-tips/>
24. Спивак В.А. Корпоративная культура / В.А. Спивак. – СПб. : Питер, 2001. – 352 с.
25. Управління персоналом : [підручник] / За ред. Л.В. Барабанова, О.В. Сардак. – К. : Центр учбової літе-ратури, 2011. – 468 с.
26. Чайка Г.Л. Культура ділового спілкування менеджера: Навч. посіб. — К.: Знання, 2005. — 442 с.
27. Шапиро С.А. Инновационные подходы к процессу управления персоналом организаци Монография. - М.: РХТУ им Д.И. Менделеева, 2011 – 152 с.

28. Зверева Т. В. Функции корпоративной культуры. *Инженерный вестник Дона*. 2009.
29. Pell R. How to Measure Your Organizational Culture and Values. Веб-сайт. URL: <https://www.globaltrademag.com/how-to-measure-your-organizational-culture-and-values/>
30. Звіт щодо результатів діяльності підприємства за 9 місяців 2020 року. *Офіційний сайт ПАТ «Мотор Січ»*. URL: <http://www.motorsich.com/ukr/press/news/news-29.10.20/>
31. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры. Пер.с англ. / Камерон К., Куинн Р. – С-Пб.: Питер, 2001. – 320 с.
32. Работа з персоналом. *Офіційний сайт ПАТ «Мотор Січ»*. URL: http://www.motorsich.com/ukr/profile/work/work_personal/
33. Про підприємство. *Офіційний сайт ПАТ «Мотор Січ»*. URL: <http://www.motorsich.com/ukr/profile/>
34. Медицина. *Офіційний сайт ПАТ «Мотор Січ»*. URL: <http://www.motorsich.com/ukr/uslugi/klinika/>
35. Санаторій «Радуга». *Офіційний сайт ПАТ «Мотор Січ»*. URL: <http://www.motorsich.com/ukr/uslugi/levfak/raduga/>
36. База відпочинку «Мотор». *Офіційний сайт ПАТ «Мотор Січ»*. URL: <http://www.motorsich.com/ukr/uslugi/levfak/motor/>
37. Санаторій-профілакторій. *Офіційний сайт ПАТ «Мотор Січ»*. URL: http://www.motorsich.com/ukr/uslugi/levfak/motor_sich/
38. Культура. *Офіційний сайт ПАТ «Мотор Січ»*. URL: <http://www.motorsich.com/ukr/profile/culture/>
39. Спорт. *Офіційний сайт ПАТ «Мотор Січ»*. URL: <http://www.motorsich.com/ukr/profile/scmotor1/>
40. About the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Веб-сайт. URL: <https://www.ocai-online.com/about-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI>

41. 8+ Editable Job Satisfaction Survey Templates. Веб-сайт. URL: <https://www.template.net/business/survey-templates/job-satisfaction-survey-template/>

42. А.Н. Асаул, М. А. Асаул, П. Ю. Ерофеев, М. П. Ерофеев Культура организации: проблемы формирования и управления СПб.: Гуманистика, 2006.

43. Чернишова Т.О. Деякі аспекти корпоративної культури організації / Т.О. Чернишова, Т.А. Немченко // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2010. – Вип. 17. – С. 328–330.

44. Овчаренко М. І. Організаційно економічні засади управління розвитком корпоративної культури промислових підприємств: автореф. дис. ... к-та екон. наук: 08.00.04 Суми, 2014. 21 с.

45. Полянська А.С., Дюк О.М. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Економіка та управління підприємствам.* 2018. № 27.

46. Ліфінцев Д. С. Формування корпоративної культури на основі концепції кроскультурного менеджменту/ Д. С. Ліфінцев // Економічна наука, 2015. – №5. – С.24–26.

47. Дмитренко М. Й. Структурно–функціональний та системнотеоретичний аналіз корпоративної культури / М. Й. Дмитренко // Гілея: науковий вісник. – 2014. – Вип. 87. – С. 214–219.

48. Дмитренко М. Й. Корпоративна культура та її функціональний потенціал / М. Й. Дмитренко // Гілея: науковий вісник. – 2014. – Вип. 88. – С. 244–249.

49. Самайбекова З. К. Оценка и формирование корпоративной культуры коммерческого предприятия : автореф. дис... канд. экон. наук : 08.00.05 / З. К. Самайбекова. – СПб., ГОУ ВПО «Санкт–Петербургский государственный инженерно–экономический университет», 2007. – 18 с.

50. Ходикіна І. В. Мотивація, розвиток персоналу та створення корпоративної культури – запорука ефективного управління персоналом

компанії та успішної діяльності компанії / І. В. Ходикіна // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. – 2015. – Вип. 10. – С. 341–348.

51. Козлов В. В. Корпоративная культура: опыт, проблемы и перспективы развития : монография / В. В. Козлов. – Москва : Инфра-М, 2001. – 540 с.

52. Іваницька Н. Б. Концепції мотивування персоналу до формування корпоративної культури на машинобудівному підприємстві / Н. Б. Іваницька // Економічна наука – 2010. – №683. – с. 294–299.

53. Дробязко Л. В. Корпоративна культура як інструмент ефективного управління персоналом / Л. В. Дробязко // Теорія та практика державного управління. – 2012. – Вип. 3. – С. 41–50.

54. Лопухова К. О. Вплив корпоративної культури на соціальні процеси підприємства / К. О. Лопухова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2010. – № 31. – С. 216–219.

55. Мельник П. І. Корпоративна культура як чинник успішності компанії / П. І. Мельник, М. І. Зелена // Причорноморські економічні студії. – 2016. – Вип. 4. – С. 67–70.

56. Мельник Н. В. Корпоративна культура в контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства / Н. В. Мельник // Економічний простір. – 2013. – № 73. – С. 203–212.

57. Дряхлов Н. И. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе / Н. И. Дряхлов, Е. А. Куприянов // Социологические исследования. – 2002. – № 12. – С. 87–92.

58. Петрушенко Ю. М. Вплив національних особливостей корпоративної культури на розвиток економічних відносин / Ю. М. Петрушенко, Т. А. Голець // Вісник СумДУ. Серія Економіка. – № 1. – 2007. – С. 75–84.

59. Зеркаль А. В. Факторы, определяющие состояние корпоративной культуры / А. В. Зеркаль // Корпоративная культура организаций XXI века: сборник научных трудов. – Краматорск: ДДМА, 2011. – С. 68–74.

60. Писаренко Ю. О. Сутність поняття «корпоративна культура» / Ю. О. Писаренко // Управління розвитком. – 2014. – № 8. – С. 38–41.

61. Рудковський О. В. Корпоративна культура – метод забезпечення економічної безпеки / О. В. Рудковський // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 3(3). – С. 233–239.

62. Формування корпоративної культури інструментами внутрішнього PR / Д. А. Мірошніченко // Економічний вісник університету. – 2015. – № 25(1). – С. 66–70.

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

64. Мілаш І. В. Корпоративна культура як основний чинник успішного розвитку фірми / І. В. Мілаш, М. В. Черкашина // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2012. – Вип. 1(1). – С. 345–352.

65. Печенка О. І. Корпоративна культура як інструмент конкурентоспроможності вітчизняних підприємств / О. І. Печенка, К. Ю. Величко, Ю. О. Боюнець // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2012. – Вип. 1(2). – С. 188–194.

66. Чернишова А. Деякі аспекти корпоративної культури організації / А. Чернишова, Т. Немченко // Наукові праці КНТУ. Економічні науки, 2010, – № 17. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/49.pdf.

67. Смоленюк П. С. Корпоративна культура як основа розвитку організації / П. С. Смоленюк. – Наука й економіка. – 2010. – № 1. – С.123–128.

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

69. Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості : [монографія] / О. В. Харчишина. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. – 290 с.

70. Тарасова О. В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства / О. В. Тарасова, С. С. Марінова // Економіка харчової промисловості. – 2013. – № 3. – С. 28–32.

71. Химич І. Корпоративна культура – чинник фінансової стабільності підприємств у сучасних економічних умовах / І. Химич // Галицький економічний вісник. – 2012. – № 4. – С. 147–156.

72. Синицька О. І. Корпоративна культура: зарубіжний та вітчизняний досвід / О. І. Синицька // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. – № 12. – С. 229–234.

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

74. Смирнов В. В. До питання визначення змісту поняття «корпоративна культура» / В. В. Смирнов, І. П. Коршунова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2011. – Вип. 1. – С. 721–726.

**Декларація
академічної доброчесності
здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я, Путро Ян Андрійович, студент II курсу, денної форми навчання, економічного факультету, спеціальності «Управління персоналом та економіка праці», адреса електронної пошти yan_putro@ukr.net,

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Розробка і управління корпоративною культурою ПАТ «Мотор Січ» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомена;

- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

- згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____ Підпис _____

Путро Я.А.

Дата _____ Підпис _____

Череп О.Г.

ДОДАТКИ

Додаток А

Типологія корпоративної культури

№ з/п	Автор	Типи культури	Коротка характеристика
1	2	3	3
1	Сонефельд Дж.	„Бейсбольна команда"	Формується в умовах, коли зовнішнє середовище вимагає швидкого зворотного зв'язку та прийняття рішень, пов'язаних з високим ступенем ризику. Характерна для компаній, які працюють в динамічних галузях, рівень ризику в яких значний, а їх майбутнє визначається ступнем новизни продукту чи проекту
		„Клубна"	Характеризується вірністю та приналежністю працівників до групи, від них очікується поступовий повільний прогрес; на кожному рівні ієрархії вони протягом тривалого терміну набираються досвіду та знань. Така культура сприяє розвитку гнучкості всередині організації, проте в очах оточуючих компанія закрита, яка не бажає і не здатна до змін
		„Академія"	Полягає в спеціалізації працівника, що призводить до формування в нього почуття впевненості в своїй необхідності для організації, проте така культура обмежує розвиток працівників та взаємозв'язок між підрозділами організації. Така культура ефективна в стабільному середовищі
		„Фортеця"	Зазвичай виникає в кризовій для компанії ситуації, коли мова йде про виживання організації. Ця культура не може гарантувати працівникам збереження робочих місць чи професійне зростання тоді, коли компанія пристосовується до умов зовнішнього середовища
2	Акофф Р.	Корпоративна	Низький ступінь залучення працівників до постановки цілей і вибору засобів для їх досягнення
		Консультативна	Високий ступінь залучення працівників до постановки цілей та низький ступінь залучення працівників до вибору засобів для їх досягнення

		Партизанська	Низький ступінь залучення працівників до постановки цілей та високий ступінь залучення працівників до вибору засобів для їх досягнення
		Підприємницька	Високий ступінь залучення працівників до постановки цілей та до вибору засобів для їх
3		Спекулятивна	Високий ризик та швидкий зворотний зв'язок, жи- вильне середовище для субкультури ділової людини
	Діл Т., Кеннеді А.	Культура торгівлі	Низький ризик та швидкий зворотний зв'язок, недо- ліком є переважання кількості над якістю, висока плинність кадрів, домінує фактор короткотермінового успіху
		Інвестиційна	Високий ризик та повільний зворотний зв'язок, явно виражена орієнтація на майбутнє, велике значення має досвід, хоча й нові ідеї не відкидаються
		Адміністративна	Низький ризик та повільний зворотний зв'язок, основ- на увага звертається на те, як зробити, а не - що зробити
4	Бурке М.	„Оранжерея"	Бюрократична система, дуже слабка мотивація персоналу, інертна до змін
		„Збирачі колосків"	Взаємодія з внутрішнім середовищем випадкова; переважно малі та середні підприємства; слабка мотивація персоналу
		„Город"	Прагне до збереження домінуючих позицій на традиційному ринку, структура пірамідальна, мотивація низька
		„Французький сад"	Прагне до збереження домінуючих позицій на традиційному ринку; великі підприємства, де до людей ставляться як до механізмів, необхідних для функціонування системи
		„Великі плантації"	Постійно пристосовується до змін зовнішнього сере- довища; переважно крупні підприємства з 3-4 ієрар- хічними рівнями; мотивація достатньо висока
		„Ліана"	Орієнтація кожного працівника на вимоги ринку, мінімальна кількість управлінців, висока мотивація персоналу
		„Косяк риб"	Висока орієнтація на зміни ринку, гнучкість, маневреність, структура і поведінка організації змінюється залежно від змін ринку, високий рівень мотивації
		„Кочівна орхідея"	Вичерпавши можливості одного ринку,

			переходять до ін-шого. Переважно неформальна організація, структура якої постійно змінюється, мотивація персоналу відсутня
5	Хофштед Г.	Індивідуалістична	Характеризується слабким впливом на працівників
		Колективістська	Сильний вплив на працівників та лояльність з їхнього боку, згуртованість колективу
		Культура з високим рівнем дистанції влади	Директивний стиль управління, значний розрив між керівниками та звичайними працівниками
		Культура з низьким рівнем дистанції влади	Демократичний стиль управління, доступність керівників, висока кваліфікація робітників
		Культура з низьким рівнем уникання невизначеностей	Полягає у готовності персоналу жити сьогоdnішнім днем, працівники надають перевагу невеликим організаціям, стійка мотивація у досягненні цілей
		Культура з високим рівнем уникання невизначеностей	Працівники хвилюються за майбутнє, вони надають перевагу великим організаціям та кар'єрі спеціалістів
		„Чоловіча“	Домінування чоловіків в будь-якій ситуації, основна цінність в житті - успіх, прагнення до незалежності, перевага логіки при прийнятті рішень
		„Жіноча“	Стать не впливає на кар'єрний ріст, основна цінність - якість життя, прагнення до солідарності, перевага інтуїції при прийнятті рішень
6	Костантин Л.	Модель „закритої“ організації	Жорстка ієрархічна структура з чітко визначеними стосунками влади і підлеглих, комунікативні процеси відбуваються по вертикалі. Недоліками є консерва- тивність структури, яка підходить для роботи в ста- більному середовищі
		Модель „випадкової“ організації	Висока готовність до змін, динамічне утворення, яке здатне швидко перебудовуватись. Ці організації забез- печують максимальне автономне існування своїм членам і сприяють креативному розвитку особистості. Оптимальні на ранніх стадіях підприємницької активності
		Модель „відкритої“ організації	Достатньо демократична організація, яка здатна до змін. Основний недолік - значні втрати часу при прийнятті рішень. Панують партнерські відносини

		Модель „синхронної” організації	Побудова організації відбувається навколо сильного лідера, організаційна структура будується відповідно до поставленої мети, всі підрозділи і люди отримують своє місце в загальному русі і усвідомлюють свою роль в досягненні загального результату. Недолік — невисока здатність до організаційних змін
7	Хенді Ч.	Культура влади, яку уособлює головний Бог (Зевс)	Розподіл робіт по функціональних чи продуктивних підрозділах. Сильна сторона - швидкість прийняття рішень завдяки незвичайній формі комунікації - емпатії. Люди, які надають перевагу такому типу культури, схильні до інтуїтивного та цілісного мислення та не схильні до логічного, аналітичного та послідовного навчання, вони вчать за допомогою спроб і помилок та моделювання. В цій культурі цінуються контроль за ресурсами та особиста харизма
		Культура ролі, яку уособлює Бог логіки і розуму (Аполлон)	Пов'язана з визначенням ролі чи роботи, яка має бути зроблена, а не з особистістю. Роль - це фіксований набір обов'язків, а індивідуум - той, хто має їм відповідати. Ця культура ефективна тоді, коли життя передбачуване, навчання розуміється як набуття нових навиків та знань; рішення приймаються достатньо рідко і переважно є процедурними
		Культура задачі, яку уособлює Богиня мудрості (Афіна)	Основною метою управління є неперервне і успішне вирішення проблем. Роботі притаманні ентузіазм й почуття спільності при незначних конфліктах особистих інтересів. Навчання необхідне для того щоби краще вирішувати проблеми; люди розглядаються не як людські ресурси, а як індивідууми, ресурсний потенціал, який організація може використати в даний момент для вирішення проблем в певних сферах
		Культура особистості, яку уособлює егоїстичний Бог винаробства (Діоніс)	Організація існує для того, щоб допомагати індивідуумам в досягненні їх особистих цілей. Ця культура є доброю тоді, коли талант і навик окремих особистостей мають вирішальне значення для організації. Навчання відбувається шляхом набуття нового досвіду
8	Куїні Р., Рорбах Дж.	Ієрархічна	Розглядається як формалізоване та структуроване місце праці, де діяльністю людей керують процедури. Організацію об'єднують формальні правила та офіційна

			політика. Домінує у великих організаціях та урядових органах
		Ринкова	Організація функціонує як ринок з орієнтацією на зовнішнє оточення. Основні цілі - конкурентоспроможність та продуктивність, які досягаються завдяки акцентуванню на зовнішні позиції та контроль
		Кланова	Характеризується спільними цінностями та цілями, згуртованістю, співучастю, індивідуальністю. Організація тримається разом завдяки традиції та вірності; успіх визначається здоровим внутрішнім кліматом та турботою про людей, заохочується бригадна робота, участь людей в бізнесі
		Адхократична	Основна її мета - адаптивність, забезпечувати гнучкість та творчий підхід до справи в ситуаціях, для яких характерна невизначеність, двозначність чи перенасичення інформацією. Тут люди готові йти на ризик та жертвувати собою; ефективне лідерство полягає у вмінні передбачати, новаторстві та орієнтації на ризик. Важливою рисою є готовність до змін і сприйняття нових викликів часу і зовнішнього середовища
9	Коул Д.	Бюрократична	Характеризується матеріальною мотивацією працівників та жорстким контролем. Самі працівники ліниві, пасивні і потребують маніпулювання та контролю
		Органічна	Для неї характерна раціоналізація виробництва, вузька спеціалізація, високий рівень згуртованості. Працівники стурбовані соціальними потребами і набувають почуття самоідентичності лише у взаємодії з іншими людьми
		Підприємницька	Працівники готові напружено працювати для досягнення мети заради самореалізації
		Партиципативна	Працівники цікавляться лише особистими цілями; стандартні управлінські підходи не спрацьовують. Взаємодоповнюваність членів команди та спільність основних ціннісних установок забезпечує повноцінне використання індивідуальних навиків та вмінь
10	Харісон Р.	Орієнтована на владу	Організація є конкурентною, реагує швидше на особистісні якості, ніж на досвід

		Орієнтована на людину	Це узгоджена організація, яка не приймає контроль керівництва
		Орієнтована на задачу	Організація робить акцент на компетентність, є динамічною
		Орієнтована на ролі	Робить акцент на дотримання закону, законності та бюрократії
11	Шейн Е.	Культура влади	Влада зосереджена в руках кількох людей і ґрунтується на їх здібностях. Така культура, як правило, має тенденцію до підприємництва
		Рольова культура	Влада зрівноважена між лідером і бюрократичною структурою. Оточуюче середовище, як правило, стабільне, і ролі та правила строго визначені
		Культура досягнень	Робиться акцент на мотивації та відданості та високо цінуються дія, ентузіазм та ініціатива
		Підтримуюча	Люди вносять свій внесок в спільну справу з почуттям відданості та солідарності. Для взаємовідносин характерні довіра та взаємоповага
12	Уільямсон, Добсон, Уолтер	Орієнтація на владу	Організації намагаються панувати над середовищем, й ті, хто наділений владою, прагнуть підтримувати абсолютний контроль над підлеглими
		Рольова орієнтація	Організації підкреслюють відданість букві закону, законності та бюрократії. Важливими є ієрархія та статус
		Орієнтація на задачу	Організації роблять акцент на виконання задач. Основовою авторитету є відповідні знання і компетенція
		Орієнтація на людей	Організація існує насамперед для того, щоб служити своїм членам. Передбачається, що окремі члени впливатимуть один на одного власним прикладом і допомогою
13	Погорядзе А.	Умов праці	Розглядається як сукупність об'єктивних умов і суб'єктивних чинників, що визначають поведінку людини на виробництві це: показники санітарно-гігієнічних, психофізіологічних, соціально-психологічних та естетичних умов праці
		Засобів праці й трудового процесу	Цю культуру характеризують такі елементи як впровадження передових досягнень науки і техніки, якість технології та організації виробництва й праці

		Міжособистісних стосунків	Визначає характер соціально-психологічного клімату, наявність спільних цінностей та переконань
		Управління	Культурі притаманні адекватність методів ситуації, професіоналізм менеджерів і вищого керівництва
		Персональна культура працівників	Складається з двох частин: моральної культури та культури праці. Перша, у свою чергу, поділяється на внутрішню й зовнішню. Зовнішня культура проявляється у поведінці людини, її знаннях етикету та правил поведінки, у гарних манерах. Внутрішню культуру людини формує моральність, ціннісні орієнтації, переконання, вміння контролювати почуття. Культуру праці визначає рівень освіти та кваліфікації, дисциплінованість, ретельність та творчість
14		Апатична	Характеризується слабкими зв'язками та великою кількістю вказівок і має тенденцію до апатії та фаталізму
	Вілдавський А.	Змагальна, індивідуалістична	Характеризується слабкими зв'язками, вказівок мало і тому в колективі панує конкуренція. Важливішу роль відіграють стимули та механізми ринку
		Ієрархічна, колективістська	Характеризується міцними зв'язками, та є багато вказівок щодо поведінки персоналу, що породжує сильну організацію з чіткою структурою
		Егалітарна	Має міцні зв'язки та невелику кількість вказівок, тому в такій організації планування носить комунікативний характер, а взаємопорозуміння досягається шляхом спільних обговорень
15	Пригожин А.	Вертикальна (російська)	Характеризується слабким ступенем децентралізації та низьким ступенем розвитку співробітництва на горизонтальних рівнях
		Горизонтальна (західна)	Характеризується високим ступенем децентралізації та високим ступенем розвитку співробітництва на горизонтальних рівнях