

DOI: [10.32702/2307-2105-2019.11.42](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.42)

УДК [658:005.332.4:005.336.1]:331.108.2

*І. М. Антохова,*

*к. е. н., доцент кафедри економіки підприємства та управління персоналом, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м. Чернівці*

*ORCID: 0000-0002-7766-3596*

*Л. Д. Водянка,*

*к. е. н., доцент кафедри економіки підприємства та управління персоналом, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м. Чернівці*

*ORCID: 0000-0001-8153-2532*

*Л. А. Сибирка,*

*к. е. н., в.о. доцента кафедри економіки підприємства та управління персоналом, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м. Чернівці*

*ORCID: 0000-0001-7455-6544*

## **КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

*Iryna Antokhova*

*Ph.D. in Economic Sciences, docent,*

*Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University*

*Liubov Vodianka*

*Ph.D. in Economic Sciences, associate professor,*

*Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University*

*Liudmyla Sybyrka*

*Ph.D. in Economic Sciences, assistant,*

*Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University*

### **CORPORATE CULTURE AS AN EFFECTIVE TOOL HR**

У статті розкрито сутність і поняття «корпоративна культура», зокрема на ряду економічної, управлінської, соціологічної і психологічної позиції в тлумаченні цього поняття, окреслено різноманітні підходи до її визначення. Визначено особливості вітчизняних підходів до дефініції поняття «корпоративна культура». Встановлено, що більшість з механізмів корпоративної культури в діяльності вітчизняних організацій практично не використовується, особливо це стосується державних підприємств. Досліджено вплив корпоративної культури на діяльність організації та управління людськими ресурсами, де корпоративна культура в основному розуміється як набір норм, правил, традицій, що приймаються менеджментом і персоналом організації, які отримують вираз у цінностях що заявлені організацією, у орієнтирах поведінки і дій, що задані персоналу. Окреслено ключові функції організацій, що мають міцну корпоративну культуру і в той же час існуючі проблеми впровадження корпоративної культури у діяльність вітчизняних організацій. Сформульовано чинники, які визначають потребу вітчизняних організацій у зміні корпоративної культури, а саме вплив корпоративної

культури на показники діяльності організації та на якість управління людськими ресурсами, що зумовлює необхідність існування ефективної корпоративної культури, робить доцільним процес її формування та удосконалювання.

Можна виділити дві категорії підприємств з точки зору наявності чи відсутності там цілеспрямованої роботи по формуванню корпоративної культури: Керівництво має досить точні уявлення про те, якого роду корпоративна культура є бажаною для їх підприємства. Керівництво признає значимість цілеспрямованого формування корпоративної культури, в силу чого в організації проводиться робота з її формалізації (створення символіки, різного роду нормативних документів, виробляючи у персоналу необхідну цінність до організації). Для більшості вітчизняних підприємств характерна відсутність цілеспрямованої роботи з формування корпоративної культури, яка була б адекватна цілям і стратегіям організації; слабо проводиться робота з формалізації декларованих цінностей корпоративної культури. У керівництва є деякі уявлення про бажану для них корпоративну культуру, однак її формування ведеться підступно, про це не прийнято говорити як про ціленаправлену діяльність. Документи, які будь-яким чином формалізують бажану корпоративну культуру, в цій групі підприємства відсутні. Керівник значення корпоративної культури розуміє досить вузько, перш за все як емоційну цілісність персоналу. А єдиним засобом, спрямованим на створення подібної згуртованості, керівники розглядають корпоративні вечірки. Корпоративна культура розглядається керівниками не більше ніж допоміжний засіб стимулювання персоналу. У ряді випадків приховані процеси формування організаційних цінностей обумовлені їх вираженням антигромадським характером.

Визначено, що завдяки удосконаленню та оновленню існуючої корпоративної культури, керівництво організації може досягти намічених результатів як для окремого структурного підрозділу, так і для організації в цілому.

*The article reveals the essence and concept of "corporate culture", in particular on a number of economic, managerial, sociological and psychological positions in the interpretation of this concept, outlines various approaches to its definition. The features of domestic approaches to the definition of the concept "corporate culture" are determined. It is established that most of the mechanisms of corporate culture in the activity of domestic organizations are practically not used, especially in the case of state-owned enterprises. The influence of corporate culture on the activity of organization and management of human resources, where corporate culture is basically understood as a set of norms, rules, traditions, accepted by the management and personnel of the organization that receive the expression in the values declared by the organization, in the guidelines of behavior and actions given the staff. The main functions of organizations with a strong corporate culture and, at the same time, existing problems of corporate culture introduction into the activities of native organizations are outlined. Formulated factors that determine the need for domestic organizations to change the corporate culture, namely, the impact of corporate culture on the performance of the organization and the quality of human resources management, which necessitates the existence of an effective corporate culture, makes the process of its formation and improvement expedient. There are two categories of companies in terms of the presence or absence of purposeful work on the formation of corporate culture: 1. management has a fairly accurate idea of what kind of corporate culture is desirable for their business. The management recognizes the importance of purposeful formation of corporate culture, which is why the organization is working on its formalization (creation of symbols, various kinds of normative documents, contributing to the staff of the necessary value). Most domestic enterprises are characterized by a lack of purposeful work to develop a corporate culture that is adequate to the organization's goals and strategies; work on formalizing the declared values of corporate culture is poorly done. 2) The management has some ideas about the desired corporate culture for them, but its formation is conducted in an underground way, it is not accepted to speak of it as a purposeful activity. There are no*

*documents in any way that formalize the desired corporate culture. The manager understands the importance of corporate culture rather narrowly, above all as the emotional integrity of the staff. And the only way to create such cohesion is for corporate executives to consider corporate parties. Corporate culture is viewed by executives as nothing more than an auxiliary tool to encourage staff. In some cases, the hidden processes of forming organizational values are due to their pronounced anti-social character.*

*It is determined that due to the improvement and updating of the existing corporate culture, the management of the organization can achieve the intended results both for a separate structural unit and for the organization as a whole.*

**Ключові слова:** корпоративна культура; управління персоналом; моделі управління; корпоративний характер; організаційні цілі; ціннісні орієнтації працівників.

**Keywords:** corporate culture; personnel management; management models; corporate character; organizational goals; employee value orientations.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Для сучасного суспільства, що розвивається в мінливих умовах, актуальним є пошук дієвих методів управлінського впливу на персонал. Одним із важливих інструментів такого впливу є формування та розвиток корпоративної культури, про що свідчать успіхи компаній різних країн світу, які декларують основні норми, засади та правила корпоративної культури, визнаючи її провідним чинником розвитку та конкурентоспроможності підприємства. Роль чинника корпоративної культури в соціальній системі стає визначальною, коли виникає необхідність формування нової стратегії й моделі бізнесу, та побудови на їх основі нової системи цінностей.

Стан корпоративної культури на вітчизняних підприємствах ще вимагає серйозних досліджень, як зі статистичної точки зору, так і з точки зору основних динамічних змін економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Окремі аспекти корпоративної культури вивчалися багатьма зарубіжними та вітчизняними представниками. Проблема управління персоналом в аспекті корпоративної культури значна увага приділена у працях вітчизняних науковців, серед яких: Апостолок О. [1], Балака О. [2], Беляк Т. [3], Бугаєвська Ю. [4], Водянка Л.Д., Зрибнева І.П., Л.А. Сибирка [5], Грищенко Н. [6], Новосад М. [7], Петрова І. [8], Пушкар З. [9], Семикіна М. [10], Терон І. [11]

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є розробка практичних рекомендацій впливу корпоративної культури на управління персоналу у контексті підвищення ефективності діяльності сучасних вітчизняних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На сучасних вітчизняних підприємствах переважає корпоративна культура ринкової моделі управління персоналом, але подекуди має місце корпоративна культура з властивостями традиційної та постсоціалістичної моделі управління персоналом.

Елементи корпоративної культури, характерні для ринкової моделі управління персоналом, виявляються у значній кількості (понад 90 % від загальної кількості вітчизняних підприємств малого та середнього бізнесу, як виробничих, так і торговельних). Зокрема, ринкова корпоративна культура українських підприємств має наступні характеристики:

- 1) цільова визначеність діяльності підприємств;
- 2) пріоритет економічних цілей над соціальними та іншими видами цілей;
- 3) ліберальна фіксація функціональних обов'язків співробітників та підрозділів, широке використання матричної організаційної структури управління;
- 4) заохочення як співробітників, так і підрозділів в цілому, чітка залежність матеріального стимулювання від особистого кінцевого результату.

Разом з тим характеризувати корпоративну культуру виключно як ринкову неможливо, оскільки в ній спостерігаються і певні елементи корпоративної культури, властивої традиційній моделі управління персоналом.

Так, традиційна модель управління персоналом характерна для невеликих підприємств, перш за все торговельних. Для неї характерними є наступні ознаки:

- а) домінуюча роль першого керівника як в питаннях стратегії підприємства, так і в питаннях тактики;
- б) корпоративний характер найму на роботу передбачає обов'язки внутрішнього доручення за нового прийнятого співробітника, який не має досвіду роботи, заохочення сімейності;
- в) слабе розмежування формальних та міжособистісних відносин;
- г) наявність подвійної моралі в організації;
- д) слабка формалізованість службових обов'язків;

е) патерналізм у відношенні співробітників потребує від співробітників безумовної покірності, керівник в свою чергу вважає необхідним забезпечувати потреби працівників, в тому числі і потреби, які знаходяться за межами його трудової діяльності.

Можна виділити дві категорії підприємств з точки зору наявності чи відсутності там цілеспрямованої роботи з формування корпоративної культури:

1). Керівництво має досить точні уявлення про те, якого роду корпоративна культура є бажаною для їх підприємства. Для більшості вітчизняних підприємств характерна відсутність цілеспрямованої роботи з формування корпоративної культури, яка була б адекватна цілям і стратегіям організації; слабо проводиться робота з формалізації декларованих цінностей корпоративної культури.

2). У керівництва є деякі уявлення про бажану для них корпоративну культуру, однак її формування ведеться підступно, про це не прийнято говорити як про ціленаправлену діяльність. Документи, які будь-яким чином формалізують бажану корпоративну культуру, в цій групі підприємства відсутні.

Таким чином відсутність цілеспрямованої діяльності з формування корпоративної культури є першою універсальною характеристикою української практики управління персоналом. Експерти з числа лінійних керівників і фахівців служб управління персоналом виділяють наступні причини відсутності уваги до питань формування корпоративної культури на сучасних вітчизняних підприємствах:

- професійна некомпетентність керівників і спеціалістів служб з управління персоналом, які не розуміють змісту терміна «корпоративна культура», як слід, не розуміють необхідності в її доцільному формуванні;

- корпоративна культура сприймається багатьма керівниками як якийсь набір гасел;
- прямі перенесення сімейних відносин в практику діяльності підприємства;
- відсутність уваги до питання формування корпоративної культури багато експертів пов'язують з відсутністю в організації осмислених цілей та стратегії розвитку;

- у ряді випадків цільовими призначеннями корпоративної культури є формування колективізму.

Основними показниками формування корпоративної культури підприємства є:

- розуміння персоналом організаційних цілей;
- залучення персоналу в прийнятті рішень;
- ступінь інформативності працівників про поточне положення справ та про стратегію розвитку підприємства;

- ступінь відповідності ціннісних орієнтацій працівників цілям організації, рівень інтеграції цінностей і норм поведінки;

- наявність в організації корпоративних свят, традицій;

- ідентифікація персоналу зі своїм підприємством.

Вітчизняна модель управління має ряд відмінних рис у сутності організаційних цілей. Перша особливість стосується точності представлення керівниками цілей очолюваного підприємства. Якщо закордонні менеджери чітко уявляють філософію і цілі підприємства, то уявлення вітчизняного менеджменту з формулювання сутності організаційних цілей виглядають досить розмитими.

Нами було проведене дослідження на десяти підприємствах Чернівецької області. При проведенні опитування керівників кожен четвертий (27,3%) не зміг практично сформулювати цілі очолюваної організації. Аналізуючи змістовну частину організаційних цілей, відмітимо, що в перелік найбільш пріоритетних входять наступні групи цілей:

- економічні (збільшення прибутку, збільшення обороту);
- маркетингові (розвиток мережі підприємств, експансія українського ринку);
- виробничі (розвиток нових технологій, збільшення якості виробництва).

До найменш виражених цілей відносять:

- соціоцентричні (служіння суспільству);
- соціальні (збільшення рівня добробуту працівників);
- політичні (створення іміджу, брендингу підприємства).

Порівняний аналіз уявлень менеджерів і персоналу відносно базових цілей організації дозволяє виявити парадоксальність ситуації, яка склалась. Парадокс полягає в тому, що працівники більш впевнено, в порівнянні з керівником, формулюють мету підприємства. 79,5% працівників стверджують, що знають базову ціль підприємства. Разом з тим навряд чи дані уявлення можна назвати точними (і в цьому ще одна особливість вітчизняної моделі управління). Цілі організації як правило не транслюють по офіційним каналам. Уявлення про них формуються у працівників на основі непрямих спостережень за поведінкою керівників, особистого життєвого досвіду. Тому уявлення менеджерів і персоналу про цілі організації можуть бути не просто різними, а іноді і протилежними.

За даними наших досліджень, лише кожен третій респондент розділяє в повній мірі організаційні норми поведінки (34%) і цілі організації (38%), що дозволяє характеризувати рівень інтеграції, установок (цінностей) і норм поведінки як невисокий. Більш того, у визначенні базових цілей організації можна простежити визначення розбіжності серед різних категорій персоналу.

**Таблиця 1.**  
**Базова мета підприємства**

Мета	Оцінка експертів (%)	Ранг	Оцінка працівників (%)	Ранг
Відданість суспільству	43	1	38	1
Забезпеченість працівників, повага до працівника	37	2	17	4
Прибуток	23	3	21	2
Науковий прогрес	20	4	19	3

За трьома позиціями (відданість суспільству, справедливий прибуток і неухильний прогрес) думки керівників і рядових співробітників в цілому збігаються. Причому і керівники і персонал більшості підприємств в якості базової мети визначають «відданість суспільству». Істотні ж відмінності між експертами і персоналом спостерігаються при оцінці позиції добробуту працівників, поваги до працівника. Якщо у експертів дана мета знаходиться на 2-му місці в загальному списку базових цілей, то у працівників на 4-му (причому розрив в оцінці досягає 20%). Подібна розбіжність свідчить про високий ступінь декларованості позицій, що стосуються стану персоналу на вітчизняних підприємствах, і зайвий раз підтверджує думку про вторинність питань соціального порядку в порівнянні з економічними і технічними.

Що стосується залученості персоналу до прийняття рішень, то зарубіжні компанії керуються двома основними принципами: по – перше, працівник, виконує дану роботу, і тому кращий за інших, а також може її вдосконалити, по – друге, працівник більше всього прихильний своїм власним ідеям (якщо ідея, або частина її належить нам, важко не перейнятися любов'ю до цієї ідеї).

Проведені нами дослідження показують, що прагнення персоналу в управлінні підприємством є слабковираженим. Лише 35% опитаних заявили, що керівництво підприємства враховує позицію персоналу при розробці управлінських рішень. Але і на тих небагатьох підприємствах, які практикують залучення персоналу, ефективність досить часто нейтралізується відсутністю комплексного підходу, а саме не функціонує система морального та матеріального стимулювання.

Показник, ступінь інформованості працівників про поточне положення справ і про стратегію розвитку підприємства, з точки зору інформованості персоналу комунікації на вітчизняних підприємствах складно назвати ефективними. Так, зі станом справ на підприємствах добре знайомі 43% працівників, а зі стратегією розвитку підприємства – 29%.

Вітчизняним підприємствам характерні наступні форми інформування персоналу:

- загальні збори або збори трудового колективу (зазвичай вони проводяться за підсумками року, кварталу або місяця);
- збори для окремих категорій співробітників (зустрічі з бригадирами, майстрами, цехові збори і т.д.); виробничі наради (оперативки);
- години прийому керівництва підприємства (введені єдині дні і години прийому працівників з особистих питань);
- неформальні зустрічі керівника з працівниками.

На досліджуваних нами підприємствах 72% опитаних співробітників відзначили, що керівника організації часто можна побачити безпосередньо на робочих місцях.

**Таблиця 2.**  
**Рівень інформованості персоналу**

№ п/п	Питання інформованості	Персонал		Наші висновки по дослідженням
		добре інформований (% від всіх опитаних)	коефіцієнт інформованості	коефіцієнт інформованості
1.	Чи знайомі Ви з історією своєї організації	35	0,51	0,91
2.	Чи знайомі Ви зі станом справ в організації на сьогоднішній день	33	0,53	0,87
3.	Чи знайомі Ви зі структурою організації	48	0,62	0,85
4.	Чи знайомі Ви з соціальною стратегією організації та структурою персоналу	32	0,43	0,84
5.	Чи знайомі Ви з економічною стратегією організації	23	0,16	0,75
6.	Чи знайомі Ви з технічною	20	0,21	0,68

	стратегією організації та розвитком нових технологій на підприємстві			
--	--	--	--	--

В цілому вітчизняні менеджери орієнтовані здебільшого на вирішення поточних питань, а не планування стратегій. За даними досліджень коефіцієнт інформованості в організації склав 0,53, а коефіцієнт інформованості, наприклад, про економічну стратегію організації 0,16.

Наступною особливістю інформаційної політики вітчизняних підприємств є її відхилення від основних принципів. Найбільш розповсюдженим є відхилення від трьох принципів: оперативності, достовірності поданої інформації і доступності мови подачі інформації. Персонал вважає, що інформація, яка подається в більшості випадків є достовірною (63,6%) та зрозумілою (65,3%). Лише 48,3% вважають, що принцип оперативності витримується лише частково. Складається досить парадоксальна ситуація – комунікації відбуваються регулярно, однак обговорювана в процесі взаємодії інформація часто, на думку персоналу, є неактуальною (або тією яка подана невчасно).

Достатнім рівнем інформованості володіє в середньому лише кожен третій опитаний нами працівник (31,7%). Працівники практично не орієнтуються в економічній та технологічній стратегіях підприємства. Але низький рівень інформованості працівників з приводу стратегії свого підприємства може пояснюватися не тільки закритістю цієї інформації, а й її елементарною відсутністю.

Таким чином, можна стверджувати, що у сфері інформування персоналу про поточне і стратегічне становище практика вітчизняних та зарубіжних підприємств суттєво відрізняється, оскільки зарубіжний досвід передбачає високу інформованість робітників з усіх найважливіших питань діяльності підприємства. Зміст комунікацій на вітчизняних підприємствах передбачає обговорення насамперед поточних питань діяльності підприємства. У значно меншій мірі обговорюються питання стратегічного характеру. Внутрішньоорганізаційні комунікації здійснюються за поточними проблемами. Але цілісного і чіткого уявлення ні про стан підприємства ні про його майбутнє у більшості працівників немає.

Щоб оцінити ціннісні орієнтації персоналу на десяти підприємствах Чернівецької області ми запропонували працівникам оцінити за 10–ти бальною шкалою найбільші цінності. Результати зведені в таблиці 3.

Відповідно до даних дослідження провідною цінністю для всіх категорій працівників є гідна заробітна плата. Середній бал за цим показником склав 8,88 балів. Важливе значення для персоналу в цілому має також можливість працювати в гарному колективі (середній бал склав 7,60) і моральне задоволення від результатів праці (середній бал дорівнює 7,26). Досить високо значима для працівників є цінність професійного зростання (середній бал – 7,04). На останньому за значимістю місці, для всіх категорій працівників, знаходиться можливість самоствердження (5,16 балів). Насторожує досить невисока для працівників вираженість цінності престижного місця роботи (середній бал – 5,71). Цілком ймовірно, даний факт дозволяє стверджувати про недостатню ідентифікацію працівників зі своїм підприємством, для них воно швидше є джерелом доходів, ніж представляє життєвий сенс. Подібний стан є наслідком недостатньо ефективної роботи з формування внутрішньофірмового іміджу серед працівників підприємства.

**Таблиця 3.**

**Ціннісні орієнтації працівників підприємства та керівників середньої ланки**

№ п/п	Найменування цінності	Працівники	Керівники середньої ланки
1.	Гідна заробітна плата	8,77	9,51
2.	Можливість працювати в гарному колективі	7,97	8,90
3.	Моральне задоволення від результатів праці	7,05	8,76
4.	Можливість професійного зростання	6,71	8,17
5.	Реалізація власних можливостей	6,64	7,82
6.	Престижне місце роботи	5,63	5,57
7.	Самоствердження	4,89	5,55

Отже, в системі ціннісних орієнтацій персоналу сучасних українських підприємств провідна роль належить заробітній платі.

Дослідження дозволяє відзначити деякі відмінності в ціннісних орієнтаціях в залежності від віку працівників (таблиця 4).

**Таблиця 4.**  
**Ціннісні орієнтації працівників різних вікових груп**

№ п/п	Найменування цінності	Вік		
		до 30 років	30–40 років	більше 40 років
1.	Гідна заробітна плата	8,75	8,92	9,54
2.	Можливість працювати в гарному колективі	7,55	8,40	6,92
3.	Моральне задоволення від результатів праці	7,41	7,55	6,27
4.	Можливість професійного зростання	8,01	6,15	4,7
5.	Реалізація власних можливостей	7,34	7,05	4,41
6.	Престижне місце роботи	6,60	4,99	3,32
7.	Самоствердження	6,36	4,46	2,61

Система ціннісних орієнтацій істотно відрізняється серед різних вікових груп. Найбільш істотні відмінності виявляються за цінністю «престижне місце роботи», де розрив у значеннях між старшою та молодшою віковими групами складає 41%. Можна відзначити, що система ціннісних орієнтацій працівників старше 40 років в цілому істотно відрізняється від інших вікових груп, для неї характерно менш виражене значення таких цінностей, як «престижне місце роботи», «самоствердження», «реалізація своїх можливостей». Одночасно для даної вікової групи характерним є більш високе значення цінності «гідна заробітна плата». Отже, саме ці особливості необхідно враховувати керівництву підприємства при організації мотиваційної системи.

Порівняльний аналіз ціннісних орієнтацій респондентів з різним освітнім рівнем показує, що відмінності тут хоча і менш виражені, але тим не менш є (таблиця 5).

**Таблиця 5.**  
**Ціннісні орієнтації працівників з різним рівнем освіти**

№ п/п	Найменування цінності	Освіта	
		Вища	Середня спеціальна
1.	Гідна заробітна плата	8,84	8,88
2.	Можливість працювати в гарному колективі	7,44	7,48
3.	Моральне задоволення від результатів праці	7,74	6,85
4.	Можливість професійного зростання	6,64	6,99
5.	Реалізація власних можливостей	7,08	6,25
6.	Престижне місце роботи	5,44	5,85
7.	Самоствердження	5,34	4,87

Загальною характеристикою порівняльного аналізу ціннісних орієнтацій працівників з різним освітнім рівнем є менша абсолютна вираженість значень більшості цінностей, властива для працівників із середньою спеціальною освітою.

Показник, традиції, ритуали, організаційні свята, менш ніж половина респондентів (46%) відзначили, що підприємства, в якій вони працюють, багата на колективні свята. Ще менше (30%) тих хто вважає, що підприємство багате на традиції і ритуали. Цікавою при цьому представляється специфіка ритуалів на думку більшості респондентів, ритуали пов'язані з тими чи іншими святами. Відзначимо також, що специфіка свят багато в чому залежить від специфіки колективу (тобто відзначається свято на рівні всього підприємства або на рівні підрозділу). На рівні всього підприємства пріоритетними є загальноприйняті свята (Новий рік, 8 Березня, День підприємства і т.д.), на їх частку припадає 66,0% всіх організаційних свят. На рівні ж підрозділу пріоритет залишається за особистими (45,5%) і загальноприйнятими (42,8%) святами. Невисоким є питома вага організаційних і фахових свят (на рівні організації 20%; на рівні підрозділу 11,8%). Найбільш поширеними організаційними святами можна вважати ювілеї підприємства. Це можна пояснити багатофункціональністю даного заходу: по–перше, очевидна корпоративна направленість заходу (через подяки та премії в святковій обстановці, дати людини відчутти його користь для організації), по–друге, оптимальне поєднання внутрішнього і зовнішнього направлення даного заходу. Враховуючи той факт, що багато ювілеїв супроводжуються конкурсами професійної майстерності, можна відзначити своєрідну атестаційну (і професійно-розвиваючу) функцію подібних заходів.

Так, проведені нами дослідження, виявили певний ступінь розбіжності між усвідомленням працівником місця та ролі підприємства в зовнішньому середовищі і його відношення до свого підприємства. Якщо відмінні риси (наявність фірмового стилю) свого підприємства відзначили 62% опитаних, відмінні риси товару, виробленого підприємством (наявність фірмового товарного знаку) відмітили 54% опитаних, то почуття гордості від роботи на даному підприємстві відчувають лише 45% респондентів. Подібну розбіжність можна пояснити тим, що зовнішній імідж не завжди відповідає іміджу внутрішньому, і впершу чергу, це стосується ставлення до персоналу всередині підприємства.



Разом з тим проведені дослідження дозволяють виділити відчутні відмінності у ступені ідентифікації персоналу зі своїм підприємством в залежності від традиційної моделі управління персоналом.

**Таблиця 6.**  
**Ступінь ідентифікації персоналу в різних моделях управління персоналом**  
**(у % від кількості опитаних)**

	Традиційна модель	Ринкова модель	Вцілому
Підприємство має фірмовий стиль	69	67,2	68
Товар (послуга) підприємства має характерні риси	56,3	58,9	57,6
Гордість працівника, що він працює на даному підприємстві	51,6	47,1	49,4

**Висновки.** Отже, найкращі показники ідентифікації на підприємствах, які мають традиційну модель управління персоналом. В сучасних економічних умовах дана модель управління найбільш ефективно впливає на процес формування ідентифікації персоналу зі своїм підприємством.

Корпоративна культура є невід’ємною частиною суспільства, незалежно від епохи. А в наш час, особливо коли відбувається інтенсивний розвиток ринкової економіки, потреба в розумінні сутності та значення корпоративної культури постає пріоритетним чинником розвитку будь-якого підприємства. Сьогодні недостатньо переймати досвід успішних зарубіжних підприємств, слід виробляти та впроваджувати власні підходи до корпоративної культури з урахуванням вітчизняної специфіки економічного середовища та управлінських засад. Значна кількість вітчизняних підприємств на сучасному етапі потребує удосконалення існуючої корпоративної культури у зв’язку зі значними змінами зовнішнього підприємницького середовища, а також через істотну невизначеність. До цього також можна віднести і проблему інформаційного обміну на різних рівнях управління. Зокрема інформація, що надходить до головного офісу від філії, може бути спотворена або односторонньо надана, в такому разі можуть прийматися неправильні стратегічні, фінансові і кадрові рішення. Тому завдяки удосконаленню та оновленню існуючої корпоративної культури, керівництво підприємства може досягти намічених результатів як для окремого структурного підрозділу, так і для підприємства в цілому.

#### **Література.**

1. 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.
2. Балака О.Г. Стратегічне управління корпоративною культурою / Балака О.Г. // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі: Економічні науки. – 2011. – № 4 (49). – С. 195–200.
3. Беляк Т.А. Корпоративная культура в условиях трансформаций социально-трудовых отношений в Украине / Т.А. Беляк // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2014. – № 3. – С. 10–12.
4. Бугаєвська Ю.В. Поняття корпоративної культури: її суть і структура / Ю.В. Бугаєвська // Засоби навчальної та науково-дослідної роботи. – 2011. – № 36. – С. 12–17.
5. Водянка Л.Д. Особливості нормування праці в сучасних кризових умовах господарювання / Л.Д. Водянка, І.П. Зрибнева, Л.А. Сибирка // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Економічні науки. – 2017. – Випуск I-II (65-66). – С. 98-105
6. Гриценко Н.В. Особливості формування корпоративної культури організації / Н.В. Гриценко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2017. – № 59. – С. 284–290.
7. Новосад М.Г. Корпоративна культура підприємств в контексті сучасних європейських стандартах, 2013 р. – [Електронний ресурс] / М.Г. Новосад – Режим доступу: <http://lib.pu.if.ua>.
8. Петрова І.Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин / І.Л. Петрова // Вчені записки. – 2015. – № 40. – С. 139–145.
9. Пушкар З.М. Корпоративна культура в контексті діяльності організації / З.М. Пушкар, Д.В. Панчук // Молодий вчений – 2017. – № 10 (50). – С. 1025–1028.
10. Семикіна М.В. Діагностика впливу корпоративної культури на стан соціально-трудових відносин / М.В. Семикіна, Т.О. Беляк // Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. пр. – 2015. – № 2 (10). – С. 54–63.
11. Терон І.В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудових відносин / І.В. Терон // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – № 6. – С. 639–643.

#### **References.**

1. Apostoliuk, O. (2016), “Corporate culture as an instrument of effective management of the enterprise in increasing its competitiveness”, *Ekonomichnyj chasopys Shkhidnoevropejs'koho natsional'noho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, vol. 2, pp. 68–73.
2. Balyka, O.H. (2011), “Strategic management of corporate culture”, *Naukovyj visnyk Poltavs'koho universytetu ekonomiky i torhivli: Ekonomichni nauky*, vol. 4 (49), pp. 195–200.



3. Beliak, T.A. (2014), "Corporate culture in the conditions of transformation of social and labor relations in Ukraine", *Azymut nauchnykh yssledovanyj: ekonomyka y upravlenye*, vol. 3, pp. 10–12.
4. Buhaiivs'ka, Yu.V. (2011), "Concept of corporate culture: its essence and structure", *Zasoby navchal'noi ta naukovo-doslidnoi roboty*, vol. 36, pp. 12–17.
5. Vodianka L.D., Zrybnyeva I.P., Sybyrka L.A. (2017), "Peculiarities of labor normalization in the current economic crisis", *Visnyk Chernivets'koho torhovel'no-ekonomichnoho instytutu KNTEU. Ekonomichni nauky*, vol. I-II (65-66), pp. 98-105.
6. Hrytsenko, N.V. (2017), "Features of formation of corporate culture of organization", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 59, pp. 284–290.
7. Novosad, M.H. (2013), "Corporate culture of enterprises in the context of modern European standards", available at: <http://lib.pu.if.ua> (Accessed 28 September 2019).
8. Petrova, I.L. (2015), "Influence of corporate culture on modernization of social and labor relations", *Vcheni zapysky*, vol. 40, pp. 139–145.
9. Pushkar, Z.M. (2017), "Corporate culture in the context of the organization's activities", *Molodyj vchenyj*, vol. 10 (50), pp. 1025–1028.
10. Cemykina, M.V. and Beliak, T.O. (2015), "Diagnosis of the influence of corporate culture on the state of social and labor relations", *Sotsial'no-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka: zb. nauk. pr.*, vol. 2 (10), pp. 54–63.
11. Teron, I.V. (2015), "Corporate culture in the mechanisms of regulation of social and labor relations", *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, vol. 6, pp. 639–643.

*Стаття надійшла до редакції 29.10.2019 р.*