

DOI: [10.32702/2307-2105-2019.11.178](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.178)

УДК 330.658.3 (005.95/96)

М. М. Надейко,
аспірант, Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки
ORCID: 0000-0002-1011-3477

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

М. М. Nadeiko
Postgraduate Student, Lesia Ukrainka Eastern European National University

THE ENTERPRISE SYSTEM CORPORATE CULTURE THEORETICAL FOUNDATIONS

У статті виявлено основні напрями трактування поняття корпоративна культура та характерні особливості об'єкта дослідження. Можна вважати, що корпоративна культура кожного конкретного підприємства має такі характерні ознаки: впливає на зовнішнє середовище, залежить від етапу розвитку як підприємства так і зовнішнього середовища, є ідентифікатором конкретного підприємства, має вплив на життєдіяльність підприємства, сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства.

У статті узагальнено складові елементи корпоративної культури підприємства та систематизовано зміст та структуру її елементів. У результаті чого встановлено, що система корпоративної культури це сукупність її складових елементів, постійна взаємодія яких, сприяє досягненню цілей не порушуючи цінностей та правил, що сповідує менеджмент та підтримує весь персонал підприємства.

Запропоновано, з метою удосконалення корпоративної культури, менеджмент організації має систематизувати її прояви задля ідентифікації за певним типом та визначати рівень її сприйняття.

The article reveals the main directions of the corporate culture concept interpretation. Namely, corporate culture can be considered as a system of public values supported by the enterprise personnel; a system of social values and own experience of the enterprise; a system of the managers beliefs; the sphere of organizational activity, changes within the organization that allow to realize the goals. The peculiar features of the study object can be considered as following: it has an impact on the environment; it depends on the development stage of both the enterprise and the external environment; it is the identifier of a particular enterprise; it has an impact on the life of the enterprise and contributes to the efficiency of the enterprise.

The article summarizes the constituent elements of the enterprise corporate culture, namely: mission (purpose), main goals and strategic vision, external image (image), values on which corporate culture is based, rules and norms of behavior. The content and structure elements of the enterprise corporate culture are systematized. As a result, it is established that the corporate culture system is a set of its constituent elements, the constant interaction of which contributes to the achievement of goals without violating the values and rules professed by the management and supported by all the enterprise personnel.

In order to improve it the organization management should systematize its manifestations for

identification by a certain type. It will help to identify the following directions of development, to decide on new priorities. In addition, in order to evaluate corporate culture and to improve management effectiveness, it is necessary to determine the level of its perception. The author is inclined to rank according to E. Shane, for which the first level of perception of corporate culture is the level of physiological and psychological sensations of a person. The second level has external manifestations in the language in the form of symbols. Accordingly, the third level is viewed as the ideology, the collective philosophy, the organization that is a basis of the individual behavior.

Ключові слова: корпоративна культура; система корпоративної культури; типи та рівні корпоративної культури

Keywords: corporate culture; corporate culture system; corporate culture types and levels.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Поняття корпоративної культури у межах національної економіки сприймається як данина моді без належного усвідомлення його значення у сфері управління підприємством. Корпоративна культура, що базується на суспільних цінностях є на кожному підприємстві, оскільки її носіями є люди, які є членами будь-якої організації. Дослідження цього поняття має здійснюватися з відшукуванням напрямків підвищення соціальної відповідальності як всередині підприємства так і за його межами з метою відшукування логічних взаємозалежностей. На сьогодні відсутня система індикаторів рівня корпоративної культури підприємства на засадах соціальної відповідальності. Вирішення цього питання можливе лише за умови усвідомлення корпоративної культури, перш за все, на теоретичному рівні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Поняття «культури» досліджувались ще вченими середньовіччя. Вперше запропоновано поняття «культури» римським філософом Марком Тулієм Цицероном стосувалось тлумачення філософії, як "культури ума".

Сьогодні поняття корпоративна культура – питання скоріше філософське, оскільки рівень корпоративної культури на підприємстві можна оцінити лише якісними показниками. Хоча як термін це поняття було сформульовано ще в XIX сторіччі німецьким фельдмаршалом Мольтке, який застосував його, даючи характеристику взаємовідносин в офіцерському середовищі.

Дослідженням сутності поняття корпоративної культури присвятили свої праці такі вчені, як: Бала О., Барановська Л., Бобилева М., Задихайло Д., Камерон Кім С., Кібенко О., Куїнн Роберт Е., Марушак Т., Мерсер Д., Назарова Г., Немченко Т., Палешуцький К., Рухлі Є., Співак А., Хаст Г., Чайка Г., Чернишова Т., Юрченко В. Сфери впливу корпоративної культури Й. Кунде Й, Шейн Е, Палеха Ю, Савчук Л., Отенко І, Удальцова М., Ячменьова В. Типологією корпоративної культури займалися – Акофф Р., Вілдавський А., Воронкова А., Грінберг Дж., Діл Т. та Кенеді А., Друкер П., Коул Д., Камерон К. та Куїнна Р., Погорадзе А., Харісон Р., Хофшted Г., Хенді Ч.

Ми вважаємо, що дослідження сутнісних характеристик має носити системний характер, що у свою чергу сприятиме підвищенню якості управління та ефективності досягнення прийнятих рішень.

Метою статті є ідентифікація поняття корпоративної культури та її складових на основі ґрунтованого аналізу наукових підходів щодо трактування цього поняття та виявлення його характерних ознак.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Трансформація національної економіки вимагає нового інструментарію управління, що має базуватись на знаннях та культурі. Саме поєднання цих двох базових явищ має стати основою розвитку. Система цінностей заснована на отриманому досвіді підкріплена доведеними фактами, що зорієнтована не на технічний потенціал, а на людський, сприятиме ефективнішому менеджменту та усвідомлення цілісності організації, що у свою чергу призведе до досягнення мети.

У менеджменті організації існує така гіпотеза, що організації мають свою культуру, щось на кшталт культури націй. Формування організаційної культури організації є процесом моделювання та регулювання поведінкових особливостей персоналу на основі тих цінностей, що притаманні організації їх перебування. Іноді пріоритетні цінності організації дещо суперечать цінностям суспільства. Ця гіпотеза формувалась поступово.

Термін "культура" походить від латинського "cultura", що в перекладі означає догляд, освіта, виховання, розвиток. Духовний розвиток людини, її здатність до самовдосконалення античні мислителі вважали справою такою ж важливою, як і розвиток агрокультури або інших промислових сфер суспільства. Тому за Цицероном, філософія є культурою, що як і землеробство, обробляє розум для кращого плодоношення – тобто вироблення думок.

Пітер Друкер прийшов до висновку, що «ми живимо в одному з історичних періодів, які виникають кожні двісті-триста років, коли люди перестають орієнтуватись в оточуючому світі, коли досвіду минулого не достатньо для розумного пояснення майбутнього» [4, с. 136]. Невизначеність умов зовнішнього середовища викликає складність для підприємства та менеджера залишатись у руслі подій, що відбуваються, прогнозувати майбутнє та підтримувати конкретний напрямок виробництва. Недосягнення поставлених цілей є реалією навіть за умови наявності запланованих організаційних змін.

У 1936 р. можна прослідкувати перші згадування явища «культура підприємства» у працях М. Шерифу, коли він говорив про поняття «соціальні норми». У 60-х роках вченими, об'єктами дослідження яких була організація підприємства, вживаються поняття клімату та культури на підприємстві. Концепція корпоративної культури у працях теорії підприємства сформувалась у 80-х роках.

К. Камерон, Р. Куїнн стверджують, що «...успіх фірм визначається скоріше цінностями компаній, ніж відношенням до ринкових сил; скоріше заповідями особистісної властивості, ніж завоюванням позицій у конкурентній боротьбі; скоріше турботою про розуміння ситуації, ніж проблемами ресурсної переваги. Власне кажучи, навіть важко назвати хоча б одну процвітаючу компанію, яка сприймалася б лідером у своїй справі і не володіла б цілком помітною, що асоціюється тільки з нею, організаційною культурою» [6].

У роботі Захарчин Г. М. зазначається, що «іноді організаційну культуру ототожнюють із культурою організацій, хоч поняття "організаційна культура" відображає більше ступінь організаційного впорядкування процесу виробництва і процесу менеджменту організації і є тільки одним із елементів культури організації» [17, с. 136]. Ми виділили основні підходи щодо трактування досліджуваного поняття та ідентифікували основні характерні риси корпоративної культури як постійно діючого процесу на підприємстві (див. табл. 1).

Мілошевич Н. В., зазначає, що «правильно сформована корпоративна культура (її ціннісна орієнтація, норма поведінки людей і їх очікування) це свого роду стратегічний інструмент, що дає змогу менеджерам усіх рівнів орієнтувати підрозділи організації, весь промислово-виробничий персонал на реалізацію основної місії підприємства, підвищувати його економічну і соціальну ініціативу, забезпечувати трудову віддачу виробничій справі трудового колективу, полегшувати культуру взаємин на робочих місцях» [11].

Але у цьому випадку метою впровадження корпоративної культури на підприємстві є лише досягнення економічного ефекту, що на нашу думку є обмеженням цього процесу. Одним із завдань залучення до меж корпоративної культури колективу підприємства має стати підвищення соціальної відповідальності як бізнесу в цілому так і кожного його учасника зокрема.

Тож, корпоративна культура це – система відносин між учасниками колективу, що базується на комплексі загальносуспільних норм й правил та власного досвіду підприємства, використання яких є прийнятним для кожного працівника, що дозволяє оптимально використовувати потенційні можливості підприємства, як на його користь так і суспільства в цілому.

Проаналізувавши праці вчених щодо корпоративної культури ми систематизували зміст та структуру елементів корпоративної культури підприємства. На нашу думку, система корпоративної культури це сукупність її складових елементів, постійна взаємодія яких, сприяє досягненню цілей не порушуючи цінностей та правил, що сповідує менеджмент та підтримує весь персонал підприємства (див. рис. 1).

Таблиця 1.
Напрями трактування сутності поняття корпоративної культури

Автор	Підхід щодо трактування	Зміст тлумачення сутності	Характерні ознаки об'єкта дослідження відзначені автором
1	2	3	4
Співак А. [16, с. 27]	Система суспільних цінностей, що підтримується персоналом підприємства	Система матеріальних і духовних цінностей, які визначають індивідуальність підприємства, проявляються в поведінці, взаємодії та спілкуванні працівників між собою і зовнішнім середовищем	Має вплив на зовнішнє середовище
Чайка Г. [20, с. 201]		Система цінностей, правил та норм поведінки в конкретній організації, це система взаємин і спілкування людей, що в ній працюють.	
Чернишова Т., Немченко Т. А. [21, с. 85]		Специфічна форма існування взаємозалежної системи, яка включає в себе ієрархію цінностей, що домінують серед співробітників організації та сукупність способів їх реалізації, що переважають в ній на певному етапі розвитку.	Залежить від етапу розвитку підприємства
Палешуцький К. [13]		Охоплює переконання, традиції, звичаї та цінності, що відрізняють одну компанію від іншої.	Ідентифікатор конкретного підприємства
Хает Г. [12, с. 17]		Це система цінностей, вірувань, переконань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій ритуалів і т.д., які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників	
Бала О. [11, с. 9]		Це сукупність матеріальних і духовних цінностей, культурних, етичних та соціальних потреб, що перебувають у нерозривному зв'язку, вони притаманні для кожної компанії, проте є різними для конкретних організацій.	
Рухлі Є. [25]	Поєднання традиційних та обумовлених часом норм поведінки у комплексі з новими знаннями та досвідом роботи в компанії, що проявляються та визначають поведінку працівників й мають вплив як на результати компанії так і її імідж у суспільстві.	Залежить від етапу розвитку підприємства та зовнішнього середовища	
Марущак Т. [8, с. 37]	Це сукупність прийнятих на даному підприємстві норм і правил поведінки по відношенню до клієнтів і партнерів, а також культура міжособових стосунків на підприємстві. Це - втілення "духу компанії", коли вся співробітники - від керівників до виконавців чітко усвідомлюють завдання компанії і прикладають максимум зусиль для їх реалізації.		
Задихайло Д., Кібенко О., Назарова Г. [5, с. 332]	Культуру організації можна визначити як сукупність ідей, корпоративних цінностей і норм поведінки, що формуються в ході спільної діяльності для досягнення загальних цілей певної організації.		

1	2	3	4
Барановська Л. В.	Система переконань управлінців	Добре сформована система керівних переконань, принципів і технологій у життєдіяльності підприємства	
Юрченко В. В., Мельник Ю. В., Богданова Н. В.	Сфера організаційної діяльності	Особлива сфера організаційної діяльності, яка складається з комплексів спеціалізованих і певним чином упорядкованих матеріальних і віртуальних ресурсів і результатів праці працівників, що включають систему міжособистісних стосунків, об'єднують сукупність взаємозв'язаних організаційних явищ і процесів, в надрах яких завдяки цілеспрямованим діям персоналу відбувається перетворення цих ресурсів на кінцеві продукти діяльності системи у цілому.	Має вплив на життєдіяльність підприємства
Бобилева М. [2, с. 22]		Сфера менеджменту, пов'язана з розвитком інтеграційних процесів в управлінні, яка включає в якості основних компонентів цінності членів трудового колективу організації, переконання, норми поведінки і комунікаційної взаємодії працівників в процес трудової діяльності, елементи матеріального середовища і тим самим відображають індивідуальність даної організації	
Камерон Кім С., Куїнн Роберт Е. [6, с. 26]	Зміни всередині організації, що дозволяють реалізувати цілі	Певні зміни всередині себе, що дозволяють зменшити рівень колективної невизначеності (іншими словами, спростити для всього персоналу систему інтерпретацій), створити суспільний порядок (вносить ясність в очікування членів колективу), забезпечує цілісність (за рахунок ключових цінностей та норм, що сприймаються всіма як константи та передаються з покоління в покоління), створюють відчуття причетності до організації та відданість спільній справі шляхом пов'язування членів однієї групи в одне ціле й висвітлюють бачення майбутнього, даючи тим самим заряд енергії для руху вперед.	Сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства
Мерсер Д. [10, с. 292]		Це "максимальний розвиток ініціативи, талантів, професійних навичок, творчих здібностей і вміння знайти себе в нових обставинах; заохочення досягнень співробітників та їхнього особистого внеску; створення можливостей для творчого росту; забезпечення таких умов, коли голос кожного буде почутий; захист прав і гідності; гарантія особистої захищеності	
Кірілова Філіпова М. [24., с. 98]		Сукупність правил в межах яких доцільно приймати рішення на кожному ієрархічному рівні, ефективно використовуючи компанію та її ресурси та можливість впливати на поведінку співробітників, що у свою чергу підвищує конкурентну силу компанії.	

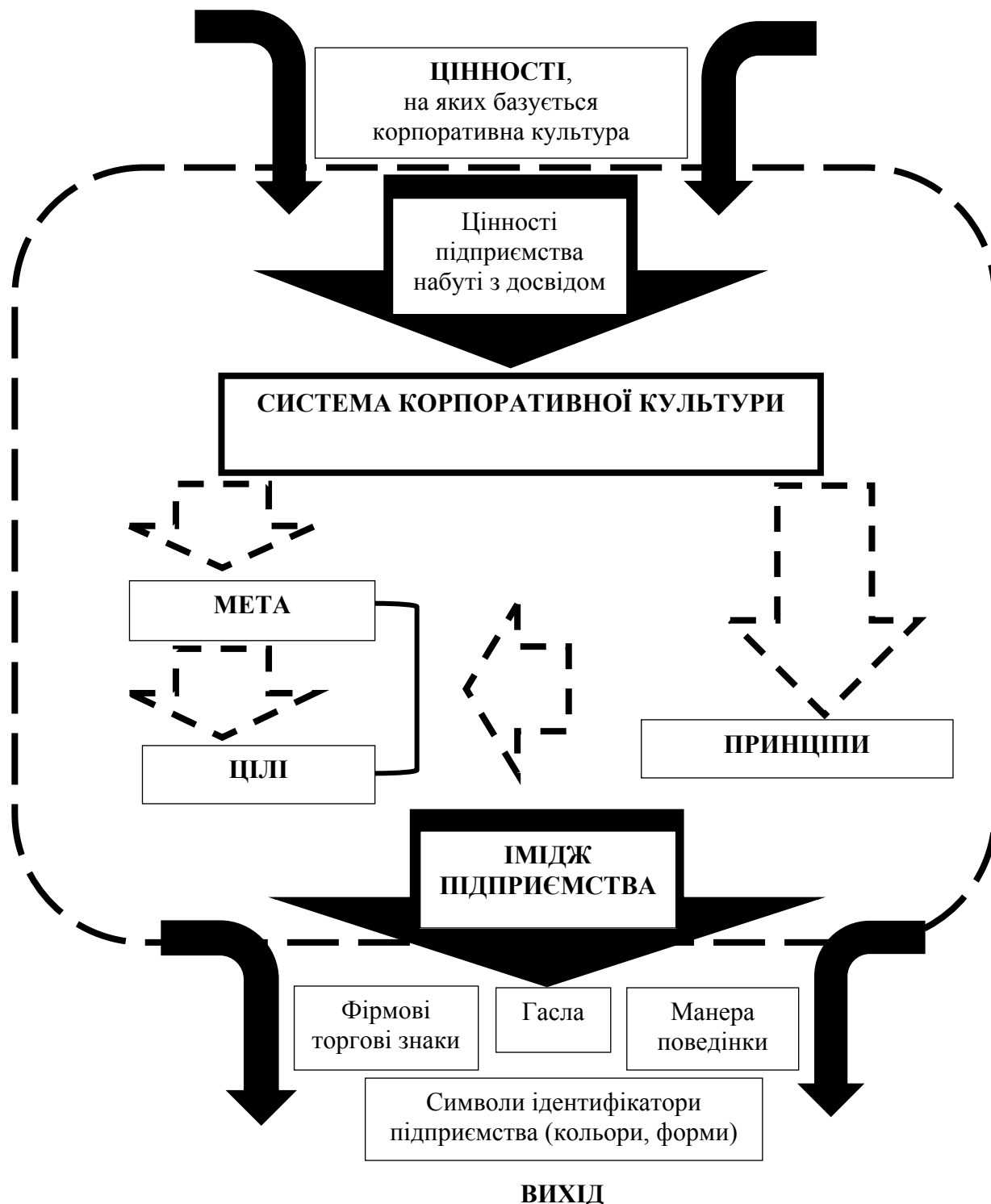


Рис. 1. Система корпоративної культури

Систематизовано автором на основі аналізу джерел [1; 11; 16]

Метою корпоративної культури є формування поведінки персоналу, що сприяє досягненню цілей підприємства. Мета досліджуваного явища, базується на місії підприємства, а саме: це його соціальне призначення, тобто те, що суспільство може очікувати від мети її діяльності [6].

Правильно окреслена місія сприяє вирішенню таких завдань менеджменту як: спонукає управлінський персонал систематично здійснювати аналіз сильних і слабких сторін підприємства з метою пошуку резервів підвищення його ефективності; сприяє об'єднанню працівників у досягненні цілей, кращій взаємодії між керівним складом та підлеглими на різних рівнях; формує позитивний імідж організації.

Задля досягнення мети виділяють такі цілі корпоративної культури: підвищення прибутковості підприємства через зростання продуктивності праці внаслідок вдосконалення менеджменту персоналу;

забезпечення доброзичливої взаємодії співробітників та керівництва та встановлення зворотного зв'язку; формування ставлення персоналу до підприємства як до своєї власності з почуттям причетності до його справ; підтримка індивідуальної ініціативи та пропозицій працівників; мотивування персоналу до особистого успіху через надання можливостей для власного розвитку; делегування відповідальності; зміцнення корпоративної «родини» (колективу).

Формування мети корпоративної культури та відповідно цілей її досягнення мають базуватись на вихідних засадах, положеннях з ефективного управління персоналом – принципах корпоративної культури. Бала О. І виділяє такі принципи, як: всеохопленості та системності; відкритості та постійного удосконалення; координації; обов'язковості; вимірності та корисності; індивідуальності; вільного формування; узгодженості та відповідності; чіткості; винагороди; відповідності чинному законодавству [14, с. 13].

У роботі Вершковського Е. В. наведено такі основні принципи корпоративної культури [3]:

- принцип захисту прав – який завбачає отримання необхідної інформації про корпорацію та формування єдиного корпоративного духу компанії;
- принцип рівності – який забороняє керівництву здійснювати будь-які операції у власних інтересах;
- принцип стратегії – що дозволяє інтегрувати інтереси персоналу та самої організації на довготривалий термін діяльності;
- принцип відкритості – сприяє побудові прозорих відносин, які в свою чергу інтегрують членів колективу в єдине ціле, що формує корпоративні цінності;
- принцип справедливості – дозволяє сформувати належний рівень корпоративного духу і стилю діяльності колективу або організації;
- принцип професіоналізму – сприяє насамперед формуванню взаємодовіри, добробуту, надійності партнерства;
- принцип солідарної відповідальності – сприяє формування корпоративної культури та існуючих в ній норм та цінностей;
- принцип єдності - завбачає уникнення міжособистісних протиріч у колективі та подвійності у правлінні організацією;
- принцип відповідності – який наголошує на достатньому повноваженні співробітника для вирішення завдань та відповідальності за їх виконання;
- принцип цілісності - передбачає цілісність різноманітних структур, що одночасно є самостійними (виробнича, фінансова, соціальна сфери);
- принцип динамічності – завбачає зміну організаційних структур колективу, відповідно до життєдіяльності організації (створення, розвиток, функціонування тощо);
- принцип зворотного зв'язку – передбачає обмін інформацією від суб'єкта до об'єкта управління, що надає співвідношення в інформаційній схемі (вхідна-вихідна інформація) організації;
- принцип додатковості – який завбачає існування не лише сталих ціннісних впливів, а й стихійного, ймовірного впливу на тенденцію розвитку організації;
- принцип превалювання суспільних інтересів – згідно якого інтереси члена колективу або групи мають бути підпорядковані суспільному інтересу всього колективу або організації;
- принцип єдності – який наголошує на цілісності управління організаційними діями, що мають одну мету;
- принцип стабільності – завбачає продуманість планування у політиці управління щодо зниження плинності членів організації (кадрів);
- принцип ініціативи – згідно якого кожен член організації має самостійність в межах його компетенції при прийнятті та реалізації певних завдань та рішень.

Потапюк І. П поділяє принципи корпоративної культури на загальні та спеціальні [18]. Кагляк О. О. звертає увагу, що принципи мають бути співвимірні цінностям і саме у такому випадку можливе досягнення цілей підприємства, його сукупність принципів є ідентичною тим, що наводить Бала О. І. [14].

Будь-яка ідентифікація принципів, на нашу думку, має бути націлена на те, щоб більш ґрунтовно формувати завдання корпоративної культури за окремими напрямками – управління персоналом, управління ефективністю підприємства, у тому числі стратегічній перспективі, формування позитивного іміджу підприємства.

Цінності, на яких базується корпоративна культура, є «постулатом», який є основою правил поведінки кожного працівника за будь-яких обставин. У свою чергу, система цінностей визначає, що потрібно вважати правильним у процесі підготовки і прийняття рішень, пов'язаних з управлінням організацією.

Шейн Е. зазначає, що цінності – центральний елемент корпоративної культури, що визначає специфіку всіх інших моментів «людського аспекту» організації: індивідуальних і групових інтересів, міжособистісних і групових відносин, мотивації.

На основі системи цінностей формуються організаційні норми, які виступають як регулятори службового поведіння. Вони припускають санкціонування поведіння на основі ряду оцінних критеріїв, вироблених і узаконених у процесі функціонування організації. В організаційній культурі норми звичайно закріплені у вигляді своєрідного кодексу правил поведінки й бажаного образу дій, стандартів якості й обслуговування, системи обрядів і церемоній [22].

Формуючи комплекс цінностей корпоративної культури доцільно враховувати, як зовнішній вплив –

цінності суспільства, сім'ї, традицій, так і цінності організації набуті з досвідом – цінності виробничого середовища, взаємодії з контрагентами, національний менталітет ведення бізнесу.

Вчені, що займаються питаннями корпоративної культури, стверджують, що норми та цінності підприємства мають вплив на різні сфери діяльності підприємства. Можна стверджувати, що вони мають бути дотичними до таких питань як: призначення організації (рівень технологій, якість, лідерство у сфері виробництва); влада (повноваження притаманні посаді, повага); повага до людей (турбота про людей та їх потреби, відсутність фаворитизму, повага до індивідуальності, справедливості, мотивування); критерії вибору на керівні посади (власність та ефективність роботи, переваги власних працівників, вплив неформальних відносин та груп); організація роботи та дисципліна (добровільна, примусова, пластичність зміни ролей); стилі керівництва та управління (стилі авторитарний або консультативний або співробітництва, власний приклад, використання цільових груп); процес прийняття рішення (хто приймає рішення, індивідуальне та колективне рішення, необхідність згоди та компроміс); контакти (перевага особистим або письмовим контактам, жорсткість та пластичність службового спілкування; можливість контакту з керівництвом, збори); характер соціалізації (спілкування під час та після роботи, чи існують бар'єри, особливі умови спілкування); шляхи вирішення конфліктів (бажання уникнути конфлікту – компроміс, офіційні та неофіційні шляхи, керівництво у вирішенні конфліктних ситуацій); оцінка ефективності роботи (реальна та формальна, відкрита та закрита, результати) [1; 6; 7; 12; 13; 15; 16; 18; 22; 23].

Зовнішній образ (імідж), як складова системи корпоративної культури, став об'єктом дослідження після становлення цього терміну у загальній та соціальній психології в 60-80 роками ХХ століття. Тогочасний імідж трактувався переважно в контексті теорії сприйняття, діяльності, спілкування і соціального пізнання. Імідж є явищем, що використовується для презентування у суспільних відношеннях того чи іншого типу групової поведінки. З іншого боку роз'яснювалось впровадження технологій, що дозволяли формувати поведінку як груп в цілому так і суб'єктів зокрема.

Зовнішній образ іміджу організації відслідковуються в символах, що справляють сильний емоційний вплив на споживачів і можуть бути ефективним мотиваційним чинником для співробітників, оскільки виражають певну елітарність їх у стосунках із середовищем і диктують певну корпоративну поведінку. Як елемент системи корпоративної культури – це манера поведінки групи, яка представляє організацію, її мова, правила, зафіксовані у письмовому вигляді, а також розміри організації, технологія, продуктивність, фірмовий та товарні знаки, місце на ринку, фірмовий одяг, будівлі тощо [13, с. 136].

Ми вважаємо, що зовнішній образ організації з одного боку є елементом системи корпоративної культури, а з іншого – є наслідком її впровадження.

Варто зазначити, що зовнішній образ (імідж) та цінності корпоративної культури проявляються на різних рівнях структури культури організації. А саме: зовнішній образ виявляється у прояві культури організації внаслідок контакту з її представниками на рівні поверхневому (символьної) культури організації. Відповідно цінності проявляються на так званому смислового рівні (або рівень норм і цінностей).

Проаналізувавши, все, що сказано, можна стверджувати, що оскільки будь-яка організація функціонує у суспільстві та завдяки живим людям, які є носіями цінностей – немає підприємства без корпоративної культури. З метою її удосконалення, менеджмент організації має систематизувати її прояви задля ідентифікації за певним типом. Це дасть змогу визначити наступні напрямки розвитку, приймати рішення щодо нових пріоритетів.

Ми поділяємо типологію, що пропонується Шейном Е. [22], яку у свою чергу Хенді Ч. [19] пояснив на міфології древньої Греції.

«Культура влади», яку уособлює головний Бог (Зевс). У цій культурі ключова особа – лідер, його особисті якості і здібності. Управлінці, які підтримують такий тип корпоративної культури вирізняються високим рівнем емпатії, завдяки чому досягається швидкість прийняття рішень. Вони мислять швидше інтуїтивно ніж логічно. Їхній розвиток відбувається на власних помилках. В цій культурі цінуються контроль за ресурсами та особиста харизма.

«Рольова культура», яку уособлює Бог логіки і розуму (Аполлон) – характеризується суворим функціональним розподілом ролей за спеціалізацією учасників. Основним джерелом влади є не особисті якості, а становище в ієрархічній структурі.

«Культура завдання», яку уособлює Богиня мудрості (Афіна). Тип культури орієнтований, на вирішення завдань, реалізацію проектів. Люди розглядаються не як особистості, а як ресурсний потенціал, який організація може використати в даний момент для вирішення проблем в певних сферах. Ефективність діяльності компаній з такою культурою визначається високим професіоналізмом співробітників і кооперативним груповим ефектом.

«Культура особистості», яку уособлює егоїстичний Бог виноробства (Діоніс). Підприємство з цим типом культури об'єднує людей для того, щоб вони могли домагатися власних цілей. Цей тип культури є ефективним для досягнення цілей тоді, коли талант і навички окремих особистостей мають вирішальне значення для організації.

Сприйняття корпоративної культури всередині організації має певні рівні. Едгар Шейн пропонує розглядати рівневу структуру корпоративної культури, в якій нараховує три рівні – «поверхневий» або символічний, «підповерхневий», глибинний. Структурно-логічна схема корпоративної культури Е. Шейна наведено на рис. 1.2.

У працях вчених можна прослідкувати ще один рівень, який найчастіше називають «внутрішнім». Це прояв неписаного кодексу правил, який діє серед членів організації і впливає як на їхні відносини так і на зовнішнє середовище підприємства. Але нашу думку він є запорукою існування третього рівня, глибинних переконань, що формуються протягом тривалого періоду як існування організації так і життя суб'єкта організації. Саме на цьому рівні і має відбуватись ранжування цілей, у якому буде проявлятися відповідальність як перед працівниками та підприємством, але й суспільством.



Рис. 2. Структурно-логічна схема корпоративної культури Е. Шейна
Побудовано автором на основі аналізу джерела [22]

Висновки. Корпоративна культура є реальним комплексом складових елементів процесу свідомого прийняття управлінських рішень, що базується на суспільних та набутих досвідом цінностях. Системне дослідження цього питання сприятиме підвищенню ефективності менеджменту організації через взаємоусвідомлення себе як частини цілого. Розподіл цілей на економічні, соціальні, суспільні, екологічні є початком формування системи корпоративної культури на засадах соціальної відповідальності.

Список літератури.

1. Бала О. І. Корпоративна культура – чинник соціально - економічного розвитку організації / О.І. Бала // Вісник НУ “Львівська політехніка” "Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку".- 2006.- № 567. – С. 6 – 11. Електронний ресурс. Режим доступу : http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/35802/1/3_6-11.pdf
2. Бобылева М. Корпоративная система документооборота и корпоративная культура // Деньги и кредит. – 2001. – № 5. – С. 20–26.
3. Вершковский Э. В. Режиссура массовых клубных представлений [учебн. пос.] / Эльмар Викторович Вершковский – Л. : ЛДИКМ, 1981. – 72 с.
4. Друкер П. Ф. Практика менеджмента / П. Ф. Друкер. Пер. с англ. - СПб. : Издательский дом "Вильямс", 2002. – 258 с.
5. Задохайло Д. В. Корпоративне управління [Текст] : навч. пос. / Д. В. Задохайло, О. Р. Кібенко, Г. В. Назарова. - Х. : Еспада, 2003. - 688 с.
6. Камерон Ким С., Куинн Роберт Э. Диагностика и изменение организационной культуры Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. СПб : Питер, 2001. — 320 с. : ил. — (Серия «Теория и практика менеджмента»).
7. Кунде Й. Корпоративная религия. Создание сильной компании с яркой индивидуальностью и корпоративной душой. - 2-е изд., испр. - СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2004. - 267с.
8. Марущак Т. Корпоративная культура предприятий сферы услуг // Персонал. - 2001.- № 6.- С. 37-39.
9. Мацокин А. Корпоративна культура & державна служба. Ціннісні орієнтири. / Андрій Мацокин // Держслужбовець, 2018. - № 11. Режим доступу : <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/november/issue-11/article-40649.html>
10. Мерсер Д. ИБМ : Управление в самой преуспевающей корпорации мира. – М. : Прогресс, 1991.- 456 с.
11. Мілошевич Н. В. Корпоративна культура управління як фактор підвищення результативності

діяльності підприємства / Ніна Василівна Мілошевич // Галицький економічний вісник. – Т. : ТНТУ, 2017. – Том 52. – № 1. – С. 44–51.

12. Отенко О. П. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти : монографія / І. П. Отенко, М. І. Чепелюк. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 243 с.

13. Палеха Ю. І. Ключі до успіху або Організаційна та управлінська культури / Ю. І. Палеха - К. : Вид-во Європ. ун-ту фінансів, інформ. систем, 2000. – 337 с.

14. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види / О. І. Бала, Р. Д. Бала., О. В. Мукан // Вісник Національного університету «Львівська політехніка» "Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку", 2010. – № 682. – С.11-15.

15. Савчук Л. М. Функції соціального партнерства / Л. М. Савчук // Науковий вісник УМО. Серія : Економіка та управління. – 2016. – Вип. 2. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvumo_2016_2_12

16. Спивак В. А. Корпоративная культура / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 2001. – 352 с.

17. Степико М. Т. Буття етносу: витоки, сучасність, перспективи (філософсько-методологічний аналіз) / М.Т. Степико. – К. : Товариство “Знання”. КОО. 1998. – 251 с.

18. Удальцова М. В. Социология управления: [учеб. пособие] / М. В. Удальцова. – М. : ИНФРА–М, 1998. – 320 с.

19. Хэнди Ч. По ту сторону уверености. О новом мире внутри и вокруг организации. / Ч. Хэнди. – СПб. : Питер: 2002. – 224 с.

20. Чайка Г.П. Культура ділового спілкування менеджера : [навч. посіб.] / Г.П. Чайка. – К. : Знання, 2005. – 442 с.

21. 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. Режим доступу : http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/49.pdf

22. Шейн Э. Организационная культура и лидерство : пер. с англ. / Э. Шейн ; под ред. В. А. Спивака. – СПб. : Питер, 2002. – 328 с.

23. Ячменьова В. М. Корпоративна культура промислового підприємства: формування та розподіл витрат : монографія / В. М. Ячменьова, Н. В. Царенко; Нац. акад. природоохорон. та курорт. буд-ва – Сімф. : Аріал, 2011. – 206 с.

24. Kirilova Filipova M. Relationship between corporate culture and competitive power of the companies in the tourism industry / Milena Kirilova Filipova // Tourism & Management Studies. – 2015. - № 11(1). – P. 98–103.

25. Rühli, E. Unternehmenskultur – Konzepte und Methoden. Kulturmanagement in schweizerischen Industrieunternehmen. Bern : Haupt Verlag. – 1991. – 234 p.

References.

1. Bala, O.I. (2006), “Corporate culture - a factor of socio - economic development of an organization”, *Visnyk NU “Lvivska politekhnika” “Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku”*, vol. 567, pp. 6 – 11, available at: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/35802/1/3_6-11.pdf (Accessed 5 September 2019).

2. Bobylova, M. (2001), “Corporate Document Management System and Corporate Culture”, *Dengi i kredit*, vol. 5, pp. 20–26.

3. Vershkovskiy, E. V. (1981), *Rezhissura massovykh klubnykh predstavleniy* [Directing mass club performances], LDIKM, Leningrad, Russia.

4. Druker, P. F. (2002), *Praktika menedzhmenta* [Management Practice], Izdatel'skiy dom "Vil'yams", Moskva, Russia.

5. Zadykhaylo, D. V. (2003), *Korporativne upravlinnya* [Corporate Governance], Espada, Kharkiv, Ukraine.

6. Kameron, Kim S. and Kuinn, Robert E. (2001), *Diagnostika i izmeneniye organizatsionnoy kul'tury* [Diagnostics and Change in Organizational Culture], Piter, Sank-Piterburg, Russia.

7. Kunde, Y. (2004), *Korporativnaya religiya. Sozdaniye sil'noy kompanii s yarkoy individual'nost'yu i korporativnoy dushoy* [Corporate Religion. Creating a strong company with a vibrant personality and corporate soul], 2nd ed, Stokgol'mskaya shkola ekonomiki, Sankt-Peterburg, Russia.

8. Marushchak, T. (2001), “Corporate Culture of Service Enterprises”, *Personal*, vol. 6, pp. 37–39.

9. Matsokin, A. (2018), “Corporate Culture & Civil Service. Value Guidelines”, *Derzhsluzhbovets'*, vol. 11, available at: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/november/issue-11/article-40649.html> (Accessed 12 September 2019).

10. Merser, D. (1991), *IBM : Upravleniye v samoy preuspevayushchey korporatsii mira* [IBM: Management in the world's most successful corporation], Progress, Moscow, Russia.

11. Milosevich, N.V. (2017), “Corporate management culture as a factor in improving the performance of an enterprise”, *Halyts'ky ekonomichnyy visnyk*, vol. 52 (1), pp. 44–51.

12. Otенko, O.P. and Chepelyuk, M.I. (2018), *Korporativna kul'tura: mizhnarodnyy ta transformatsiynnyy aspekty* [Corporate Culture: International and Transformational Aspects], KHNEU im. S. Kuznetsya, Kharkiv, Ukraine.

13. Palekha, YU. I. (2000), *Klyuchi do uspikhu abo orhanizatsiyna ta upravlins'ka kul'tury* [Keys to success or organizational and managerial culture], Yevrop. un-tu finansiv, inform. system, Kiev, Ukraine.

14. Bala, O.I., Bala, R.D. and Mukan, O.V. (2010), “Principles of Corporate Enterprise Culture: Essence and Types”, *Visnyk Natsional'noho universytetu «L'vivs'ka politekhnika» “Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukrayini:*

etapy stanovlennya i problemy rozvytku”, vol. 682. – pp.11–15.

15. Savchuk, L.M. (2016), “Functions of social partnership”, *Naukovyy visnyk UMO. Seriya : Ekonomika ta upravlinnya*, vol. 2, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvumo_2016_2_12 (Accessed 7 September 2019).
16. Spivak, V. A. (2001), *Korporativnaya kul'tura* [Corporate Culture], Piter, Sank-Piterburg, Russia.
17. Stepyko, M. T. (1998), *Buttya etnosu: vytoky, suchasnist', perspektyvy (filosofs'ko–metodolohichnyy analiz)* [Being of Ethnos: Origins, Present, Perspectives (Philosophical and Methodological Analysis)], Tovarystvo “Znannya”. KOO, Kiev, Ukraine.
18. Udal'tsova, M. V. (1998), *Sotsiologiya upravleniya* [Sociology of Management] INFRA, Moscow, Russia.
19. Khendi, CH. (2002), *Po tu storonu uverenosti. O novom mire vnutri i vokrug organizatsii* [Beyond Confidence. About the new world in and around the organization], Piter, Sank-Piterburg, Russia.
20. Chayka, H.P. (2005), *Kul'tura dilovoho spilkuvannya menedzhera* [Managerial Business Communication Culture], Znannya, Kiev, Ukraine.
21. Chernyshov, T.O. and Nemchenko, TA (2010), “Some aspects of corporate culture of an organization”, *Naukovi pratsi KNTU. Ekonomichni nauky*, vol. 17. – pp. 328–330. available at: http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/49.pdf (Accessed 16 July 2019).
22. Sheyn, E. (2002), *Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo* [Organizational Culture and Leadership], Piter, Sank-Piterburg, Russia.
23. Yachmeniova, V.M. and Tsarenko N.V. (2011), *Korporatyvna kul'tura promyslovoho pidpryyemstva: formuvannya ta rozpodil vytrat* [Corporate culture of industrial enterprise: formation and distribution of costs], Nats. akad. pryrodookhoron. ta kurort. bud-va, Arial, Simferopol, Ukraine.
24. Kirilova Filipova, M. (2015), “Relationship between corporate culture and competitive power of the companies in the tourism industry”, *Tourism & Management Studies*, vol. 11(1), pp. 98–103.
25. Rühli, E. (1991). *Unternehmenskultur – Konzepte und Methoden. Kulturmanagement in schweizerischen Industrieunternehmen*, Haupt Verlag Bern, Switzerland.

Стаття надійшла до редакції 19.11.2019 р.