

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

**ЛЕВЧЕНКО ОЛЕКСАНДР ВІКТОРОВИЧ**

Допускається до захисту:  
завідувач кафедри підприємництва,  
корпоративної та просторової економіки,  
к. е. н., доцент

Олександр ТРЕГУБОВ  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

**КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ  
СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ МАЛОГО  
БІЗНЕСУ**

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля  
Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:  
Юлія КОСТЕНЮК,  
к. е. н., доцент кафедри  
підприємництва, корпоративної  
та просторової економіки

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Оцінка: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_  
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: \_\_\_\_\_  
(підпис)

Вінниця 2024

## АНОТАЦІЯ

**Левченко О. В.** Корпоративна культура як елемент системи стратегічного управління підприємством малого бізнесу. Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля. Освітня програма «Інноваційне підприємництво». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2024.

У роботі було досліджено процеси формування й розвитку корпоративної культури на підприємствах малого бізнесу. Описано роль корпоративної культури в системі стратегічного управління. Проведено порівняльний аналіз підприємств з різними станами корпоративної культури, що функціонують в одній галузі. Визначено сукупність викликів, що постають перед малим підприємством в процесі розвитку корпоративної культури. Також було проаналізовано вплив сильної корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства.

Основним науковим результатом дослідження є розроблення набору рекомендацій щодо розвитку корпоративної культури підприємством малого бізнесу та розробка способу підвищення залученості працівників підприємства.

*Ключові слова:* корпоративна культура, підприємства малого бізнесу, стратегічне управління, рівень залученості працівників, порівняльний аналіз.

87 с., 14 табл., 19 рис., 2 дод., 51 джерел.

**Levchenko Oleksandr.** Corporate culture as an element of the strategic management system in a small enterprise. Specialty 076 Entrepreneurship and trade. Educational program «Innovative Entrepreneurship». Vasyl' Stus Donetsk National University. Vinnytsia, 2024.

The study investigates the processes of formation and development of corporate culture in small enterprise. The role of corporate culture in the system of strategic management is described. A comparative analysis of enterprises with different states of corporate culture operating in the same industry is carried out. The set of challenges faced by small businesses in the process of developing corporate culture is determined.

The impact of a strong corporate culture on the efficiency of the enterprise was also analyzed.

The main scientific result of the study is the development of a set of recommendations for the development of corporate culture by a small business enterprise and the development of ways to increase the involvement of employees of the enterprise.

*Keywords:* corporate culture, small enterprises, strategic management, level of employee engagement, comparative analysis.

87 p., 14 tabl., 19 fig., 2 applications, bibliography: 51 items.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                                           | 5  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....                                          | 8  |
| 1.1 Поняття корпоративної культури, її сутність, структура та функції.....                                                           | 8  |
| 1.2 Основні поняття та принципи стратегічного управління підприємством малого бізнесу.....                                           | 15 |
| 1.3 Зарубіжний досвід побудови корпоративної культури на підприємствах малого бізнесу.....                                           | 20 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ ВПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....                            | 28 |
| 2.1 Дослідження викликів та проблем при впровадженні корпоративної культури на підприємствах малого бізнесу.....                     | 28 |
| 2.2 Порівняльний аналіз підприємств малого бізнесу з різним ступенем розвитку складових корпоративної культури .....                 | 36 |
| 2.3 Аналіз впливу сильної корпоративної культури підприємства малого бізнесу на ефективність його діяльності.....                    | 45 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ .....                                              | 53 |
| 3.1 Розробка рекомендацій щодо впровадження підприємством малого бізнесу власної корпоративної культури.....                         | 53 |
| 3.2 Способи підвищення залученості працівників з метою побудови сильної корпоративної культури на підприємствах малого бізнесу ..... | 60 |
| 3.3 Оцінка позитивного впливу розроблених рекомендацій щодо впровадження корпоративної культури на підприємстві малого бізнесу ..... | 67 |
| ВИСНОВКИ .....                                                                                                                       | 74 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                                                      | 77 |
| ДОДАТКИ                                                                                                                              |    |

## ВСТУП

**Актуальність роботи.** Малий бізнес традиційно є важливим елементом економіки, який створює значну кількість робочих місць й часто є схильним до активного впровадження інноваційних технологій. Також підприємства малого бізнесу є важливими, оскільки сприяють поліпшенню соціально-економічного стану країни та часто виступають такими, що прагнуть поліпшити якість товарів та послуг, тим самим рухаючи економіку вперед.

Щороку українські підприємства стикаються з новими труднощами і змушені реагувати на них, створюючи більш ефективні процеси всередині підприємства. В даному контексті важливою й значущою є корпоративна культура підприємства, яка за умови розробки належних засад та їх підтримки підприємством та його працівниками здатна зменшити ряд небажаних витрат, підвищити рівень злагоженості трудового колективу й сприяти покращенню результатів діяльності підприємства через зростання ефективності працівників.

**Метою роботи** є розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності впровадження, підтримки та розвитку корпоративної культури на підприємствах малого бізнесу та розробка способів підвищення рівня залученості працівників як одного з ключових чинників успішності корпоративної культури підприємства.

Задля досягнення поставленої мети в межах дослідження було виокремлено такі **завдання**:

- Розглянути теоретичні засади та визначити роль корпоративної культури в системі стратегічного управління підприємством;
- Здійснити дослідження стратегічного управління на підприємствах малого бізнесу;
- Виконати оцінку світового досвіду розробки та впровадження засад корпоративної культури;
- Здійснити порівняльний аналіз двох компаній з різними рівнями розвитку корпоративної культури;

- Проаналізувати труднощі, що виникають в процесі впровадження засад культури на підприємстві малого бізнесу;
- Розробити рекомендації щодо підвищення ефективності процесу розвитку корпоративної культури на підприємстві малого бізнесу;
- Здійснити формування способів підвищення рівня залученості працівників на підприємствах малого бізнесу.

**Об'єктом дослідження** є процес впровадження й розвитку корпоративної культури на підприємствах малого бізнесу.

**Предметом дослідження** є система корпоративної культури, її складові та виклики щодо впровадження підприємствами малого бізнесу.

**До методів дослідження**, які використовувалися в процесі виконання наукової роботи відносяться: теоретичний аналіз, вивчення наукових та періодичних видань, індуктивний метод, порівняльний аналіз, методи схематичного подання інформації та метод графічного відображення результатів.

При виконанні поставлених завдань використовувалось наступне **програмне забезпечення**: «Microsoft Excel».

Процеси розробки, впровадження та розвитку засад корпоративної культури досліджувалися та досліджуються такими зарубіжними й вітчизняними вченими: Е. Шейн, Є. Ю. Беляєв, Р. П. Соловйова, Е. Браун, І. О. Молоткова, Р. Кілманн, М. Сакстон, О. В. Рудінська, М. Мескон та інші.

**Практичне значення.** Розроблено сукупність рекомендацій щодо підвищення ефективності цілеспрямованого впровадження корпоративної культури на підприємстві малого бізнесу. Також розроблено перелік способів, що доступні до використання, задля підвищення рівня залученості працівників.

**Апробація.** Костенюк Ю. Б., Левченко О. В. Корпоративна культура на підприємствах малого бізнесу: виклики та вплив на ефективність. Здобутки та досягнення прикладних та фундаментальних наук ХХІ століття: міжнар. наук. конф. (м. Біла Церква, 22 лист. 2024 р.). 2024. С. 108-111

**Положення, що виносяться на захист:** результати дослідження викликів, що виникають на підприємствах в контексті впровадження корпоративної культури; характер впливу сильної корпоративної культури на діяльність підприємства через призму порівняльного аналізу двох підприємств; розробка заходів щодо підвищення рівня залученості працівників на підприємстві малого бізнесу; розробка заходів щодо підвищення ефективності впровадження .

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 51 найменування, 2 додатки. Загальний обсяг роботи становить 87 сторінок, містить 14 таблиць та 19 рисунків.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

#### **1.1 Поняття корпоративної культури, її сутність, структура та функції**

Вплив на ефективність протікання тих процесів, які ми можемо спостерігати в межах ринкових відносин, значною мірою чинять не лише відповідні економічні закони, а й характер взаємовідносин між суб'єктами діяльності й, що ще більш вагомо, рівень відповідальності та моральної етичності останніх. Як ми з'ясуємо далі, сам характер контактів із зовнішнім середовищем для певного підприємства є однією зі складових такого явища як корпоративна культура. Відповідно, чим більш розвиненою є корпоративна культура того чи іншого підприємства, тим більш цілісно воно підходить, зокрема, до контактів із зовнішнім середовищем.

Поняття корпоративної культури належить до сукупності тих понять, визначення яким надавати є достатньо складною задачею через ряд обставин. Зокрема складнощі в трактуванні викликає багатогранність самого терміну, що змушує різних дослідників описувати її в різних вимірах від точки зору і манери поведінки до системи цінностей, переконань й очікувань. Також на складність надання вичерпного визначення чинить вплив відносно нетривалий період вивчення цього поняття, та й цього погляду на діяльність підприємств загалом, які беруть свій початок менш ніж шістдесят років тому й збігаються в термінах з активним розвитком психологічних наук [1-2].

Більшість вчених, які вивчали й вивчають поняття корпоративної культури, сходяться на тому, що культура є системою, або ж сукупністю, цінностей та певних уявлень й які знаходять певні шляхи свого відображення у довколишньому середовищі. Розбіжності ж в наданні трактувань вченими припадають на те, як саме утворюється корпоративна культура, які механізми прояву й внутрішнього регулювання має та які функції покликана виконувати.

Нижче наведемо приклади тлумачень зарубіжних й вітчизняних дослідників явища корпоративної культури й задля зручності в сприйнятті відобразимо їх у вигляді таблиці (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Тракткування дослідниками поняття корпоративної культури

| <i>Визначення</i>                                                                                                                                                                                                                                                                           | <i>Дослідник (-и)</i>                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| 1. Сукупність певних норм і цінностей, які повинні відповідати стратегії і зовнішньому середовищу організації                                                                                                                                                                               | Беляєв Є.Ю.,<br>Соловійова Р.П.                    |
| 2. Система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій й ритуалів, що склалися в організації                                                                                                                         | Хаєта Г.Л.                                         |
| 3. Унікальні характеристики сприйнятих особливостей організації, які відрізняють її від інших компаній                                                                                                                                                                                      | К. Голанд                                          |
| 4. Набір переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, що сформувалися за час життєвого циклу організації і мають тенденції до прояву в різних матеріальних формах, в поведінці членів організації                                                                 | Е. Браун                                           |
| 5. Поведінка працівників організації, їхні переконання і цінності, традиції, рівень взаємовідносин між керівниками й працівниками, між компанією й суб'єктами її зовнішнього середовища                                                                                                     | Рудінська О.В.,<br>Яроміч С. А.,<br>Молоткова І.О. |
| 6. Філософські і ідеологічні уявлення, цінності, переконання, вірування, очікування, відносини і норми, які поділяються членами організації та об'єднують їх                                                                                                                                | Р. Кілманн, М. Сакстон                             |
| 7. Переконання, звичаї і очікування, що переважають у членів організації                                                                                                                                                                                                                    | М. Мескон,<br>М. Альберт,<br>Ф. Хедоурі            |
| 8. Сукупність колективних базових правил, винайдених, відкритих або вироблених певною групою людей у міру того, як вона вчилася вирішувати проблеми, пов'язані з адаптацією до зовнішнього середовища й внутрішньою інтеграцією, і розроблених досить добре для того, щоб вважалися цінними | Е. Шейн                                            |

*Джерело: систематизовано автором на основі [1-4]*

Можна помітити певні концептуальні відмінності наведених трактуваннях і зарубіжних, і вітчизняних дослідників, які, знову ж таки, сформовані через наведені вище труднощі у вивченні явища. Доцільно відзначити окремо тлумачення американського психолога швейцарського походження Едгара Шейна, який зазначив, що правила, які формуються в організації, повинні бути «досить добре розроблені, аби вважалися цінними» в першу чергу й здебільшого саме для тих осіб, що й формують собою дану організацію. Це підтверджує можливу гіпотезу стосовно того, що засади корпоративної культури можуть бути

сформовані й розвинені цілеспрямовано, проте з урахуванням особливостей колективу чи тих осіб, що складатимуть колектив в майбутньому й будуть зумисне відібраними.

Також можна помітити, що серед тлумачень обраних дослідників прослідковується поняття цінностей в контексті того, чим має володіти і підприємство, і його працівники, аби корпоративна культура в принципі функціонувала. До того ж, варто зазначити, що корпоративна культура як термін отримав підґрунтя для свого формування саме на території США, причому це було властиво не лише корпораціям, що вирізнялись своїми значними розмірами та обсягами ресурсів, а й, більшою мірою, стартапам. Чимало останніх паралельно з інноваційними профільними напрацюваннями й цінностями, що несли хотіли б нести власним споживачам, в своїй діяльності також намагались концентруватись на формуванні цінностей для членів своєї організації, тобто формуванні внутрішньої культури. Вкрай вдалим прикладом є «Netflix», час заснування якого саме й припав на період появи поняття корпоративної культури. Специфіка протікання цього процесу в даному стартапі буде наведена далі [3-4].

Відзначивши важливість цінностей в системі культури, доцільно перейти до опису самої структури корпоративної культури в сучасному розумінні. Наведемо схему тих елементів, які формують собою корпоративну культуру, зокрема на підприємствах малого бізнесу (рис. 1.1).

Варто зазначити, що вказані складові культури є узагальненими, оскільки можуть різнитись у своєму вигляді та наповненні залежно від сфери діяльності підприємства, національних особливостей країни розміщення підприємства, поточної політичної чи/або економічної ситуації та й загалом процесів розвитку суспільства й технологій.

Також зазначають, що певні елементи для якогось підприємства можуть мати більшу значущість порівняно з іншими складовими, та це не спричинятиме ситуацію повної відсутності певного елементу в корпоративній культурі підприємства. До того ж, вагомим для розуміння є той факт, що елементи, по

відношенню до яких не було докладено зусиль задля розвитку, в будь-якому разі матимуть місце в культурі підприємства, хоч і в необрамленому вигляді.

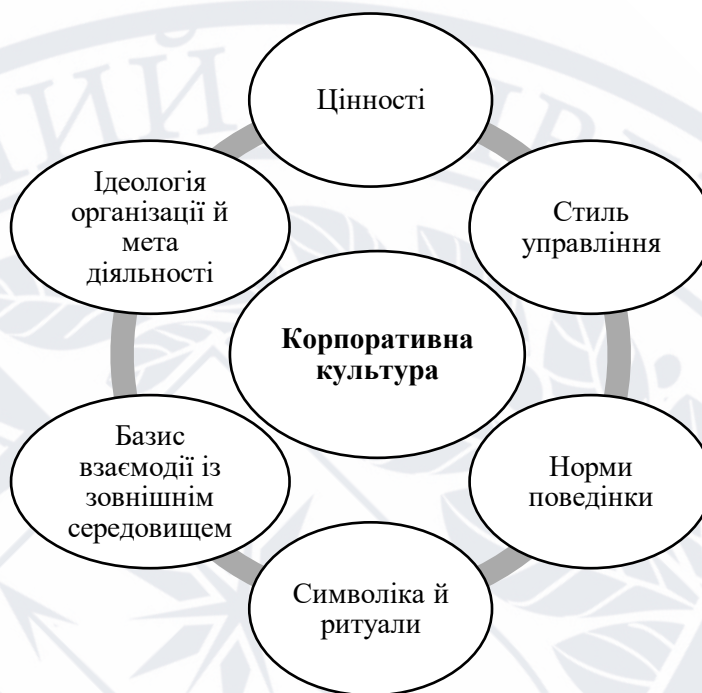


Рисунок 1.1 – Універсальні складові корпоративної культури підприємства

*Джерело: узагальнено автором на основі [5-6]*

При заглибленні в кожну із складових корпоративної культури, що зазначені вище, формують перелік конкретних питань, що можуть бути врегульовані на підприємстві, тим самим формуючи дану культури на цьому підприємстві.

До таких питань зокрема можуть належати:

- Визначення пріоритетних цінностей підприємства (чи наявне просування на службі, яку роль відіграє статус серед працівників чи сильно вираженою є віра в керівництво, роль цінності часу в системі цінностей тощо);
- Характер взаємовідносин між людьми на підприємстві й за його межами (якими є шляхи вирішення можливих конфліктів, яким є вплив досвіду на комунікацію тощо);
- Мова (-и) спілкування й простір, де переважно відбувається комунікація;
- Облаштування робочого місця й наявність чи відсутність дрес-коду.

Значущими є також напрацювання вищезгаданого Едгара Шейна, який виділив три рівні корпоративної культури в організації й характерним для такого розподілу є «заглиблення» з кожним наступним рівнем (рис. 1.2).

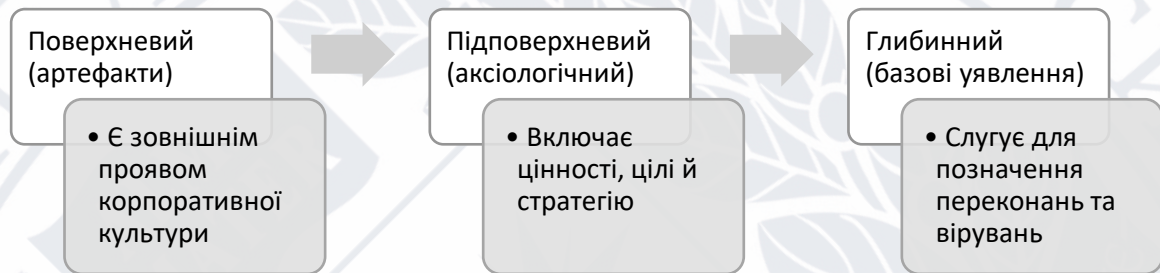


Рисунок 1.2 – Рівні корпоративної культури в організації за Е. Шейном

*Джерело: узагальнено автором на основі [6-7]*

Поняття артефактів в даному випадку використовується задля позначення видимих ознак чого-небудь. У випадку корпоративної культури мова йдеться про ті прояви, що доступні для сприйняття зором, тобто інтер'єри, функціональність приміщень, мова й манера комунікацій, наявний чи відсутній дрес-код тощо. Цей рівень є найменш глибоким на думку Едгара, оскільки його можна вивчати й фіксувати неозброєним оком.

Аксіологічний рівень в свою чергу є основою для вивчення корпоративної культури певного підприємства, оскільки він одночасно є достатньо глибоким для пізнання й цілком доступним для цього пізнання. Цінності підприємства, стратегії управління ним, його цілі – цілком ймовірно вивчити шляхом аналізу діяльності підприємства й дій його працівників.

Глибинний же рівень, або, як його ще називав Шейн, рівень базових уявлень, сконцентрований в несвідомій частині поведінки людини. Саме тому ми не можемо його вивчати, оскільки подібні переконання часто можуть бути

невідомими потенційно досліджуваним суб'єктам, тобто люди можуть не знати про свої переконання навіть попри те, що вони сповна впливають на дії цієї людини й сприйняття нею довколишнього середовища [7-8].

Корпоративна культура провадить ряд функцій на підприємстві й, відповідно, чим більш розвиненою є вона, тим ефективніше здатне виконувати функції, що були на неї покладеними. Залежно від специфіки діяльності підприємства й від стадії його розвитку різні дослідники визначають різні набори функцій для того чи іншого підприємства. Можливі функції корпоративної культури наведемо нижче задля більшої наочності (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Функції корпоративної культури

| <i>Назва функції</i>   | <i>Її сутність</i>                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Мотиваційна            | Цінності підприємства відповідають цінностям працівника, що спонукає його бути більш включеним в діяльність, залучати більше ініціативності й старанніше виконувати покладені на нього обов'язки                                                                             |
| Стабілізуюча (захисна) | Є втіленням опори для працівників, особливо перед глобальними викликами чи можливих загрозах зі сторони зовнішнього середовища. Підкреслює важливість корпоративної культури для психологічної стійкості працівників                                                         |
| Селективна             | Базис для кадрової політики підприємства, оскільки забезпечує відносно чіткі критерії відсіювання працівників, що не відповідають політиці підприємства. Також сприяє психологічній стабільності працівників, оскільки майже унеможливорює наявність «шкідливих» працівників |
| Формування системи     | Вказує на необхідність розвиненої корпоративної культури на підприємстві задля системного підходу до ведення діяльності й подальшого нашарування на культуру як на систему нових необхідних чи бажаних складових                                                             |
| Просвітницько-виховна  | Підприємство стає носієм набору певних цінностей, які транслюватиме у зовнішнє середовище, впливаючи на нього. Також чинить позитивний вплив на працівників, поєднуючи їхні особисті інтереси й формуючи тип поведінки, який також відповідає духу підприємства              |

*Джерело: систематизовано автором на основі [7-10]*

Наявність подібних всеосяжних функцій вчергове підтверджує важливість розвиненої корпоративної культури на підприємстві, зокрема малого бізнесу. Враховуючи те, що сама культура є системою, можна дійти висновку, що вона також схильна мати в своєму складі певні принципи, що допомагатимуть втілювати визначені функції.

Знову ж таки, з-поміж робіт дослідників, що займались вивченням питання корпоративної культури, можна окреслити певний звичний набір принципів, які вони були переважно схильні приписувати культурі підприємства (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Принципи корпоративної культури в організації

*Джерело: узагальнено автором на основі [8-9]*

Принцип усезагальності, на думку вчених, означає те, що корпоративна культура в організації поширюється на весь без винятку персонал. Гармонійність є основою для побудови зв'язків як в межах внутрішнього, так і на просторах зовнішнього середовища. Принцип комплексності проявляється в тому, що під час розбудови корпоративної культури, активний вплив чиниться відразу на кілька складових. Принцип апріорності, один з основоположних для утворення автентичних корпоративних культур, полягає в тому, що цінності, які обґрунтовує підприємство, його цілі й стратегії не потребують наявності доказової бази, а можуть існувати вже за фактом їх формулювання. Якщо принцип прозорості підтримується на належному рівні, то працівники відчують високий рівень відкритості з боку самого підприємства, або ж в контексті малого бізнесу керівника чи керівників, що створює довірливу атмосферу, яка вже й сама може бути цінністю. Принцип системності, власне, й вказує нам на те, що корпоративна культура є цілісною системою.

## 1.2 Основні поняття та принципи стратегічного управління підприємством малого бізнесу

XX століття стало початком розробки моделей оцінки результатів та ефективності діяльності підприємств. Впродовж перших десятиріч подібні моделі були побудованими виключно на фінансових показниках, що було значним досягненням, проте в ту ж мить їх можна було вважати доволі обмеженими в своєму використанні, оскільки вивчення ефективності підприємства лише за фінансовими показниками далеко не в усіх галузях ведення господарської діяльності надає цілісне уявлення стосовно стану справ на цьому підприємстві.

Друга ж половина цього століття відзначилась тим, що надала більшої вагомості й поширеності зокрема психологічним наукам, які, в свою чергу, займались і вивченням економічних процесів, і пізнанням особливостей функціонування організацій, і вивченням особистісних особливостей працівників й керівників, окрім всього іншого.

Малий бізнес є важливою складовою глобальної економіки, хоча б тому, що надає робочі місця значному відсотку усіх працівників. Відповідно, стратегічне управління підприємствами малого бізнесу є значущим аспектом, вивченням якого займались й займаються нині чимало дослідників (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Поняття стратегічного управління в розумінні зарубіжних й вітчизняних дослідників

| Дослідник       | Тлумачення                                                                                                                                                                         |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Альфред Чандлер | Стратегічне управління – визначенням основних довгострокових цілей підприємства, прийняття курсів дій і виділення ресурсів, що необхідні для реалізації цих цілей.                 |
| Майкл Портер    | Стратегічне управління – процес створення унікальних цінностей для організації через формування стійких конкурентних переваг, аналіз конкурентного середовища та прийняття рішень. |
| Олександр Амоша | Стратегічне управління – процес узгодження інтересів різних суб'єктів з метою довготривалого розвитку організації з урахуванням суспільних потреб.                                 |
| Валерій Серій   | Стратегічне управління – механізм реалізації потенціалу підприємства через прогнозування, планування та управління ризиками з метою створення і підтримки конкурентоспроможності.  |

Джерело: систематизовано автором на основі [3-6]

Більшість з дослідників сходяться на тому, що стратегічне управління в даному випадку є процесом із розробки місії, ключових цілей й кроків задля реалізації потенціалу того підприємства малого бізнесу, яке розглядається, та шляхів їх досягнення задля забезпечення розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Власне, подібне підтверджується тлумаченнями, які ці ж вчені дають.

Як логічний наслідок розвитку процесу розробки моделей для оцінки діяльності підприємств і як один із прикладів моделей стратегічного управління підприємствами наприкінці XX століття двома вченими була описана та зазнала значного поширення система збалансованих показників. Роберт Каплан та Девід Нортон стали цими вченими, котрі, фактично, розробили та обґрунтували систему, котра зараз дедалі більшою кількістю підприємств застосовується в процесі своєї діяльності [5-6].

Система збалансованих показників – це система стратегічного управління будь-якого роду організацією, підприємством малого бізнесу в тому ж числі, завдяки вимірюванню та оцінці ефективності її діяльності, спираючись на набір показників, котрі були підібрані саме так, аби врахувати всі значущі, з точки зору розвитку конкретно обраної організації, аспекти діяльності.

Окремий напрям відповідає за певну складову: фінансова, клієнтська, внутрішніх бізнес-процесів, навчання і розвитку персоналу - є відповідальним за умовно відокремлену частину діяльності організації і має на меті досягнення балансу між цими напрямками всередині цієї господарської одиниці (табл. 1.4).

Наявність терміну стратегічного управління дозволило розрізняти поточне й середньострокове планування та управління, що, в свою чергу, сприяє більш точному вивченню змін зовнішнього середовища й розробці більш чітких рішень завдяки наявності більш ґрунтовного аналізу.

Корпоративна культура наразі і є одним із найбільш ефективних інструментів управління. Особливо показовим є її вплив у стратегічному вимірі, оскільки становлення, прийняття й позитивний ефект від змін потребує часу й покликаний будувати систему на довгострокову перспективу.

Деякі з елементів корпоративної культури, які прийнято вивчати зараз задля визначення її ефективності, були покладені в основу розроблених систем стратегічного управління ще в другій половині минулого століття.

Таблиця 1.4 – Складові системи збалансованих показників

| <i>Напрямок</i>                        | <i>Дефініція</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Фінансова складова                     | Сукупність показників фінансової звітності. Змога в керівництва оцінювати поточний розвиток організації у фінансовому плані та за потреби коригувати задля досягнення раніше встановлених фінансових цілей. Приклади показників: операційний прибуток, виручка, рентабельність інвестицій тощо. Бажано, аби становили лише близько 20% від загальної кількості показників.                 |
| Клієнтська складова                    | Оцінка споживчого ринку та показники стосовно цільової групи клієнтів. Дозволяє керівництву з'ясувати ставлення та оцінку підприємства чи організації з боку споживачів. Приклади показників: здатність утримувати споживачів, імідж організації тощо. За чисельністю – бажано, близьке до кількості фінансових.                                                                           |
| Складова внутрішніх бізнес-процесів    | Є своєрідним логічним наслідком поєднання попередніх двох складових, оскільки спонукає керівництво ухвалювати такі рішення, аби, відповідаючи бажаним рівням фінансових показників, якісно задовольняти потреби споживачів. Приклади: показники якості продукції чи послуги, рівень сервісного обслуговування тощо. Бажано, аби чисельність становила близько третини від усіх показників. |
| Складова навчання і розвитку персоналу | Сукупність показників, що характеризують ступінь та якість кадрового забезпечення підприємства. Враховується також і ставлення та оцінка підприємства та якості роботи на ньому самим працівником. Приклади показників: задоволеність працівників, рівень залученості працівників до діяльності підприємства, рівень мотивації. Бажано, аби становили близько 20% від загального числа.    |

*Джерело: систематизовано автором на основі [7-9]*

Стратегічне управління цілком слушно розглядати як ряд процесів, кожен з яких витікає із попередніх й безупинно впливають одне на одного. Виділяють п'ять етапів в стратегічному управлінні, хоч і передбачається, що можливе їхнє перегрупування чи подрібнення.

Перший етап уособлює прийняття підприємством необхідності ухвалення певного рішення й передбачає потребу в даних, що слугуватимуть підґрунтям для, власне ухвалення цього рішення. На даному етапі відбувається аналіз зовнішнього середовища підприємства й, за потреби, аналіз внутрішнього середовища задля поглиблення розуміння процесів, що відбуваються в межах,

хоч і невеликого, проте підприємства, оскільки ми розглядаємо саме підприємства малого бізнесу.

Другий етап включає структурування проблеми й чітке її окреслення задля подальшої розробки цілей, до досягнення яких й має призвести управління. Узагальнено, подібна цілі чи сукупність цілей і є тим, задля чого існує підприємство чи, принаймні, одне із його призначень. Цілі доречно розробляти в довгостроковому вимірі, що, варто зауважити, лиш вкотре підтверджує значущість сильної корпоративної культури задля ефективного стратегічного управління.

Третій етап передбачає розробку плану дій за кожним напрямом, оскільки їх зазвичай більше, ніж один, й підбір найбільш підходящих інструментів, що забезпечать просування за цими напрямками. Цілком ймовірним є перегляд підібраних інструментів в подальшому, якщо виявиться, що вони не принесли необхідного результату. В контексті корпоративної культури необхідність змін обраних інструментів може бути наслідком неналежного врахування, до прикладу, культурних особливостей тих чи інших членів організації або ж працівників підприємства.

Четвертий й п'ятий етапи є відповідно реалізацією розроблених рішень та контролем за їх виконанням і, власне, оцінка результатів. В масштабі підприємства малого бізнесу ці етапи можуть реалізовуватися практично одночасно, що спричинене, знову ж таки, незначними розмірами організації та високою швидкістю реагування на зміни. В контексті корпоративної культури підтримка постійності в реалізації розроблених засад та контроль за їх втіленням покладається на саме підприємство, або, точніше, на керівника чи керівників цього підприємства.

Вочевидь, як і будь-яка інша система, стратегічне управління має мати ряд принципів, котрі лежать в основі, власне, ведення цього управління. Для стратегічного управління його принципи є тим базисом, на якому будуть формуватися його прояви й характеристики, норми поведінки в межах організації тощо.

З праць дослідників можна виділити перелік із дев'яти принципів, що всебічно описують те, на чому будується стратегічне управління, зокрема підприємствами малого бізнесу. Задля наочності наведемо сукупність даних принципів у вигляді схеми, а далі опишемо сутність кожного й значущість в контексті корпоративної культури (рис. 1.4).

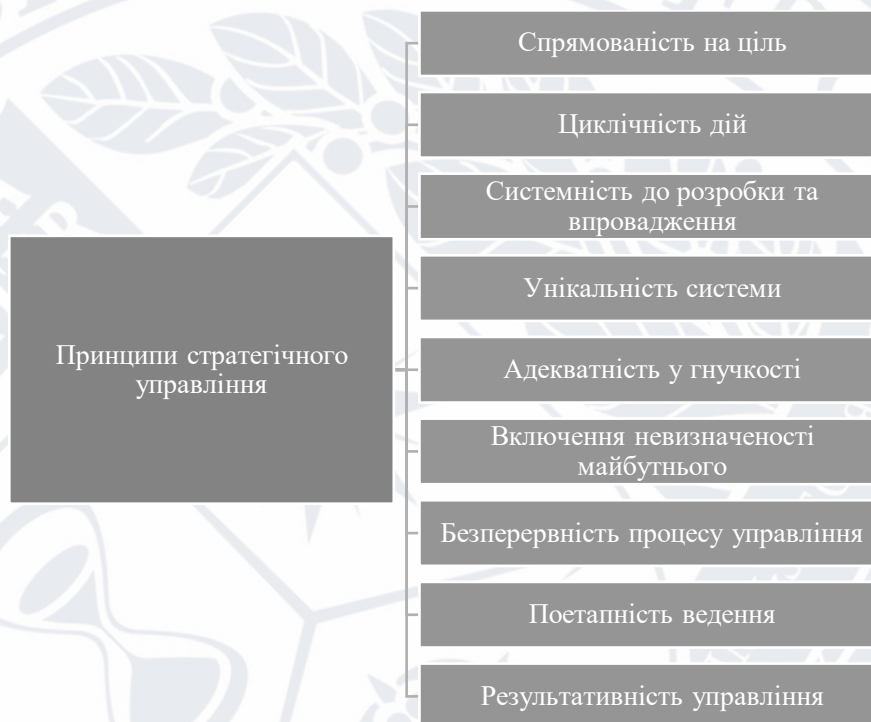


Рисунок 1.4 – Узагальнені принципи стратегічного управління

*Джерело: узагальнено автором на основі [11-12]*

Вказані принципи мають універсальний характер, оскільки прослідковуються в більшому чи меншому ступені вираженості на кожному підприємстві, тобто при кожному застосуванні стратегічного управління, зокрема на підприємствах малого бізнесу.

Також наявність подібного переліку принципів суттєво спрощує процес впровадження корпоративної культури на підприємстві малого бізнесу, оскільки дозволяє керівнику, власнику чи іншій відповідальній особі більш чітко усвідомлювати обсяги необхідної сукупності змін до впровадження чи інших основ задля того, аби культура працювала ефективно на даному підприємстві.

Кожен принцип стратегічного управління тягне за собою певний вплив на корпоративну культуру підприємства, оскільки остання є складовою системи управління вказаного виду (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Значущість принципів стратегічного управління в контексті корпоративної культури

| <i>Принцип (-и)</i>                                      | <i>Коротка характеристика</i>                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Циклічність дій                                          | Дії, що лежать в основі корпоративної культури як складової стратегічного управління є повторюваними, оскільки саме подібна повторюваність і забезпечує функціонування культури на певному підприємстві.                                 |
| Унікальність системи та адекватність у гнучкості         | Кожна система управління, що включає корпоративну культуру, включає набір певних специфічних ознак, що робить її унікальною. Проте в кожній системі залишається простір для ймовірних коригувань самої системи.                          |
| Спрямованість на ціль                                    | Впровадження кожної зміни й кожної складової спрямовані на досягнення кінцевої мети, яка лежить в основі побудованої стратегії.                                                                                                          |
| Результативність управління                              | Важливим аспектом побудови стратегічного управління є зазначення для різних підрозділів самих тих цілей, котрі максимально наближають підприємство чи організацію до досягнення бажаної мети й відслідковування їх.                      |
| Системність до розробки та впровадження                  | Досягнення кінцевої мети задля якої функціонує організація є можливим виключно шляхом системної взаємодії та шляхом наявності системності в діях і підприємства, і працівників.                                                          |
| Безперервність процесу управління та поетапність ведення | Стратегічне управління не передбачає миттєвого ефекту на ефективність підприємства, тому воно включає послідовність етапів ведення самого управління та, фактично, розраховане на увесь період існування підприємства.                   |
| Включення невизначеності майбутнього                     | Розроблена корпоративна культура як частина стратегічного управління підприємством має передбачати можливість її узгодженого коригування, оскільки і підприємство, і склад працівників можуть зазнавати змін під впливом певних факторів |

*Джерело: Узагальнено автором з джерел [12-13]*

### **1.3 Зарубіжний досвід побудови корпоративної культури на підприємствах малого бізнесу**

Кожне підприємство малого бізнесу, зокрема ті, що мають в своєму складі лиш кілька працівників, можуть отримувати вигоду від побудови корпоративної культури, розробляючи й впроваджуючи ті засади й основи, які схильні вважати доцільними. Подібне культивування власної культури, знову ж таки, стимулює

зацікавленість й продуктивність людей та загальну ефективність діяльності підприємства.

Перевагою саме підприємств малого бізнесу на шляху до становлення власної корпоративної культури є той факт, що можна все створювати від самого початку, а не перебудовувати якусь вже існуючу систему. Тобто буквально керівник чи/або засновник такого підприємства, усвідомлюючи важливість подібного процесу, здатен розпочати просування тих цінностей, тих засад корпоративної культури, котрі вбачає важливим просувати. Причому подібні дії на старті також здатні полегшити підбір працівників, оскільки, щонайменше, цінності підприємства відразу будуть доступними для потенційного працівника, аби порівняти їх із власними.

Якщо ж цілеспрямований вплив на корпоративну культуру не чинився від моменту заснування, чи принаймні із ранніх етапів існування, підприємства, зокрема малого бізнесу, то її сутність й складові починають обрамлятися під впливом обставин у зовнішньому середовищі й у відповідності до особливостей тих осіб, що її наповнюють зсередини. Відповідно, під час такого неконтрольованого процесу частиною корпоративної культури можуть стати певні відносно чи абсолютно негативні формування. До того ж, останні доволі важко викорінити в подальшому й дедалі важче замінити їх на позитивні, що, окрім іншого, потребуватиме значних витрат часу. Тому й прогресивні керівники й засновники підприємств малого бізнесу схильні принаймні закладати фундамент корпоративної культури на ранніх стадіях розвитку [14-15].

Доволі вдалим й показовим прикладом є британське маркетингове агентство «Propellernet», що розташовується в місті Брайтон й впродовж кількох років поспіль входить до переліку найкращих місць роботи в усій Британії. Підтримка співробітників є ключем до такого визнання, оскільки навіть у своєму бізнес-плані засновники приділяли значну увагу благополуччю персоналу й його фізичне та психічне здоров'я.

До прикладу, однією зі складових корпоративної культури є змога використати до дванадцяти днів на рік задля навчання чомусь новому. Тобто

підприємство – малого бізнесу – зумисне відправляє своїх співробітників в оплачуване навчання чогось нового. Також наявна практика днів особистісного розвитку й рекомендації від підприємства брати академічна відпустку працівникам для реалізації особистих проєктів. Ці особливості впроваджуються, за словами власників з метою різностороннього розвитку власного трудового колективу і ґрунтується на турботі про мрії й особисті цілі своїх працівників.

В контексті турботи про психічне здоров'я підприємство не лиш описує подібне прагнення в своєму бізнес-плані й стратегіях, а й втілює на практиці шляхом проведення регулярних досліджень щодо самопочуття своїх співробітників за спеціально розробленими опитувальниками. Також варто зазначити, що агентство чітко визначило для себе, що чисельність працівників буде обмежено за, так званою, моделлю «60 дорогоцінних місць» й наразі становить близько сорока осіб.

Також однією із цікавих засад корпоративної культури даного підприємства є спрямованість на турботу про довкілля й підкреслення важливості сталого розвитку. Компанія регулярно бере участь й самостійно організовує заходи щодо підтримки ідей, в яких вбачає значущість.

Як зазначали раніше, корпоративна культура містить ті аспекти, які стосуються зовнішнього середовища цього підприємства, тому засади, що сповідує «Propellernet», також відбиваються на їх взаємовідносинах із потенційними й реальними клієнтами. Компанія не розглядає для співпраці ті підприємства й організації, принципи яких йдуть всупереч із політикою маркетингового агентства. Проте є й зворотній бік, оскільки подібні основи ставлення до інших суб'єктів господарської діяльності дозволяють будувати більш глибокі зв'язки й більш тісну співпрацю з тими, хто таки отримав статус клієнта. Більш віддана й згуртована команда ще більш ефективно працює задля створення якомога вищих показників у підсумку співпраці з подібними клієнтами [15-17].

Відносно невелика чисельність працівників дозволяє агентству створювати в міру товариське середовище, члени якого здатні створювати певні

механізми саморегуляції, що також спричинене підтримкою від підприємства, уособленням якого є керівники й засновники. До того ж, підприємство на своєму офіційному сайті на окремій тематичній сторінці описує кілька засад своєї корпоративної культури (рис. 1.5).

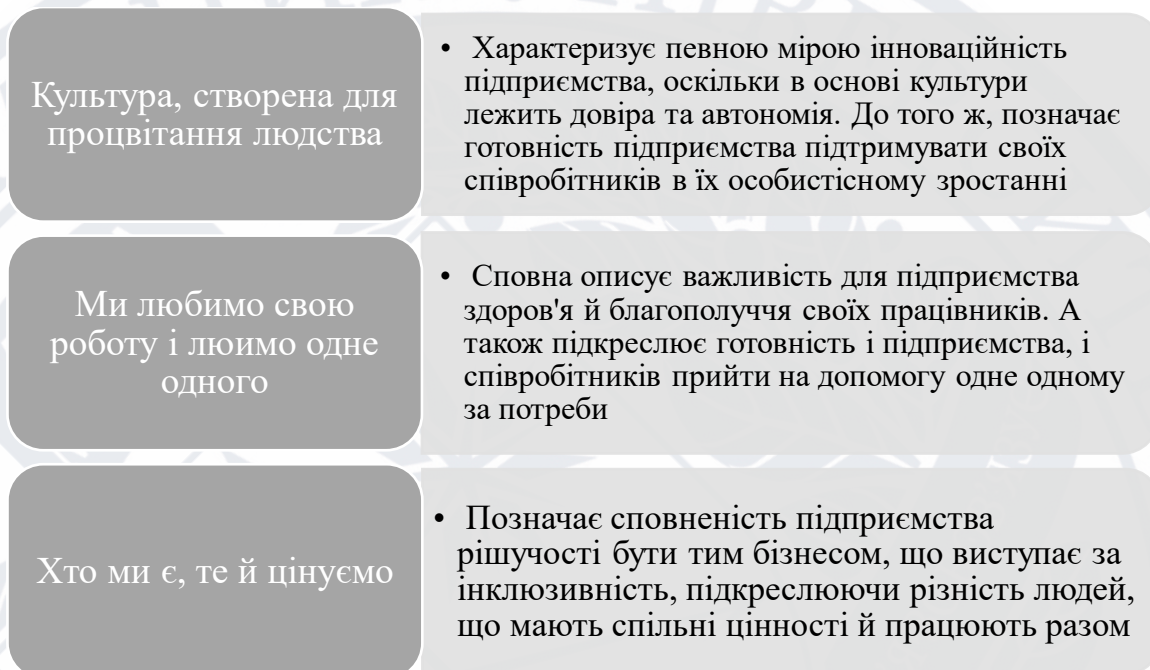


Рисунок 1.4 – Засади корпоративної культури «Propellernet»

*Джерело: створено автором на основі [15-16]*

Ще одним вдалим прикладом сильної корпоративної культури на підприємстві малого бізнесу є також британська, але вже лондонська компанія в сфері інженерії «Masabi», яка створює рішення для мобільних квитків у транспортній галузі. Підприємство, й колектив зокрема, твердо вірить в те, що продукти, які вони створюють є настільки ж вдалим й якісними, наскільки хорошими й позитивно налаштованими є люди, які їх створюють. Вочевидь, тому даний бізнес активно працює не лише над створенням інноваційних рішень в своїй профільній галузі, а й над тим, аби впроваджувати такі в межах власної культури.

До прикладу, специфічним для даного підприємства є дух коучингу та вирішення наявних проблем, що підкріплений цінностями та баченням, які керуються зверху вниз. Варто зазначити, що всі троє засновників компанії досі

працюють разом від моменту заснування самого підприємства більше десяти років тому.

Відверто заохочується соціальна активність на підприємстві, що підкріплюється регулярними зустрічами команди, причому як за формальних, так і за неформальних обставин. Зустрічі не обмежуються тренінгами чи іншими подібними заходами, а поширюються й на спільні обіди чи, до прикладу, проведення спільних вікендів.

Ще однією з основ корпоративної культури компанії є наявність гнучкого графіку роботи, та й загалом гнучку робочу культуру, що сприяє підтримці автономії і всього підприємства, і кожного окремого співробітника.

Підприємство не забуває й про інші основоположні принципи існування корпоративної культури в аспекті стратегічного управління й здійснює регулярну оцінку діяльності та відстежує рівень залученості працівників. Оскільки цінності компанії передбачають поєднання управління із самоврядуванням, тобто достатньо високим ступенем свободи в діях своїх співробітників, подібна оцінка є необхідною, аби допомагати й самим працівникам мати здорову зосередженість на результатах. До того ж важливо відзначити, що підприємство акцентує увагу на здоровій зосередженості, аби, знову ж таки, працівники приділяли вдосталь часу особистісному зростанню.

До речі, в якості підтвердження зацікавленості в особистому розвитку своїх кадрів слугує можливість використати до тисячі фунтів на рік задля проходження якогось навчання. Окрім цього, підприємство має ще кілька особливих засад своєї корпоративної культури.

Підприємство налічує наразі трохи більше сорока співробітників й при працевлаштуванні гарантує індивідуальне забезпечення працівників, що сприятиме їх ефективній діяльності, причому перелік того, що може надати компанія, є доволі обширним і може включати в себе речі від надання необхідного комп'ютера чи столу для роботи стоячи до покриття депозиту в разі якщо працівник переїжджає в інше помешкання [15-16].

Також цікавим й доволі специфічним є захід, що має назву «Всім увага!», який відбувається кожні кілька тижнів й передбачає активний обмін набутим досвідом й, що не менш важливо, наявними успіхами членів колективу. Щоразу цей захід може мати певні тематичні особливості, однак його сутність залишається незмінною (рис. 1.5).

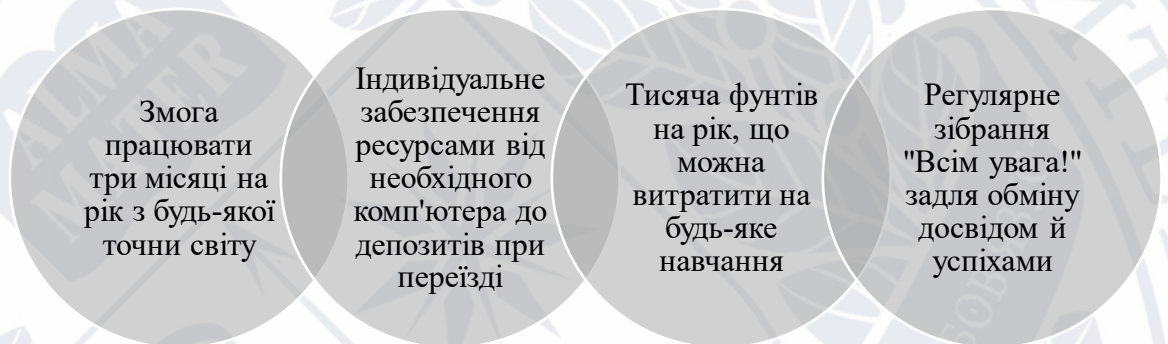


Рисунок 1.5 – Унікальний набір засад корпоративної культури «Masabi»

*Джерело: створено автором на основі [16-18]*

Ще однією компанією, історію становлення корпоративної культури якої доцільно описати тут, є «Netflix». Вочевидь, наразі це є однією з найпопулярніших компаній з ймовірною чисельністю активних клієнтів, що перевищує 500 мільйонів осіб. Завдяки своїм масштабам в сьогоденні, відповідно й корпоративна культура цієї компанії є цілком часто досліджуваною. До того ж, самі засновники й управлінці різних рівнів доволі часто висловлюються з приводу того, яких змін зазнає наразі культура їх організації. Однак ще більш важливим є той факт, що базис – ключові засади – сучасної корпоративної культури «Netflix» був закладений ще в останньому десятилітті минулого сторіччя, коли чисельність команди не перевищувала показника в тридцять осіб.

Оскільки дане підприємство було започатковане у вигляді стартапу й було революційним за своєю суттю, формування корпоративної культури на тому

етапі також має свої специфічні ознаки. До прикладу, основа команди формувалась шляхом залучення тих осіб, які два засновники вважали підходящими для виконання певних функцій. Це створило середовище, де всі сторони доволі тісно знайомі одне з одним, проте навіть після, коли чисельність сягала близько сорока працівників, Марк Рендольф, співзасновник й перший генеральний директор компанії, знав усіх членів команди по імені. Також особливістю було місцезнаходження офісу підприємства, яке зумисне було обране в більш спокійному місті Кремнієвої долини. Це рішення не будувалось лиш на бажанні бути не подібними на інших, а передбачало змогу розташовуватися ближче до власних будинків, аби мати змогу проводити більше часу із сім'єю й іншими близькими людьми. Варто зазначити, що надалі компанія таки відійшла від цієї цінності саме територіально, оскільки переїхала коли кількість співробітників навіть не сягнула шістдесяти осіб, проте важливість особистісного зростання й власного простору залишилась (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Цінності, що були в основі корпоративної культури «Netflix» на етапі підприємства малого бізнесу

| Цінність     | Сутність                                                                                                                                                         |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Відвертість  | Передбачає охоче ставлення до надання й отримання зворотного зв'язку. Відкрите визнання помилок й щирий обмін досвідом.                                          |
| Креативність | Нові ідеї є важливими для компанії, а новаторських підхід в пошуку рішень існуючих проблем сповна цінується.                                                     |
| Судження     | Мається на увазі перевага довгострокових рішень в порівнянні з короткостроковими й подібні рішення повинні спиратись на дані.                                    |
| Сміливість   | Компанія схильється до того, що в пошуках правди ми є вразливими, однак саме здатність йти на ризиковані рішення в пошуках досконалості є тим, що цінується нею. |
| Стійкість    | Описує адаптацію до мінливих обставин зовнішнього середовища й передбачає часом ухвалення важких рішень без довгих зволікань.                                    |

Джерело: Узагальнено автором з джерел [17-19]

Як підприємство малого бізнесу на той час підхід до формування й ведення управлінської роботи із колективом було інноваційним і йшло в розріз із тією політикою, котру провадили великі компанії. Надзвичайна відвертість, підтримка високої культури продуктивності, порядність та повага були й залишаються ключовими в системі корпоративної культури підприємства й слугували основою для побудови стратегічного управління.

Нетиповим був підхід до рішень з приводу звільнення співробітників. Якщо компанія стикалась з тим, що працівник з певних причин більше не є підходящим для роботи на тій посаді в компанії, йому говорили про це чесно. Компанія не трималась за працівників, чиї навички більше не задовольняли потреби компанії – йому надавали щедрі вихідні допомоги й відпускали.

Хоч корпоративна культура компанії й передбачала те, що варто винаймати, нагороджувати тільки повністю сформованих дорослих особистостей, проте існувала цікава традиція при прийнятті на роботу - нового працівника запитували, яким є його улюблений фільм, а потім, перед щомісячною загальною нарадою просили прийти на роботу в костюмі цього персонажа. Така невелика традиція підтримувала атмосферу невимушеності й дозволяла колективу відчувати спільність та відкритість по відношенню одне одного.

### **Висновки до розділу 1**

Цілеспрямований вплив на корпоративну культуру організації задля формування бажаного середовища й більш ефективного досягнення цілей підприємства є відносно новим явищем, оскільки активне вивчення цього питання триває менше п'ятдесяти років. Попри це, вже існує чимало прикладів успішної роботи над корпоративною культурою, зокрема на підприємствах малого бізнесу.

Важливо зазначити, що розробка засад корпоративної культури є важливою на підприємствах малого бізнесу, оскільки дозволяє закласти той фундамент, що слугуватиме для органічного функціонування чи/та зростання і зменшить можливі втрати, оскільки допомагає більш точно відбирати необхідні кадри, підбирати працівників з відповідними цінностями й налагоджувати взаємовідносини із суб'єктами зовнішнього середовища, що, в свою чергу, дозволяє провадити подальше стратегічне управління вже з окресленими цінностями й правилами.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ВПЛИВУ ВПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1 Дослідження викликів та проблем при впровадженні корпоративної культури на підприємствах малого бізнесу

Корпоративна культура, як ми вже ствердили в попередньому розділі, має місце на кожному підприємстві, причому незалежного від того, яких розмірів воно є чи в якій галузі веде свою діяльність. Відмінність полягає лиш в тому, на якому рівні умовного розвитку перебуває даний вид культури на тому чи іншому підприємстві. Вочевидь, в процесі впровадження, тобто цілеспрямованої розробки засад й їх дотримання, корпоративної культури підприємства постають перед рядом викликів й проблемних ситуацій, що потребують вирішення й погодження.

До того ж варто нагадати, що й саме явище корпоративної культури не є новим, а існувало й існує, фактично, від моменту ведення першої господарської діяльності. Відносно новим є саме вивчення корпоративної культури й її впливу на діяльність організацій та їх складових. Здебільшого останнє почало все частіше ставати об'єктом досліджень паралельно з розвитком й популяризацією психології як науки, тому й налічує, як ми вже знаємо, менше п'ятдесяти років відносно активних досліджень. Закономірно, що вивчення викликів й проблем активного впровадження корпоративної культури на підприємствах теж не налічує більшу кількість років, тож це питання й досі не можна вважати сповна описаним. До того ж, враховуючи динамічність сучасного світу, можна припустити, що перед дослідниками поставатимуть все нові й нові виклики, що потребуватимуть ще більш інноваційних висновків та рішень [6].

Підприємства малого бізнесу можна охарактеризувати кількома ключовими поняттями, серед яких чільні місця посідатимуть відносно невеликі розміри, достатньо обмежена чисельність працівників, обмежений обіг капіталу

й, що не менш важливо, достатньо високі ступені схильності до ризиковості та впровадження інновацій.

Важливо відзначити, що усі виклики й проблеми з тих, які постають перед підприємствами в контексті розвитку засад корпоративної культури і описані далі в роботі, є продуктом аналізу досвіду десятків закордонних й вітчизняних підприємств й виокремлення з переліку їх дій тих, що спрямовані на врегулювання труднощів з приводу впровадження корпоративної культури.

Оскільки ми загалом розглядаємо і зарубіжний, і вітчизняний досвід, то також є важливим для позначення те, що через специфіку ситуацій, в якій перебувають власники, керівники й працівники підприємства малого бізнесу в Україні та, до прикладу, в країнах Європи, схильності в їхній поведінці й виклики, що постають перед ними навіть в контексті корпоративної культури, також мають ряд певних відмінностей (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Узагальнені особливості схильності в поведінці й принципів діяльності працівників в різних регіонах світу

| <i>Україна</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <i>Країни Європи</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <i>США</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Відданість традиційним порядкам;</li> <li>- Підвищена чутливість до подій середовища, в якому перебувають;</li> <li>- Труднощі в довготривалому плануванні;</li> <li>- Високий рівень довіри і до формального, і до неформального лідера;</li> <li>- Довіра до бізнес партнерів;</li> <li>- Припущення можливості допускання професійних помилок;</li> <li>- Довіра колективу й відмова від одностайності;</li> <li>- Неправове ставлення до законів й прав</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Побудова взаємин на прагматизмі;</li> <li>- Переважає формальне лідерство;</li> <li>- Високий рівень мобільності працівників;</li> <li>- Орієнтація на економічні та неекономічні методи мотивації;</li> <li>- Потреба в керівництві;</li> <li>- Суворе дотримання встановлених правил;</li> <li>- Суворі ієрархія та організаційна структура;</li> <li>- Рівність людей на «старті»</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Підприємницький стиль мислення;</li> <li>- Індивідуальна свобода;</li> <li>- Схильність до конкуренції;</li> <li>- Високий рівень компетентності кадрів;</li> <li>- Можливість делегування повноважень;</li> <li>- Схильність до самоорганізації;</li> <li>- Достатньо високий рівень мобільності працівників;</li> <li>- Значний ступінь індивідуальної свободи</li> </ul> |

*Джерело: узагальнено та систематизовано автором.*

Зокрема враховуючи описані вище особливості, можна перейти до опису й охарактеризування самих викликів, перед якими постають підприємства малого бізнесу в момент намагання розвинути й закріпити власну корпоративну

культуру. Та перед самим розбором доцільно також схематично зобразити власне фактори, які можуть мати вплив на успішність й легкість, чи таки важкість, в протіканні процесів становлення корпоративної культури (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Перелік факторів, що чинять вплив на становлення корпоративної культури на підприємстві

*Джерело: узагальнено автором*

Дані фактори є узагальненими за фактом вивчення досвіду підприємств малого бізнесу та характеру труднощів, з якими їм доводилось зіштовхнутись на шляху становлення власної корпоративної культури. Більш детально кожен фактор буде охарактеризований далі під час виокремлення тих викликів, з якими таки доводилось поратись і підприємству, і працівнику того чи іншого підприємства.

Важливим для забезпечення максимально успішного процесу впровадження корпоративної культури є усвідомлення того, що не лише підприємство як таке постає перед рядом викликів, а й самі працівники також опиняються перед рядом труднощів, здебільшого психологічних, в процесі подібних змін.

Задля підвищення легкості в сприйнятті досліджених викликів й проблем спершу розподілимо їх на дві групи в залежності від того, яка саме сторона – працівник чи підприємство – стикається з тим чи іншим викликом (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Виклики, що постають перед підприємством та працівником в процесі впровадження корпоративної культури

| <i>Підприємство</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <i>Працівник</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Розробка (чи чітке окреслення) цінностей підприємства;</li> <li>- Розробка основ й принципів взаємовідносин із зовнішнім середовищем;</li> <li>- Внутрішня готовність до відсутності миттєвого ефекту впроваджуваних змін;</li> <li>- Боротьба з переконаннями, що становлення корпоративної культури є дорогою й недоцільною задачею;</li> <li>- Адаптація стилю лідерства до розроблених засад;</li> <li>- Постійність й послідовність в підтримці й надалі впроваджуваних змін</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ймовірна відсутність розуміння необхідності впроваджуваних змін;</li> <li>- Потреба психологічної адаптації до змін, що впроваджуються;</li> <li>- Готовність (чи неготовність) до підтримки розроблених засад корпоративної культури підприємства;</li> <li>- Наявність суперечностей між власними принципами та цінностями й тими, що обираються на підприємстві</li> </ul> |

*Джерело: узагальнено та систематизовано автором.*

Дані виклики є загальними для підприємств різних галузей господарської діяльності й є такими, що спостерігаються чи спостерігались в підприємств малого бізнесу на їх шляху до розробки й впровадження засад власної корпоративної культури. Кожен з описаних викликів можна подрібнити на підпункти, однак тоді може втрачатись наявна узагальненість, що може використовуватись для підприємств різних сфер діяльності.

До того ж варто зазначити, що і у дослідженні можливих викликів, і подальшому аналізі, беруться до уваги не кілька заздалегідь визначених підприємств, а відносно велика кількість підприємств, оскільки не вбачається доцільність першого варіанту через те, що вивчається процес формування корпоративної культури саме на підприємствах малого бізнесу. Тож більш репрезентативним є якомога ширше охоплення кейсів й рішень, що приймались в певних випадках, аніж концентрування на кількох підприємствах, що суттєво обмежує варіативність нашої вибірки.

Надалі розглянемо кожен із зазначених викликів, опишемо їхню суть й охарактеризуємо потенційний результат в разі успішного подолання того чи іншого виклику.

Розпочнімо з викликів, які можуть поставати перед підприємством, і наш перелік стартуватиме з проблеми опису чи/або розробки системи цінностей підприємства, оскільки це є чи не основоположним для успішної побудови корпоративної культури. Такий виклик спонукає підприємство чітко окреслити власні цінності. Поняття цінності дедалі частіше вживається, зокрема в контексті психологічних особливостей трудових відносин й трудовою діяльністю. Воно покликане позначати певні найбільш значущі для особи, колективу чи підприємства ідеї та переконання.

Наскільки важливим є просування по службі; які особливості трудових відносин має підприємство; яка поведінка вважається етичною; де межі допустимого в діях та свободі вибору під час роботи; чи толерується взаємодопомога; наскільки важливою є внутрішня конкуренція – на ці й подібні питання-пункти варто відповісти підприємству й посприяти тому, аби донести цю інформацію до кожного свого працівника. До прикладу, одна з провідних українських рекламних агенцій «Banda Agency» своєю ключовою цінністю визначає щирість й про це напряду повідомляє своїм новоприбулим працівникам. Сюди також можна віднести й інший виклик щодо принципів взаємовідносин із зовнішнім середовищем, оскільки це є певною мірою етичним кодексом й керівництвом щодо взаємодій в питаннях, що стосуються конкурентів, партнерів, постачальників, держави тощо. Подібні питання мають бути врегульованими, аби кожен працівник підприємства мав чітке розуміння того, як саме вбачаються контакти з суб'єктами з-за меж підприємства.

До того ж варто зазначити, що важливим є не лише сама розробка, а й донесення до власних працівників переліку тих цінностей та правил, що домінують на підприємстві. Це може мати довільну форму: від видачі буклетів з інформацією при прийнятті на роботу чи під час внутрішніх загальних зборів до

приєднання в закриті канали з інформацією, де опублікована вичерпна інформація, як це робить один із екологічних стартапів у США.

Виклики, що постають перед працівниками переважно сфокусовані на внутрішніх переживаннях самих осіб, що є суттєво важчим для визначення успішності в процесі подолання таких викликів. Однак в довгостроковій перспективі внаслідок впровадження бажаних засад корпоративної культури, підприємство отримає вмотивований персонал, оскільки ті, чиї цінності не відповідають цінностям підприємства, покинуть дане підприємство або знайдуть шляхи узгодження цінностей (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Виклики, що постають перед працівником в процесі впровадження корпоративної культури та їх можливий позитивний ефект

| <i>Виклик</i>                                                                                       | <i>Його сутність</i>                                                                                                                                                                                                                                  | <i>Позитивний ефект</i>                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ймовірність відсутності розуміння необхідності змін, що впроваджуються                              | Працівник в разі недостатньої, чи на його думку чи в дійсності, поінформованості щодо змін, що впроваджуються, та їх необхідності й доцільності може не мати достатнього рівня розуміння цих змін, що потенційно може перерости у вираження протестів | Підприємство сповна інформує працівника з приводу змін, що застосовуються й поступово нарощує для себе розуміння, яким шляхом можна найбільш ефективно доносити подібну інформацію |
| Потреба психологічної адаптації до змін                                                             | Проявляється в разі, якщо працівник вже є сповна поінформованим щодо змін, однак не є готовим вже підтримувати їх, оскільки потребує часу на адаптацію                                                                                                | Працівник з плином певного часу сповна приймає наявні зміни й є ще більш включеним у професійну діяльність                                                                         |
| Готовність/неготовність щодо підтримки розроблених засад                                            | Стосується випадків, коли працівник є сповна поінформованим, не потребує значної кількості часу на адаптацію й вже виражає ознаки готовності чи неготовності підтримки                                                                                | В разі готовності до підтримки засад корпоративної культури, що були розроблені, працівник стає тим, хто ці засади й втілює, тим самим розвиваючи підприємство                     |
| Наявність суперечностей між власними принципами й цінностями та тими, що формуються на підприємстві | Спостерігається саме у випадках, коли працівник виражає неготовність підтримувати розроблені підприємством засади, що й має в основі наявність суперечностей між індивідуальними й колективними цінностями                                            | Підприємство отримує змогу визначити серед наявних працівників тих, з ким не збігається в цінностях, і, відповідно, вжити заходів щодо врегулювання                                |

*Джерело: узагальнено та систематизовано автором*

Не менш значущим для підприємств малого бізнесу є й стиль лідерства, або ж управління, на цьому підприємстві. Оскільки на такому виді підприємств контакт між усіма працівниками є ще більш тісним, ніж на великих підприємствах, то й роль лідера та характер взаємовідносин із ним теж відіграє ще більш значущу роль. Існують різні класифікації стилів управління, чи лідерства, однак найбільш підходящою у контексті підприємств малого бізнесу, за нашою оцінкою, є напрацювання американського психолога Ренсіса Лайкерта.

Причому, який б зі стилів управління не застосовувався б на підприємстві, задля ефективного впливу корпоративної культури на діяльність, самі засади останньої мають враховувати особливості того чи іншого стилю й від них відштовхуватися. До прикладу, якщо на підприємстві спостерігається експлуатаційно-авторитарний стиль, який передбачає нав'язування лідером рішень для своїх підлеглих та можливе застосування погроз в якості мотивації, то не варто очікувати, що інші складові корпоративної культури побудують в колективі атмосферу відкритості й заохочуватимуть співробітників до генерування ідей та рішень.

До того ж, варто зазначити, що лідер на підприємстві малого бізнесу є скоріше уособленням самого підприємства, а не ще одним із працівників, тож питання погодження стилю управління із бажаним форматом корпоративної культури сповна підпорядковується йому.

Для наочного відображення важливості впровадження підходящих саме під специфіку власного підприємства засад корпоративної культури й, як наслідок, в підсумку мати залучених у діяльність підприємства й сповна активних співробітників можна навести дані, що відображають власне рівень залученості працівників у США. Важливим уточненням є те, що саме регіон Північної Америки є лідером у світі за відсотковим співвідношенням залученості працівників. Результати збирались шляхом проведення опитування співробітників тисяч компаній з різних регіонів світу за спеціально створеним опитувальником (рис. 2.2).

Вивчаючи графік, можна помітити відносну дзеркальність двох кривих. Вона є спричиненою тим, що динаміка змін відсоткових значень є залежною між цими двома показниками, однак варто віддати належне опитувальнику, який в результатах враховував саме активно незалучених, тобто тих, кого можна назвати відвертими антагоністами і підприємств в цілому, і їхніх корпоративних культур. Більшість же складають ті, хто не є активно залученими – в середньому становить 50 – 55%. І також варто відзначити тривалий приріст залученості, що тривав в проміжку між завершенням економічної кризи в 2009 році й до завершення пандемії, що припала на 2020-2021 роки.

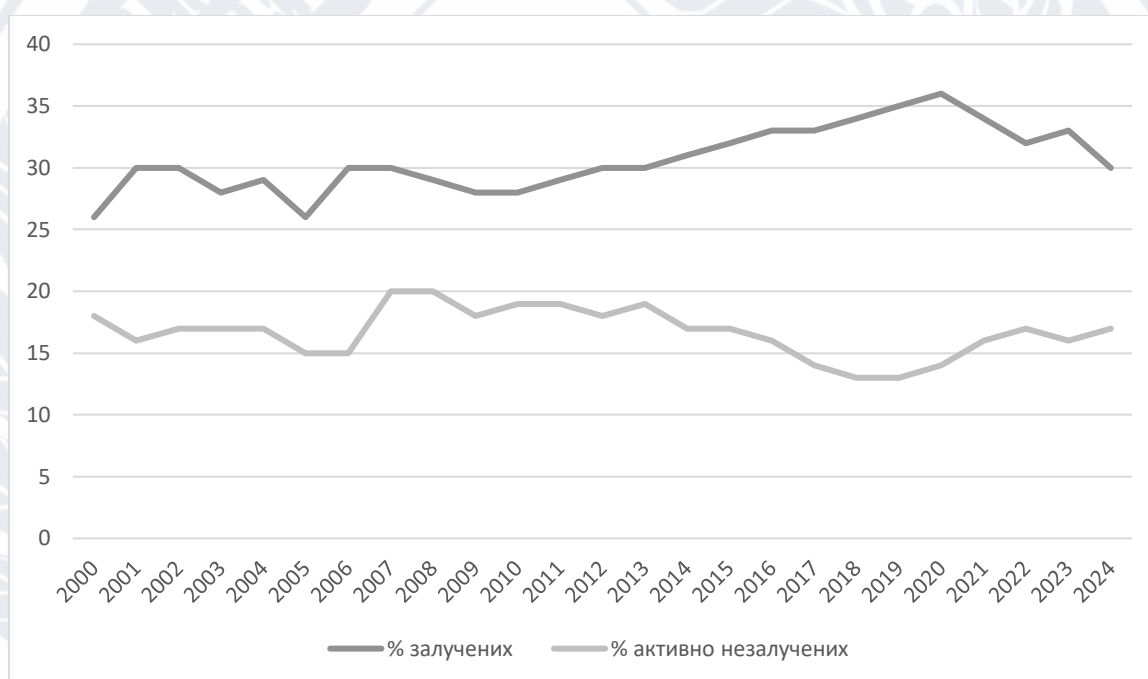


Рисунок 2.2 – Динаміка залученості працівників до діяльності підприємств на території США впродовж 2000-2024 років

*Джерело: узагальнено автором*

Готовність підприємства до відсутності миттєвого ефекту від впровадження бажаних засад корпоративної культури є також важливим чинником, оскільки хоч позитивний вплив від подібних нововведень важко оцінити, та він таки спрямований на довгостроковий період. Тим самим подібні заходи підвищуватимуть відданість працівників підприємству й, що не менш важливо, зменшуватимуть плинність кадрів, зокрема завдяки тій узгодженості між цінностями й принципами, що наявні у працівника, тим, які сповідує

підприємство. В такому випадку перед підприємством також поставатиме питання в постійності й послідовності у дотриманні розроблених засад корпоративної культури. Це не означає, що вона не може зазнавати змін чи оновлень – зовсім ні. Та це означає, що підприємство має брати на себе відповідальність за постійність у підтримці тих чи інших складових корпоративної культури.

## **2.2 Порівняльний аналіз підприємств малого бізнесу з різним ступенем розвитку складових корпоративної культури**

Процедура аналізу корпоративної культури має свої специфічні труднощі, оскільки природа самої культури є такою, що не має чіткого вираження в певних показниках, тому доцільно обрати кілька показників й залучити кілька методів дослідження задля формування відносно цілісної оцінки.

Задля проведення порівняльного аналізу було обрано дві мережі кав'ярень в Україні, в яких за попередньою оцінкою спостерігається доволі відчутна відмінність в рівнях розвитку певних складових корпоративної культури. Обраними підприємства малого бізнесу є мережа кав'ярень «Kava Avenue», що веде свою діяльність і місті Луцьк й київська мережа кав'ярень «ONE LOVE coffee». Подібний вибір було зроблено з метою розгляду двох підприємств малого бізнесу, що функціонують в одній галузі; доступ до даних яких є наявним й фактор територіального розміщення, який, вважається в даному випадку, не впливає на особливості надання послуг, може слугувати ще одним чинником відмінностей в корпоративних культурах компаній.

Задля більш точного розуміння особливостей обраних компаній використаємо один із базових інструментів стратегічного аналізу підприємств, який полегшує структурування інформації про організацію – проведемо SWOT-аналіз за кожною мережею кав'ярень.

Мережа «Kava Avenue» включає три кав'ярні-заклади, три – формату «to go» («з собою») й ще три такого ж формату, проте у вигляді велокав'ярень. Проте

підприємство розглядало й розглядає можливість продажу двох велокав'ярень та одного «кіоску». Загальна чисельність працівників становить 32 особи (табл.2.4).

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз мережі кав'ярень «Kava Avenue»

|                             | <i>Позитивний вплив</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <i>Негативний вплив</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Внутрішнє середовище</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Високий рівень локальної впізнаваності;</li> <li>- Вигідне розташування закладів;</li> <li>- Екологічна відповідальність;</li> <li>- Наявна достатньо висока активність в соцмережах;</li> <li>- Варіативність в інтер'єрах між закладами;</li> <li>- Участь у волонтерській діяльності;</li> <li>- Активність в збиранні пропозицій клієнтів щодо вдосконалення;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Обмежений асортимент (зокрема альтернативні види молока);</li> <li>- Місцеве розташування;</li> <li>- Обмеженість бюджету;</li> <li>- Високий рівень плинності кадрів;</li> <li>- Відсутність чіткого позиціонування;</li> <li>- Відсутність обумовлених ритуалів чи традицій в компанії;</li> </ul> |
| <i>Зовнішнє середовище</i>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Розширення мережі;</li> <li>- Налагодження партнерства із пекарнями;</li> <li>- Розширення асортименту (зокрема, шляхом додавання нових видів молока);</li> <li>- Покращення технології виробництва й подачі кави;</li> <li>- Брати участь в організації заходів;</li> </ul>                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Конкуренція з великими мережами;</li> <li>- Економічна нестабільність та зниження купівельної спроможності населення;</li> <li>- Зміни в уподобаннях клієнтів;</li> <li>- Обмежений обсяг споживачів у місті ведення діяльності.</li> </ul>                                                          |

*Джерело: систематизовано автором*

«Kava Avenue» розпочала свою роботу в 2013 році й протягом цього часу розрослась до мережі в дев'ять точок й на пікові майже сорок співробітників. Хоч і відсутнім є чітке позиціонування, проте власник компанії у власних інтерв'ю наголошує на тому, що головною своєю метою вбачає розбудову кавової культури на Волині, прививаючи її і співробітникам, і клієнтам, і подекуди беручи участь в підтримці певних заходів.

Важливим для відзначення є волонтерська спрямованість даного бізнесу, оскільки ним систематично поставляється зернова кава в мішках та певні відсотки від виручки місцевому благодійному центру, який спрямовує надходження українським військовим. Подібне свідчить про наявність ключових цінностей, на яких існує корпоративна культура підприємства.

Підприємство активно заохочує ініціативи своїх працівників й завдяки відносно невеликим масштабам здатне достатньо швидко їх впроваджувати і наводить приклад із прагненням однієї зі своїх барист створювати кольорові малюнки на каві, який, в підсумку, підхопили інші працівники.

Також в своїх соціальних мережах підприємство залишає покликання для споживачів, які бажають залишити зворотній зв'язок, написати рекомендацію чи вдячність. Подібний доволі простий, але ефективний інструмент свідчить про цінність клієнта для підприємства.

Корпоративна культура, а відповідно і складові позитивних та негативних проявів зовнішнього і внутрішнього середовищ, «ONE LOVE coffee» має свої відмінності й проявляється першочергово в наявності чіткого позиціонування й висвітлюванні набори ключових цінностей (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз мережі кав'ярень «ONE LOVE coffee»

|                             | <i>Позитивний вплив</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <i>Негативний вплив</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Внутрішнє середовище</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Високоякісний продукт;</li> <li>- Сильний розбудований бренд та фірмовий стиль;</li> <li>- Професійний підхід до обслуговування;</li> <li>- Висок й якісна активність в соцмережах;</li> <li>- Наявність широкого асортименту;</li> <li>- Доступне для відвідування розміщення;</li> <li>- Наявність тренінгів й навчання для працівників;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Залежність від локацій в контексті розширення;</li> <li>- Ціни вищі ринкових;</li> <li>- Потенційна складність підтримування стандартів в процесі розширення;</li> <li>- Низький рівень охоплення площі міста;</li> <li>- Відсутність регулярних позаробочих зустрічей працівників компанії;</li> </ul> |
| <i>Зовнішнє середовище</i>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Розширення мережі й відкриття нових кав'ярень;</li> <li>- Створення ширшої мережі кафетеріїв;</li> <li>- Участь у волонтерській діяльності;</li> <li>- Залученість до організації заходів;</li> <li>- Впровадження нових технологій, зокрема розробка мобільного застосунку;</li> </ul>                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Наявність конкуренції з великими мережами;</li> <li>- Економічна нестабільність та зниження купівельної спроможності населення;</li> <li>- Залежність від імпорту сировини;</li> <li>- Зміни в уподобаннях клієнтів.</li> </ul>                                                                         |

Джерело: систематизовано автором

Підприємство налічує 48 працівників, а мережа кав'ярень налічує їх шість штук, що переважно сконцентровані в центрі міста.

Вищий рівень розвитку корпоративної культури «ONE LOVE coffee» у порівнянні з іншою мережею, що ми взяли для аналізу, прослідковується навіть під час позиціонування себе в соцмережах й на інших електронних ресурсах.

Компанія на власному сайті заявляє про те, що своєю місією вбачає необхідність донести кавову культуру до якомога ширшого кола людей, спираючись на усвідомленість підтримку всілякого розвитку експериментів, що можуть призвести до позитивного результату. На тому ж ресурсі підприємство прописує цінності, котрі лежать в основі її корпоративної культури, котрі, принаймні певною мірою, є реалізованими на практиці (рис. 2.3).

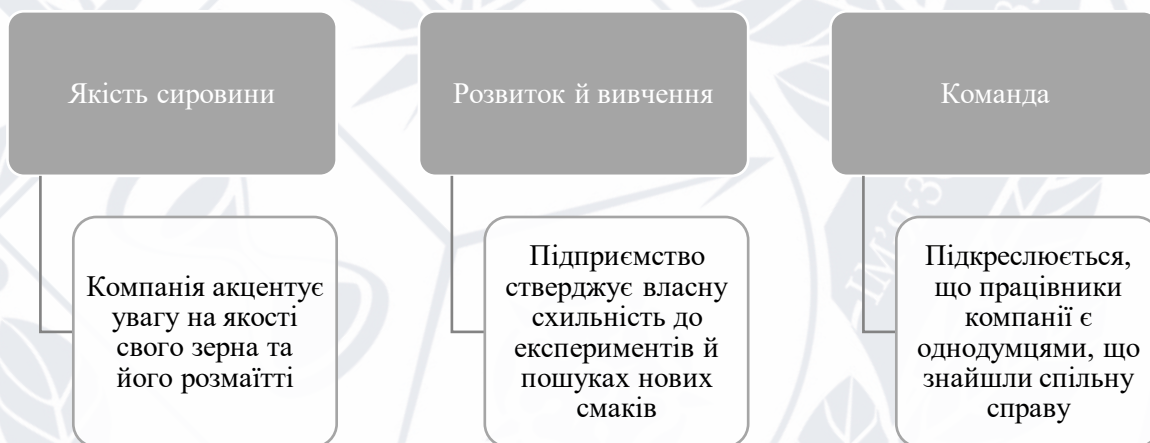


Рисунок 2.3 – Цінності «ONE LOVE coffee», на котрих базується корпоративна культура даного підприємства

*Джерело: узагальнено автором*

Оскільки команда – трудовий колектив – є основою корпоративної культури і нашу підприємства не є винятками, доцільно розглянути такий показник як коефіцієнт плинності кадрів, який може доповнити уявлення про культуру компаній й зокрема тенденцію, чи її відсутність, до нетривалого працевлаштування в межах обраних підприємств.

Коефіцієнт плинності кадрів є результатом ділення кількості працівників, що звільнились, за винятком неминуче звільнених, на середньооблікову кількість працівників за відповідний період.

З робочих місць компанії «Kava Avenue» протягом 2023 року звільнилось шість працівників, причому на початку періоду чисельність трудового колективу становила 30 осіб, а на кінець цього ж періоду – 32 особи.

Відповідно розраховуючи за формулою:

$$K_{п.к.} = \frac{Ч_з - Ч_{н.з.}}{Ч_{сер.}}, \quad (2.1)$$

де  $K_{п.к.}$  - коефіцієнт плинності кадрів;

$Ч_з$  - чисельність звільнених працівників за певний період;

$Ч_{н.з.}$  - чисельність неминуче звільнених працівників за певний період;

$Ч_{сер.}$  - середньооблікова чисельність працівників за певний період.

Оскільки жодне із підприємств не вказувало на те, що були наявні неминуче звільнені працівники за обраний період, яким є 2023 рік, то й дану складову формули ми не враховуватимемо під час обрахунку.

Відповідно, підраховуємо за формулою показник плинності кадрів для першої мережі й знаходимо його на рівні 19%, що є достатньо великим значенням і загалом, і для підприємств малого бізнесу зокрема. До того ж, варто зазначити, що досліджуваним є 2023 рік, тобто той за якого не мало б бути суттєвого відтоку кадрів, що спричинене повномасштабним вторгненням росії на територію України.

В мережі ж «ONE LOVE coffee» було також шість звільнень протягом досліджуваного періоду однак при тому, що чисельність трудового колективу на початок й на кінець періоду становила 48 осіб. Обраховуємо показник й отримуємо його в розмірі 12,5%.

Величина даного показника для другої мережі є очікувано меншою й перебуває в межах умовної норми, оскільки нормальним для підприємств малого

бізнесу вважається показник на рівні в 12%, однак враховуючи специфіку діяльності й нормальність рівня плинності для рядових працівників з максимальною межею в 20%, знову ж таки, можна вважати цю величину такою, що знаходиться в межах норми.

В якості використання ще одного виду аналізу задля збільшення повноти розуміння компаній та особливостей їх корпоративних культур, було здійснено також застосування двох опитувальників. Оскільки характер взаємодії між підприємством та його працівниками відіграє чи не ключову роль в побудові відповідних засад корпоративної культури, що будуватимуть якомога ефективнішу систему, обрано було дві методики: «Ціннісний опитувальник Шварца», автором якого є соціальний психолог ізраїльського походження Шалом Шварц, та «Якорі кар'єри», автором якої є вищезгаданий американський психолог й фундаментальний дослідник організаційної поведінки Едгар Шейн.

Опитувальник Шварца був створений на основі опитувальника іншого дослідника, однак його модифіковано й певною мірою розширено. Він не має обмежень для використання з точки зору географічного розміщення досліджуваних і може застосовуватись задля визначення і динаміки змін цінностей, і одноразового встановлення набору цінностей в особистості чи в групі досліджуваних (ДОДАТОК А).

В даному дослідженні цей опитувальник було використано з метою встановлення факту наявності чи відсутності спільних цінностей в трудового колективу обраних нами підприємств малого бізнесу. Передбачалось також в якості мети використання методики з'ясувати, чи є дані цінності трудового колективу такими, що відповідають тому набору цінностей, про який схильне заявляти саме підприємство як частину своєї корпоративної культури.

Методика діагностики ціннісних орієнтацій в кар'єрі «Якорі кар'єри» Едгара Шейна була самостійно розроблена вченим задля встановлення тієї чи тих кар'єрних орієнтацій та професійних мотивів, які можуть бути притаманні індивіду. Ці орієнтації можуть виникати протягом перших років професійної

діяльності й залишатись незмінними протягом тривалого часу, або ж можуть зазнавати певних змін з плином часу.

В даному дослідженні цей опитувальник було використано задля формування повноти відповідей досліджуваних й також встановлення чи не встановлення факту того, наскільки заявлені цінності відповідають тим орієнтаціям, які пропонуються в даній методиці. Питання мають різний характер й збудовані, власне, у відмінних стилях, тож це, знову ж таки, дозволяє більш точно оцінити опитуваних (ДОДАТОК Б).

Дана частина дослідження проводилась у два етапи, відповідно по чергово послуговуючись вказаними вище методиками. Обидва опитувальники було пройдено усім трудовим колективом обох підприємств малого бізнесу після надання їм відповідних вказівок щодо проходження. Надалі в деяких матеріалах з представлення результатів використання даних методик відповіді працівників «Kava Avenue» буде представлено як першу експериментальну групу (ЕГ-1), і, відповідно, показники працівників «ONE LOVE coffee» як другу експериментальну групу (ЕГ-2) (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Порівняльний аналіз ціннісних орієнтацій працівників обраних підприємств малого бізнесу за методикою «Якорі кар'єри»

| Ціннісні кар'єрні орієнтації, що домінують | Групи досліджуваних |      |
|--------------------------------------------|---------------------|------|
|                                            | ЕГ-1                | ЕГ-2 |
| Професійна компетентність                  | 7,4                 | 8,6  |
| Менеджмент                                 | 6,5                 | 5,4  |
| Автономія (незалежність)                   | 6,7                 | 6,5  |
| Стабільність роботи                        | 6,4                 | 5,2  |
| Стабільність місця проживання              | 7,2                 | 4,6  |
| Служіння                                   | 7,0                 | 8,1  |
| Виклик                                     | 6,1                 | 6,4  |
| Інтеграція стилів життя                    | 6,7                 | 7,6  |
| Підприємництво                             | 6,2                 | 4,4  |

Джерело: систематизовано автором

Результати проходження методики «Якорі кар'єри» кожним учасником дослідження обраховуються за розробленим автором відповідником кожного із сорока одного питання за його приналежністю до встановлення вагомості певної

ціннісної орієнтації. Потім з усіх таких результатів за кожним працівником кожного підприємства малого бізнесу знаходяться середні значення й вже ці числа були внесені до таблиці вище.

Аналізуючи результати ЕГ-1, яку складають працівники мережі «Кава Авеню», можна помітити, що всі показники коливаються в межах діапазону в півтора бали і є трохи вищими за середній показник, оскільки опитуваних просили дати відповіді на питання оцінками від одиниці до десятки. Оскільки таблиця не відображає цього, варто зазначити, що відповіді опитаних за даним підприємством мали тенденцію різнитися й часом були цілком протилежними між собою. Подібне цілком ймовірно може свідчити про відсутність набору спільних цінностей між членами трудового колективу. Звідси, в свою чергу, може виникати причина достатньо високого рівня плинності кадрів навіть попри те, що результати дослідження показують цілком високий рівень цінності стабільності робочого місця для працівників даного підприємства.

Також відсутність набору спільних цінностей серед працівників «Кава Авеню» може спричиняти відсутність чітко побудованих засад корпоративної культури підприємства й, як один із наслідків, підбір нових людей на робочі місця з числа таких, що не відповідають цінностям, які підприємство бажало б сповідувати й транслиувати в суспільство.

Стосовно ЕГ-2, яку складають працівники «ONE LOVE coffee», варто відзначити групу показників-аутсайдерів й групу показників-лідерів, що виділяються. Групу показників, що набрали найменший бал серед усіх становлять рівні підприємництва, стабільності місця робота та стабільності місця проживання. Причини цього можуть пояснюватися достатньо молодим колективом прогресивних людей, що, як надалі продемонстрували результати використання методики, готові діяти задля сягання професійного зростання. Показниками, які ж складають групу лідерів, є рівні професійної компетентності, служіння та інтеграції стилів життя. Останній передбачає схильність опитуваних до створення та збереження гармонії й рівноваги між кар'єрою та особистим життям, є доволі зростаючою в популярності цінності.

Служіння як ціннісна орієнтація передбачає схильність втілювати в своїй роботі власні ідеали та цінності. Особи з такої ціннісною орієнтацією прагнуть здобути те робоче місце, що дозволить їм максимально залучати в процесі власні таланти й навички і, що більш важливо, те робоче місце, що забезпечує перебування в організації, цінності й цілі якої є близькими для неї. Професійна компетентність як орієнтація підкреслює важливість для тих осіб бути майстром, чи прагнути до рівня майстра, в справі, якою займаються.

Зважаючи на результати SWOT-аналізів й аналізів особливостей корпоративної культури обох компаній, можна достатньо чітко підкреслити спільність між ціннісними орієнтаціями ЕГ-2 й цінностями, що сповідує «ONE LOVE coffee» навіть попри те, що у відповідях працівників цієї мережі також спостерігались певні розбіжності.

Задля повноти дослідження була використана й інша методика, яка здебільшого лиш підкреслила результати, що були отримані за підсумками проведення попередньої (рис. 2.4).

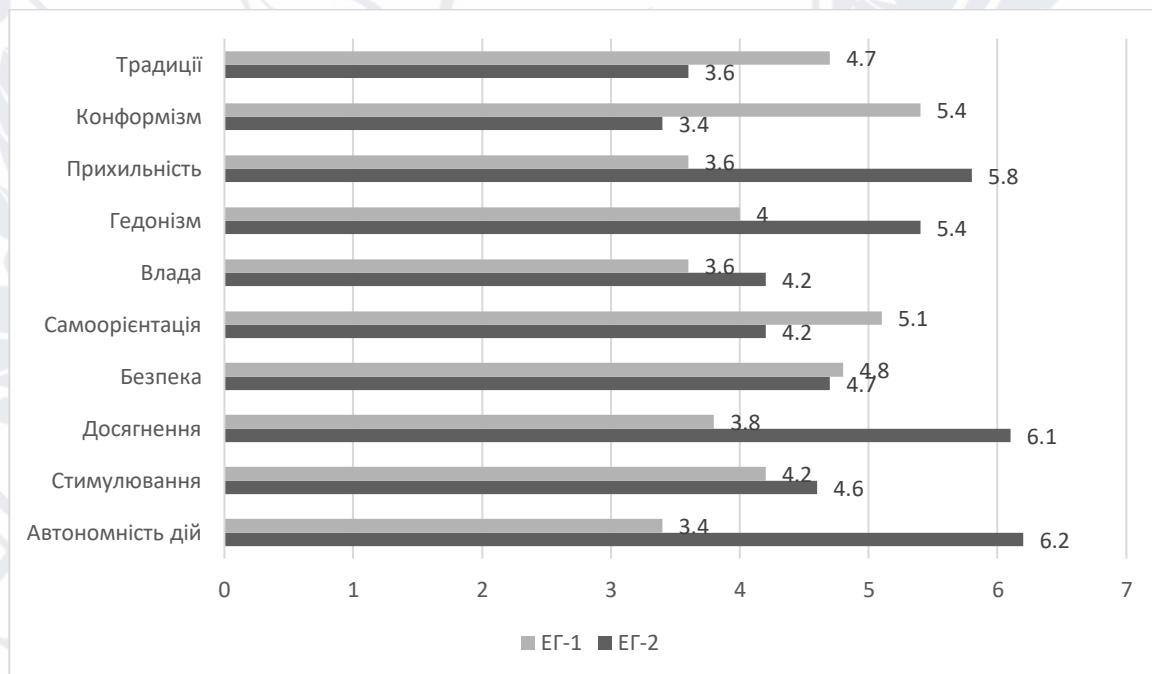


Рисунок 2.4 – Середні значення ціннісних орієнтацій опитаних за методикою Шварца

Джерело: узагальнено автором

Доцільно також виокремити групи лідерів показників за кожним із підприємств. Для ЕГ-1 бачимо несуттєве, оскільки знову спостерігалась суттєва відмінність у відповідях респондентів, переважання показників конформізму та самоорієнтації. Високий рівень конформізму передбачає відносно смирення з поточним станом справ й небажання суттєво впливати власними діями та спонуканнями на зміну стану справ. Високі показники саморорієнтації також вказують на певну терпимість й концентрацію на недоторканності внутрішнього світу.

Для ЕГ-2 більш яскраво вираженими є показники-лідери, що включають автономність дій, досягнення та прихильність. Високий рівень автономності дій передбачає готовність брати відповідальність, висловлювати автономні думки й загалом високий рівень самостійності. Досягнення в даному контексті означають важливість особистого успіху завдяки проявленню власної компетентності, а прихильність описує схильність до підтримки тих, з ким особа перебуває в постійному тісному контакті, тобто в нашому випадку такими можуть вважатися колеги на робочому місці.

Таким чином проведені нами дослідження підтверджують відмінність між підприємствами малого бізнесу, що функціонують в одній галузі, однак мають відчутні відмінності у підходах до формування корпоративної культури й трудового колективу, що реалізує цю культуру. Зокрема відмінність проявляється у підходах до формування колективу й у відповідності набору їх цінностей тим, яких схильне притримуватися підприємство.

### **2.3 Аналіз впливу сильної корпоративної культури підприємства на ефективність його діяльності**

Ефективною діяльністю певного підприємства прийнято вважати таку діяльність, що дозволяє вирішувати й врегульовувати питання і внутрішньої інтеграції, і зовнішньої адаптації цього підприємства. Сильна корпоративна культура, тобто така, що включає усі ключові елементи (місію, цінності, сформоване середовище тощо) й які належним чином підтримуються

працівниками цього підприємства й самим підприємством, впливає зокрема на рівень залученості працівників.

Рівень же залученості працівників підприємства тягне за собою наявність у них відчуття, що їхня діяльність безпосередньо пов'язана із метою організації й становить певну суспільну цінність. До того ж, на підприємствах із високим рівнем залученості працівників спостерігається надання вищого пріоритету сприянню розвитку людських здібностей за допомогою різного роду навчання, причому як формального, так і неформального. На противагу активно залученим виділяється також така категорія як активно незалучені працівники, які своїми діями й ставленням до робочого процесу провокують підірвання настроїв тих, хто, власне, є залученими.

Рівень залученості працівників може відслідковуватися і самою компанією, і аналітичними організаціями на чиєсь замовлення чи задля проведення власного дослідження. Як стверджує одне із таких досліджень – рівень залученості серед працівників в межах США є близько 30%, в той час як середній за дослідженою частиною світу, не сягає навіть 25% (рис. 2.5).

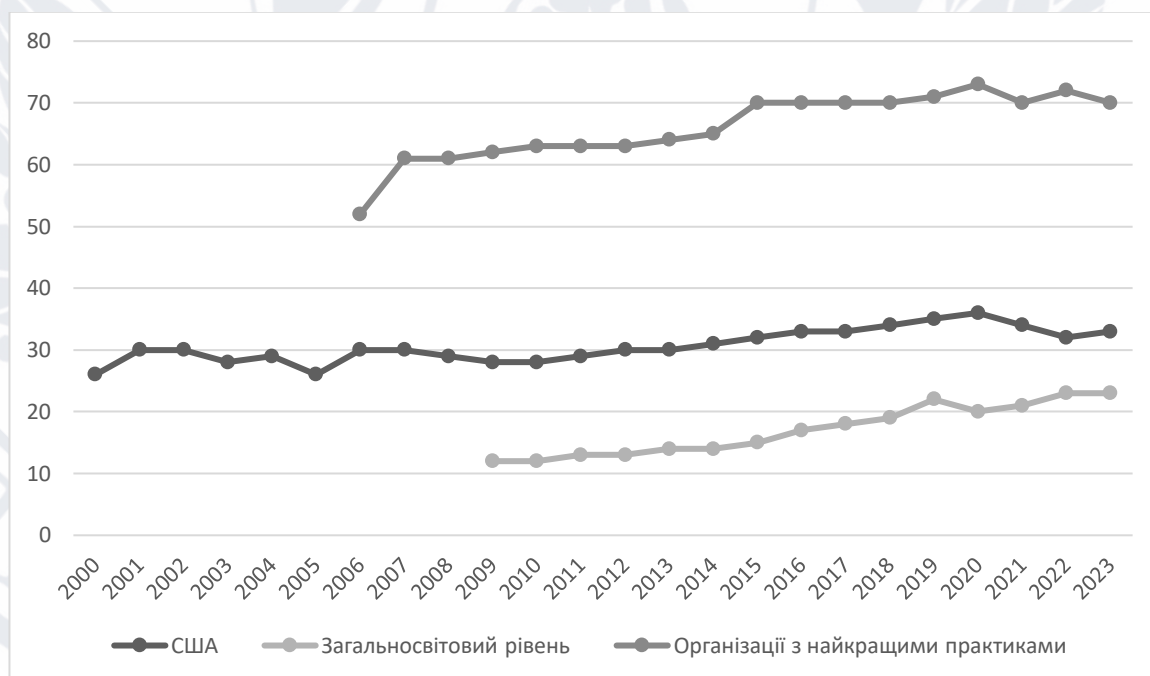


Рисунок 2.5 – Рівень залученості працівників в США, у світі та в організаціях з найкращими практиками підтримки корпоративної культури, %

Джерело: узагальнено автором

Подібний показник серед компаній, що визнаються такими, що суттєво розвивають власну корпоративну культуру, сягає 70% і, що не менш важливо, такі компанії докладають зусиль, аби решта працівників, що не є активно залученими, не були близькими до того, аби бути активно незалученими.

Одним із таких заходів є навчання, причому і те, що надається в межах організації, і таке, на доступ до якого організація виділяє певні ресурси, як було описано в попередніх розділах. Таке навчання може бути спрямованим як на розвиток безпосередніх професійних навичок, так і на розвиток, так званих, «м'яких» навичок, що, фактично, є сприянням особистому зростанню власних працівників компанією (рис. 2.6).

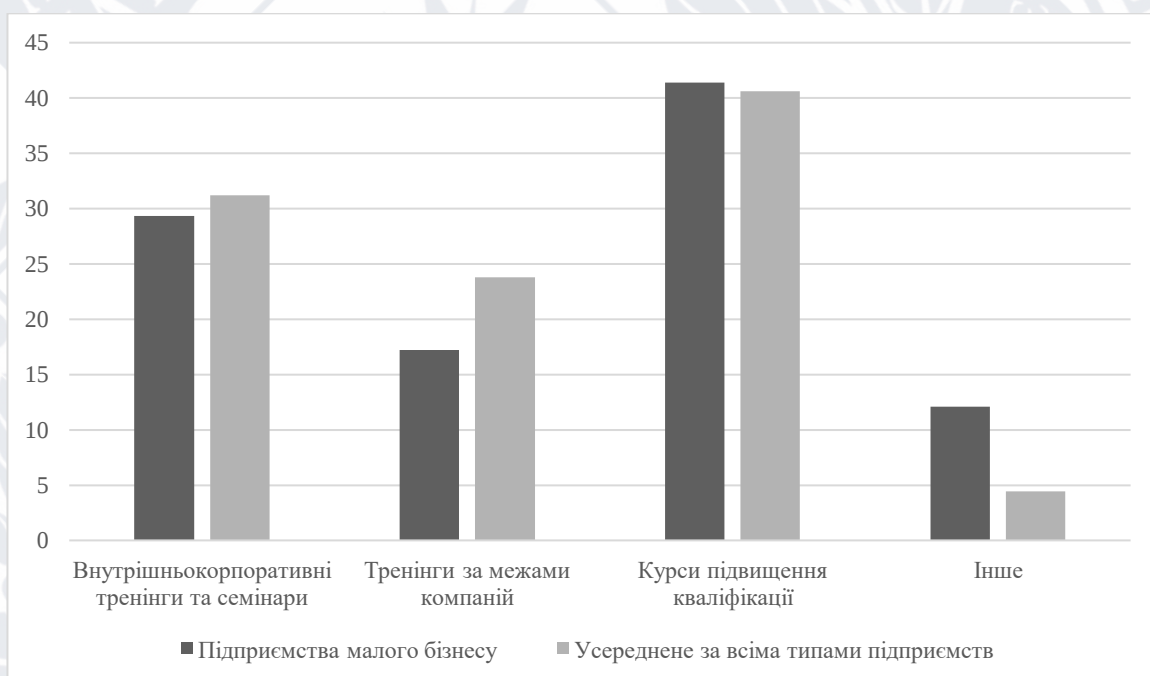


Рисунок 2.6 – Форми навчання працівників підприємств малого бізнесу в порівнянні із середнім показником за усіма типами підприємств

*Джерело: узагальнено автором*

Аналізуючи наявні дані щодо навчання працівників можна помітити несуттєво менший рівень у формальних тренінгах на підприємствах малого бізнесу, однак такі підприємства значно випереджають інших у неформальних заходах навчання, які можуть проводитись за межами компанії.

Використання регулярного навчання будь-якого типу для своїх працівників від підприємства малого бізнесу, яке прагне підтримувати сильну

корпоративну культуру, є вкрай ефективним в довгостроковому вимірі, оскільки в підсумку підприємство отримує не лише адаптованих та залучених до своєї діяльності працівників, а й таких, які здобули вищий ступінь розвитку власних компетенцій саме на даному підприємстві. До того ж, спираючись на дослідження – підприємства, що мають вищий рівень залученості працівників, фіксують збільшення прибутковості діяльності на рівні близько 20%.

Окрім приросту прибутковості, варто також зважати на те, що використання заходів, які сприяють залученості працівників, вберігають компанію від надмірних витрат при втраті цього працівника. До того ж, чим вищою є посада працівника та його кваліфікація, тим більшими можуть бути втрати, які втілюватимуться не лише у вигляді виплат та витрат на пошук й найм нового працівника. Вони також враховуватимуть такі, які понесе підприємство при можливих неправильних чи не найбільш точних діях нового працівника й можливе зниження ефективності роботи усієї команди, чия робота пов'язана з обов'язками даного працівника.

Вкладання ресурсів у розвиток трудового колективу спостерігається і в мережі кав'ярень, що була проаналізована вище, «ONE LOVE coffee», яка навіть вважає це однією з ключових цінностей компанії. Як наслідок, підприємство навіть дислокуючись в Києві під час повномасштабного вторгнення росії має доволі прийнятний рівень плинності кадрів, а це, в свою чергу означає, що витрати на пошук працівників зменшуються й можуть бути перерозподілені іншим чином.

Подібний досвід протягом останніх років підтвердив й невеликий магазин органічних продуктів у Великобританії, які зіткнувся із високими витратами та важко порався із конкуренцією з боку мережеских маркетів. Провівши ряд внутрішніх досліджень, підприємство реалізувало кілька, хоч і невеликих, програм з розвитку персоналу, зокрема акцент було зроблено на покращення аспектів обслуговування клієнтів. Також врахувавши потреби працівників, було запроваджено зміну графіку роботи та запроваджені регулярні позаробочі зустрічі. Як наслідок, протягом року обсяги продажів продемонстрували

тенденцію до зростання на майже 25%, а частка постійних клієнтів сягнула майже 40%, в тому ж числі завдяки впровадженню культури турботи про клієнтів, яка включала й наявність певних знижок.

Важливо зазначити, що стан корпоративної культури чинить вплив фактично на усі аспекти діяльності певного підприємства. До переліку таких аспектів можуть включатись і загальна ділова активність підприємства, і виробничі чи комунікаційні процеси, що відбуваються всередині організації. Вона впливає і на спілкування, і на швидкість ухвалення рішень, і на характер протікання трудового процесу, і на залученість до генерації та підтримки ідей.

Корпоративна культура здатна як стимулювати працівників, до прикладу, до перебирання на себе вищого ступеня відповідальності чи до прояву креативності й висунення ідей, що можуть покращити діяльність підприємства. В той самий час культура певного підприємства може гальмувати подібні процеси й взагалі створювати умови, за яких працівники бажатимуть ліпше покинути компанію, ніж виснажувати себе перебуванням в неналежних умовах.

До того ж, вкотре варто зазначити, що вплив від сильної корпоративної культури на стан підприємства малого бізнесу може бути ще більш відчутним завдяки тісноті відносин між працівниками та відділами в межах компаній, в порівнянні з підприємствами середнього й великого бізнесу (табл. 2.7).

Підтвердженням цьому є одна з невеликих технологічних компаній, що займається розробкою програмного забезпечення також для невеликих бізнесів, будучи при цьому також підприємством малого бізнесу. Однак компанія має доволі чіткий набір цінностей, які транслює на своїх офіційних сторінках, та, що ще більш вагомо, здійснює регулярні тимбілдінги й інші заходи, що спрямовані на спільне перебування й активність команди за межами робочих місць. Також важливим є те, що компанія попри свої незначні розміри підтримує практику наявності менторів для новачків команди.

Причому підтримка наявних засад є більш важливим не тільки в контексті новачків компанії, а й з позиції працівника як такого, оскільки саме від кожного окремо взятого працівника буде залежати рівень розвитку корпоративної

культури компанії і, як наслідок, самої компанії. Оскільки процес побудови й розвитку культури є двостороннім, звідси ми й можемо вчергове підкреслити важливість й необхідність залученості працівників як передумови сильної корпоративної культури.

Таблиця 2.7 – Вплив сильної корпоративної культури на складові діяльності підприємства

| <i>Складова діяльності</i>      | <i>Короткий опис</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Прийняття управлінських рішень  | Сильна корпоративна культура сприяє тому, аби процес делегування відбувався на оптимальному рівні. Сприяє порозумінню з приводу необхідності ухвалення тих чи інших рішень. Дозволяє зважувати можливі альтернативи й оцінювати усі можливі засоби досягнення певної цілі. Відбувається стимуляція свободи й заохочення відповідальності на рівні посади, зокрема завдяки тому, що невизначеність за таких умов мінімізується. |
| Кар'єрне зростання              | Корпоративна культура формує відповідне ставлення до просування кар'єрою й її значущість в межах підприємства. Формуються вимоги й очікування, яким варто відповідати при намірі просуватися кар'єрою.                                                                                                                                                                                                                         |
| Трудовий процес                 | Допомагає врегульовувати питання етики на робочому місці й тих норм, яких варто дотримуватись. Враховує й обґрунтовує важливість кваліфікації працівників. Сприяє створенню комфортних умов.                                                                                                                                                                                                                                   |
| Здатність до конкуренції        | Вплив проявляється й формуванні певної репутації, що є наслідком взаємодії із зовнішнім середовищем. Виконує роль стимулятора інноваційної активності організації. Бере участь у формуванні гудвілу.                                                                                                                                                                                                                           |
| Процес соціалізації             | Належний рівень корпоративної культури робить процес адаптації нових членів організації коротшим й більш успішним. Надає змогу ввібрати в себе усі засади, що сповідує підприємство, його новому члену.                                                                                                                                                                                                                        |
| Підвищення трудового потенціалу | Сприяє загальному розвитку і кожного окремого працівника, і трудового колективу загалом, що характеризується зростанням компетенцій персоналу, його готовністю брати більше відповідальності й ухвалювати точніші рішення, що наближають досягнення поставлених цілей.                                                                                                                                                         |

*Джерело: розроблено автором*

Ефективність впливу сильної корпоративної культури на діяльність компанії, як вже було зазначено, доволі важко вимірювати, однак підприємство є вільним в тому, аби вимірювати динаміку змін загальних економічних показників діяльності до і після впровадження певних заходів, що спрямовані на покращення корпоративної культури.

Одним із факторів успішності компанії є те, що керівництво усвідомлює важливість впровадження змін, а персонал здебільшого готовий підтримувати подібні зміни та робити все належне, аби подібні заходи були впроваджені

успішно. Забезпечення такої підтримки з боку персоналу досягається керівництвом в тому ж числі завдяки проведенню відповідних тренінгів, тематичних заходів чи реалізації інших технік.

Підприємство має змогу також періодично відслідковувати стан власного трудового колективу, аналізуючи не лише результати його діяльності, а й проводячи моніторинг оцінки кожним працівником тих процесів, що відбуваються на підприємстві. Таким чином сама організація може діяти на випередження й передбачати потенційні зміни в настроях працівників в разі, якщо корпоративна культура ще не є в достатній мірі сильною й із системною підтримкою та залученістю з обох боків. Одним із засобів для подібного моніторингу може слугувати так званий чек-лист, що включає питання й твердження, ствердну відповідь на які свідчить про корпоративну культуру, що не є в занепаді чи не перебуває на недостатньому рівні розвитку (рис. 2.7).

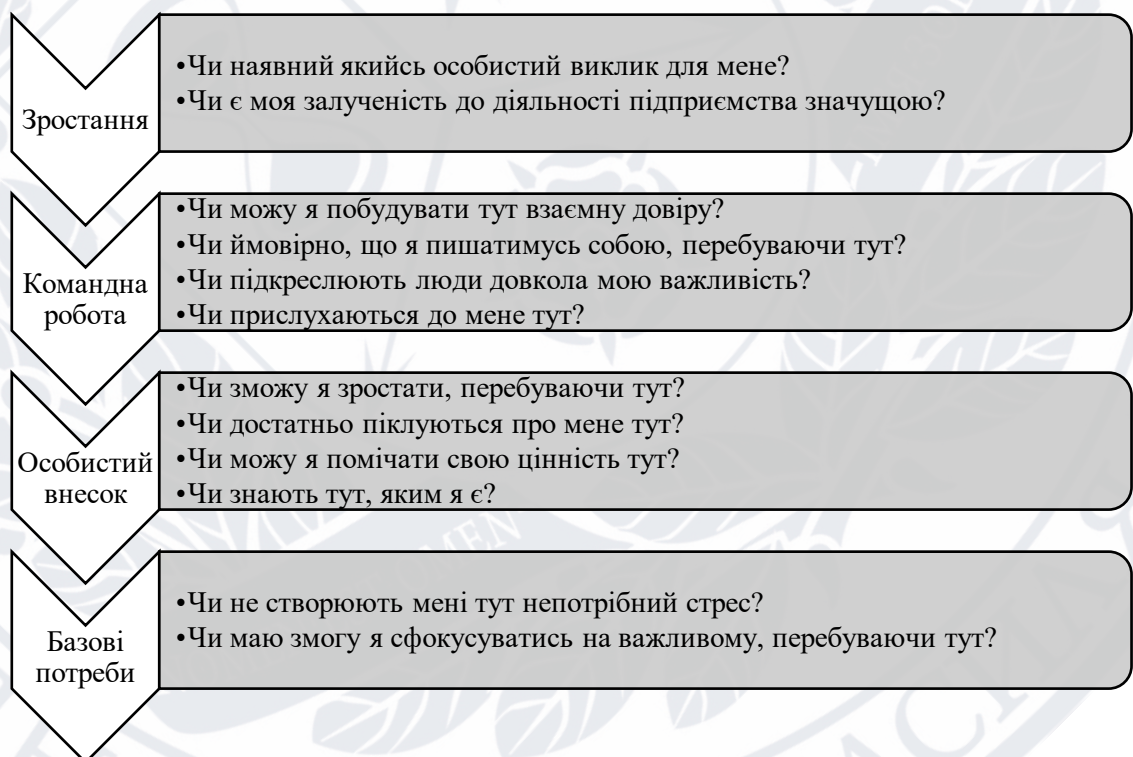


Рисунок 2.7 – Чотири рівні моніторингу залученості працівника

Джерело: узагальнено автором

Подібна схема дозволяє відповідаючи на питання, що розподілені за рівнями – від базових потреб до зростання – й можуть бути доповнені індивідуально кожним підприємством, враховуючи особливості своєї діяльності.

Причому важливо зазначити, що наявність такого роду моніторингу вже свідчить про те, що на розвиток корпоративної культури чиниться активний вплив і подібні зрушення, якщо перед тим не було нічого подібного втілено, вже можуть слугувати підґрунтям для подальшого обрамлення корпоративної культури.

## **Висновки до розділу 2**

Було проаналізовано виклики, з якими може стикатися як підприємство, так і його працівники в процесі становлення корпоративної культури. Успішне подолання таких викликів будувє міцне внутрішнє середовище підприємства й формує засади, на яких надалі буде розбудовуватись корпоративна культура й у відповідності до яких відбуватиметься розвиток цієї організації.

Також було проведено порівняльний аналіз двох підприємств малого бізнесу, що здійснюють свою діяльність в одній сфері, однак попередньо було припущено, що ці підприємства мають різний розвиток корпоративної культури. Цими підприємствами були локальні українські мережі кав'ярень. За результатами використання кількох опитувальників й аналізу отриманих даних було визначено наявну відмінність в ступенях розвитку корпоративної культури, що, зокрема, виражалось у відчутній різниці показників плинності кадрів на підприємствах.

Одним із основних факторів, що визначає вплив сильної корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства, є рівень залученості працівників. Проведення моніторингу стану трудового колективу та його ставлення до процесів на підприємстві може дозволити заздалегідь визначати питання, що потребуватимуть врегулювання корпоративною культурою, якщо подібне вже не обумовлене нею. Також підприємству доцільно принаймні відслідковувати динаміку змін економічних показників діяльності до й після впровадження певних заходів, що покликані підвищувати рівень корпоративної культури підприємства.

## **РОЗДІЛ 3**

### **НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ**

#### **3.1 Розробка рекомендацій щодо впровадження підприємством малого бізнесу власної корпоративної культури**

Впровадження корпоративної культури зокрема на підприємстві малого бізнесу є комплексним процесом й потребує системного підходу. Вище вже було описано вплив від побудови сильної корпоративної культури на діяльність підприємства та функціонування його складових. Також було наведено приклади того, наскільки відмінним може бути стан між двома підприємствами, що функціонують в одній галузі, однак мають різні рівні впливу на корпоративну культуру. Важливо також вказати й посприяти процесу підтвердження важливості цього в аспекті того, що саме варто робити задля розбудови корпоративної культури.

Оскільки в нашому випадку мова йде про підприємства малого бізнесу, доцільно вказати, що в такому випадку керівництво чи засновники мають змогу будувати культуру від самого початку, тобто не вдосконалювати, доповнювати чи перетворювати вже наявну систему, а будувати її з нуля й відштовхуватись від цих засад при подальшій реалізації виробничих процесів.

Причому це є одним із можливих методів побудови корпоративної культури на підприємстві – розвивати ті цінності й те бачення, якого дотримується персону засновника чи засновників. Цей метод існує на рівні з двома іншими – використання саме колективного бачення того, які засади має мати культура підприємства, й перебудова вже існуючої культури, якщо підприємство почало чинити цілеспрямований вплив на неї не від моменту заснування компанії.

В першу чергу засновнику підприємства малого бізнесу варто усвідомлювати значення поняття корпоративної культури й її ролі в стратегічному управлінні підприємством, яке є необхідним за умови прагнення

розвивати дане підприємство. Доволі часто на малих підприємствах взагалі нехтують такою складовою управління й залишають процес формування засад корпоративної культури на хаотичне й неконтрольоване протікання. Тому першою рекомендацією є ознайомлення з ключовими поняттями корпоративної культури особою чи особами, що заснують підприємство, й додавання цієї складової до стратегії управління підприємством, причому такої складової, що буде розвиватися на рівних з іншими.

Наступним кроком є необхідність розробки місії підприємства, яка, варто зазначити, часто вже є зрозумілою керівнику, однак її доцільно оформити в певне твердження чи сукупність тверджень, аби зберігалась її сутність, зокрема при трансляванні цієї місії працівникам підприємства. До цього ж пункту доречно віднести розробку й формулювання тих цінностей, на яких будуватиметься діяльність підприємства й на основі яких будуватиметься колектив організації. Доречно виокремити 3-5 ключових цінностей та надати їм трактування й яким чином саме вони сповідуватимуться і самим підприємством, і кожним його працівником.

Цілком закономірним наступним етапом розробки корпоративної культури після створення переліку цінностей є формування й опис норм поведінки працівників на підприємстві. Такий опис може включати розбудову традицій підприємства, стандартизацію поведінки між членами колективу тощо.

Далі відбувається процес відбору чи добору працівників і на даному рівні важливим є проведення аналізу на відповідність цінностей потенційного працівника тим цінностям, що були сформовані раніше на підприємстві. Вочевидь, не в усіх ста відсотках випадків вдасться відразу виявити невідповідність цінностей працівника й підприємства, однак в такому випадку варто зазначити про доцільність створення процедури «відпускання», тобто звільнення, таких осіб.

Впровадження корпоративної культури, як і будь-якої іншої системи, не може бути і не є ідеальним, тим паче відразу після початку її використання. У даному випадку необхідним є час на випробування її на основі практичної

діяльності підприємства, аби виявити можливі недоліки, пропрацювати їх, додати певні нові заходи чи видозмінити вже існуючі, прибрати зайві засади, які втратили актуальність чи значущість для підприємства, і таким чином сформувати найбільш підходящу для цього конкретного підприємства в цей конкретний проміжок часу систему корпоративної культури (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Схематичне зображення ключових рекомендацій щодо формування корпоративної культури на момент побудови самого підприємства

*Джерело: розроблено автором*

Як пункт побудови колективу підприємства вказаним є також підвищення залученості персоналу, вплив високого рівня якої вже був раніше описаний на прикладах компаній. Однак саме цей показник, який є певною мірою комплексною оцінкою працівником тією діяльністю підприємства, яку воно провадить. І цей показник доречно відслідковувати в процесі діяльності, а на старті варто закладати ті основи, які сприятимуть підвищенню залученості працівників.

Одним із варіантів заходів щодо підвищення залученості може слугувати створення можливостей для особистого зростання кожного із працівників. Це може бути надання ресурсів для навчання – як спрямованого на розвиток професійних навичок, так і на розвиток «м'яких». Також таким може слугувати проведення тренінгів, різного роду заходів в межах підприємства або ж введення певного власного правила чи традиції, коли кожен працівник в певний день місяця ділиться тим, що вивчив. Межею для розробки подібних заходів є лиш межі уяви засновника підприємства.

Важливим в контексті сприяння залученості працівників є надання їм змоги отримати підтримку, зокрема психологічну, й створення всередині компанії відчуття приналежності й спільності. Зокрема, важливим є така підтримка саме для нових працівників підприємства, оскільки це слугує сприянням адаптації нових членів колективу. Практика супроводу на початку зайнятості особи на новому робочому місці є доволі поширеною й теж чинить вплив на те, що плинність кадрів зменшується.

В контексті надання підтримки й враховуючи те, що мова йде про підприємства малого бізнесу, важливим фактором при побудові корпоративної культури є узгодження стилю лідерства з тими цінностями, які заявляє підприємство, й тими нормами поведінки, які бажає вбачати в своїх працівників. Найбільш підходящим для успішної побудови сильної корпоративної культури на підприємстві є демократичний стиль лідерства, оскільки дозволяє витримувати баланс між близькістю зі своїми підлеглими й побудовою авторитету керівника. Важливо слідкувати, аби стиль управління не суперечив тим засадам, які нібито сповідує підприємство, оскільки в такому разі всередині колективу може наростати невдоволення й неприйняття ситуації на підприємстві, що в підсумку може перетекти у відтік кадрів чи зниження ефективності праці.

Паралельно з врегулюванням питань внутрішнього середовища, засновнику варто подбати про врегулювання основ взаємодії із зовнішнім середовищем. В даному контексті варто розробити й донести до відома

працівників засади того, яким чином підприємство взаємодіятиме із іншими суб'єктами. Важливо також враховувати цінності, що були сформульовані раніше, оскільки деякі з них можуть безпосередньо стосуватися цього питання.

Зокрема в контексті врегулювання питання взаємодії із зовнішнім середовищем варто додати до корпоративної культури певний ступінь гнучкості, оскільки з плином часу і видозміненням характеру підприємства його культура може потребувати певних змін. І, враховуючи обов'язки працівників, варто додати роз'яснення для них з приводу того, наскільки великий рівень свободи дій вони мають при виконанні робочих завдань. Це є необхідним, оскільки, як демонструє досвід підприємств із сильними корпоративними культурами, заохочення самостійності й переймання відповідальності безпосередньо працівником є важливим фактором зростання ефективності діяльності підприємства особливо в довгостроковій перспективі (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Варіанти засобів підвищення залученості працівників на підприємстві як складова корпоративної культури

*Джерело: розроблено автором*

Важливою складовою формування вищого рівня залученості працівників є належна підготовка при впровадженні чогось нового в корпоративну культуру. Тобто не впроваджувати щось нашвидкуруч, а витратити достатньо часу, аби

підготувати всі необхідні елементи належним чином, можливо залучаючи когось із працівників до підготовки тих чи інших заходів. Однак і в останньому є важливий нюанс в тому, аби не створювати умови, за яких подібна підготовка буде вимушеною працею одного чи кількох працівників, а швидше сприяти рівномірному розподілу обов'язків, якщо в такому є потреба.

Не менш значущою також є постійність самого засновника, як уособлення всього підприємства, у підтримці тих засад корпоративної культури, які були розроблені. Оскільки мова йде про підприємства малого бізнесу, характер взаємовідносин між працівниками на яких є достатньо тісним, то й варто враховувати те, що відсутність залученості й підтримки з боку засновника буде ще більш відчутною, ніж це могло б бути на більших за розміром підприємствах. Причому на рівні із постійністю підтримки розроблених засад культури є важливою й послідовність у цій підтримці від засновника чи керівництва. Необхідно це задля унеможливлення випадків виокремлення якихось особливих правил для когось із працівників чи для певних ситуацій, оскільки комусь із колективу буде вигідно в якомусь випадку видозмінити правило.

І ще одним важливим аспектом розвитку корпоративної культури є регулярне збирання зворотного зв'язку від трудового колективу з оцінкою від нього тих процесів, що протікають на підприємстві, й виокремлення з них тих, що справляють позитивне враження, і тих, які хотілося б допрацювати. Вище вже було наведено приклад того, як це реалізовувалось в одній із компаній, однак варто зазначити, що подібний моніторинг може проводитись підприємством або в якості застосування окремої методики, або як складова якогось більшого опитування – до прикладу такого, що покликаний відслідковувати ефективність певних процесів, чи такого, що слугує регулярною оцінкою стану та самовідчуття працівників.

До того ж, варто зазначити, що будь-яка із наведених рекомендацій може мати цілковиту різну й унікальну форму свого втілення на кожному окремому підприємстві, оскільки засновник й підприємство загалом обмежуватись в

даному випадку можуть лиш рівнем власної уяви та межами визначеного допустимого (рис. 3.3).

Одним із джерел натхнення задля вигадування особливих для своєї корпоративної культури елементів може слугувати взяття за приклад певних аспектів корпоративних культур середніх й великих підприємств. В таких організаціях із сильною культурою можуть функціонувати цілі відділи, що відповідають за детальну розробку й якісне та повноцінне впровадження й підтримку тих засад, що покликані відображати культуру підприємства. Вишукування потенційно цінних складових для власної корпоративної культури в структурі культури більших компаній та їхня подальша адаптація під власні умови може бути вдалим варіантом вдосконалення власної культури. Однак варто зазначити, що підприємство, яке створює відкрите середовище всередині, найбільш ймовірно матиме вдосталь ініціатив від працівників, які потенційно принесуть не менше користі для культури й загалом діяльності підприємства, ніж ті, які будуть перейняті ззовні.

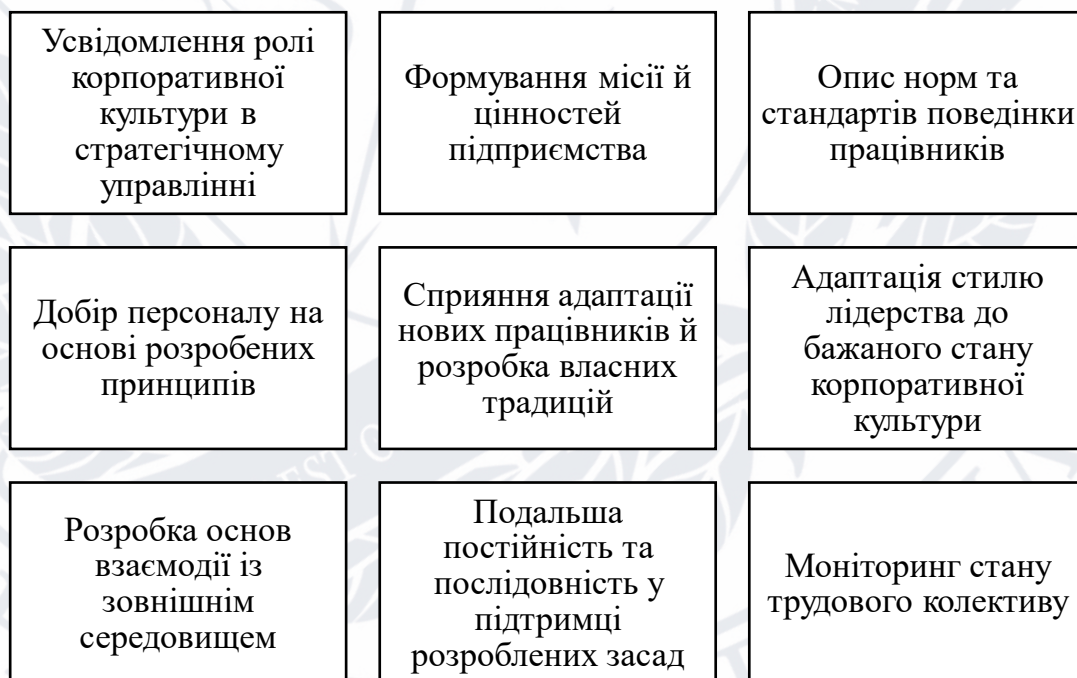


Рисунок 3.3 – Узагальнення рекомендацій щодо побудови й розвитку корпоративної культури на підприємстві малого бізнесу

*Джерело: розроблено автором*

### **3.2 Способи підвищення залученості працівників з метою побудови сильної корпоративної культури на підприємствах малого бізнесу**

Кожне підприємство, і підприємства малого бізнесу не є винятком, перебуває в умовах постійно змінюваного середовища, а, відповідно, й пошуку можливих варіантів дій, що дозволять максимально ефективно адаптуватись до змін, що регулярно стаються.

Відповідно, аби обрання варіантів дій не мало хаотичного характеру, підприємству доцільно застосовувати певну стратегію, котра концентрує і саме підприємство, і усіх його працівників, на певному способі й векторі вирішення задач, що виникають в процесі змін.

Підприємство малого бізнесу має навіть в такому випадку певну перевагу в порівнянні зі структурою більших підприємств, оскільки є здатним відразу в особі засновника визначити характер власної стратегії й, відштовхуючись від неї, будувати свою корпоративну культуру, яка максимально відповідатиме тим цілям й викликам, що були поставлені чи можуть виникати перед підприємством. Та й навіть у тому випадку, якщо з плином часу виявиться, що стратегія була хибно обрана, підприємство малого бізнесу залишатиме за собою перевагу у вигляді швидкого реагування й перебудови стратегії, оскільки має вищий рівень мобільності. Вочевидь, швидше реагування є можливим саме за умови одночасної залученості і засновника, і працівників підприємства.

Наразі сильна корпоративна культура може слугувати потужним внутрішнім чинником створення для себе високого становища в порівнянні із конкурентами, тому цілком релевантним є обрання такої стратегії побудови культури, яка буде її підсилювати й укріплювати. І основоположною в даному випадку є саме залученість працівників, які, маючи її високий рівень, будуть виражати готовність допомогти підприємству адаптуватись і підлаштовуватись під ті зміни, що виникають у зовнішньому середовищі.

Залученість працівників може визначатись як їх ентузіазм стосовно свого робочого місця та обсягів й характеру дій, що входять до переліку їх обов'язків. Цей показник також може включати активне занурення в процеси, що

відбуваються на підприємстві, проте не мають безпосереднього відношення до конкретного працівника.

Залученість працівників на підприємстві малого бізнесу є ще більш важливою, якщо порівнювати із підприємствами середнього та великого бізнесу. Подібне відбувається через те, що чисельність працівників є суттєво меншою у першому варіанті й тому рівень відповідальності за прийняті рішення зростає й покладається більшими обсягами на кожного окремо взятого працівника. На великих же підприємствах відсутність ентузіазму навіть не в одного, а й у кількох, чи кількадесятьох, співробітників може не чинити надто суттєвого впливу на погіршення результативності діяльності всього підприємства. Підприємства малого бізнесу не здатні дозволяти подібного послаблення, якщо не мають наміру припинити свою господарську діяльність.

Підприємства, які так виділяють певні ресурси задля впливу на корпоративну культуру, можуть допускати доволі поширені помилки, які наближають позитивний ефект від вкладених ресурсів до нуля (рис. 3.4).

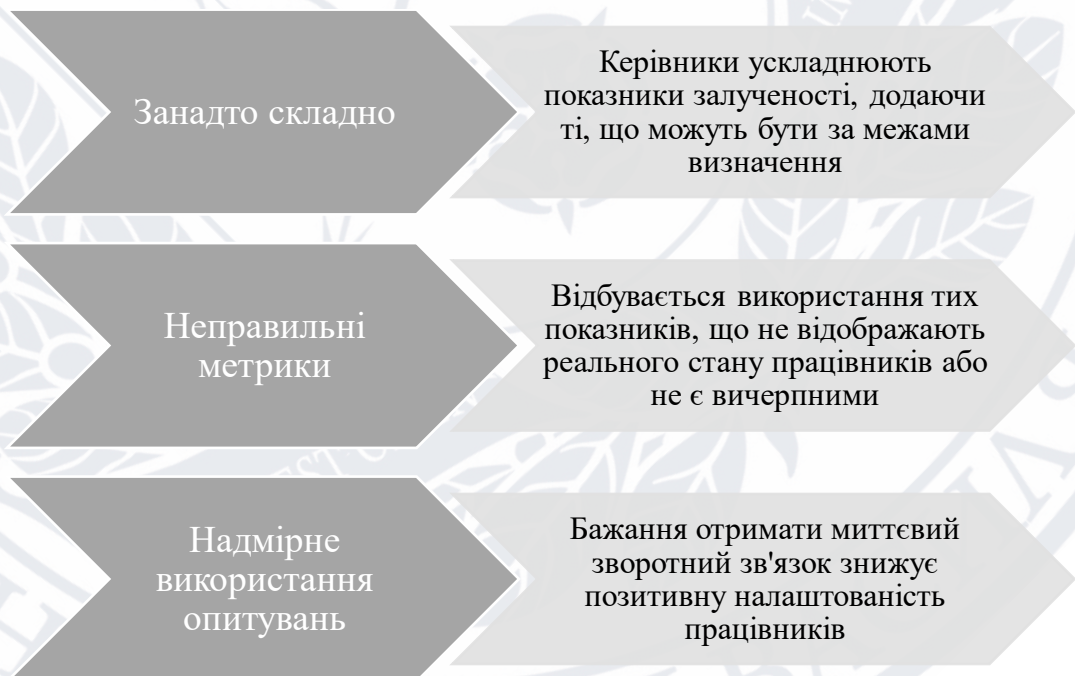


Рисунок 3.4 – Найбільш розповсюджені помилки керівників малого бізнесу при намаганні визначити рівень залученості працівників

*Джерело: розроблено автором*

Характер того, яким чином підприємство ставиться до своїх співробітників і те, які взаємовідносини вони мають, може як значно позитивно вплинути на ефективність діяльності підприємства, так і потягнути результати вниз. Причому, що важливо зазначити, подібна тенденція є загальнопоширеною, оскільки спостерігається в усіх галузях та з урахуванням різних національностей працівників та засновників.

На підприємствах великого бізнесу, які таки докладають певних зусиль задля розбудови корпоративної культури, часто може спостерігатись помилка в хибному трактуванні того, від кого ж саме в першу чергу має розпочинатись підтримка залученості працівників. Вона полягає в тому, що засновники й керівники найвищої ланки впевнені, що даний процес повністю покладається на працівників відповідного відділу або ж менеджерів з роботи з персоналом. Підприємства малого бізнесу позбавлені простору для подібної помилки, оскільки корпоративна відстань між засновником та кожним працівником є мінімальною. Однак при цьому важливо наголосити, що саме засновник і має виступати тією першою особою, що дбає про рівень залученості працівників, хоч і в процесі реалізації заходів, що сприяють цьому, можуть бути залучені й інші особи.

Ефективним інструментом для підприємств малого бізнесу можуть слугувати коучингові бесіди із працівниками, які проводитимуться засновником з певною регулярністю. Подібні бесіди можуть проводитись чи безпосередньо в межах підприємства, чи в більшій вільній обстановці – засновник в праві самотійно обирати формат, спираючись також на умови діяльності підприємства. Варто зазначити, що важливою в даному способі підвищення залученості є сама персона засновника/керівника, оскільки саме від його особистих навичок буде залежати підсумковий результат таких бесід.

За успішного використання описаного вище способу працівник відчуватиме більшу прихильність щодо підприємства, оскільки має й мав певний досвід особистої комунікації із засновником. До того ж, що не менше важливо, працівником відчуватиметься вищий ступінь його особистої значущості для

підприємства, тому що, знову ж таки, засновник підприємства приділив особисто йому певну кількість часу.

Також повноцінним способом підвищення рівня залученості працівників може слугувати відсутність вдавання до підвищення заробітної плати як до чинника, що буде спонукати працівників бути більш включеними в загальну діяльність підприємства. Особливо недоцільними є подібні заходи на підприємствах малого бізнесу, де вони можуть мати обернено пропорційний вплив й спонукати працівника ставати частиною підприємства заради короткотермінової вигоди, тим самим завдаючи шкоди самому підприємству й змушуючи його згодом витратити додаткові ресурси на добір відповідних кадрів.

Важливою перевагою малого підприємства є те, що засновник й ідейний натхненник самого підприємства є максимально поруч із працівниками й здатен самотійно – без посередників – доносити власні ідеї й бачення своїм підлеглим. Власне, це й є ще одним способом підвищення залученості – проводити регулярні неформальні збори працівників задля обговорення не робочих питань, а саме обговорення тих явищ, подій та речей, що перебувають в межах спільних цінностей всього колективу. Причому якщо цей колектив було сформовано на базі розробленого переліку цінностей – тем для подібних обговорень буде достатньо багато.

В якості елементу та способу підвищення залученості працівників виступають також заходи, що спрямовані на вдосконалення міжособистісних відносин працівників підприємства. Варіантами таких можливих заходів виступають також тренінгові програми, що спрямовані на відпрацювання навичок ефективної взаємодії всередині підприємства.

Оскільки працівники, за умови якісного їх підбору, поділяють ту місію, яку несе підприємство, їхня злагоджена діяльність виступає додатковим чинником, що позитивно впливає на результати підприємства. Особливо гостро подібне проявляється саме на підприємствах малого бізнесу, де відносно незначна кількість людей працює над реалізацією певних ідей. Доволі показовим підтвердженням цьому слугують стартапи як такі, оскільки успішність їхнього

виживання значною мірою залежить саме від якості міжособистісної комунікації.

Підприємство може обрати проведення тренінгової програми задля, власне, сприяння підвищенню ефективності внутрішньої взаємодії, потенційна структура якої представлена нижче. Варто зазначити, що дана структура містить приблизний характер і може зазнавати змін й редагування з боку ініціатора проведення цієї програми на підприємстві, зокрема з урахуванням специфіки діяльності підприємства. Програма може і доповнюватись певними заходами, і мати збільшення в тривалості, однак варто зберігати в структурі принаймні три сесії й розподіляти навантаження, що чиниться в межах програми, на працівників між даними сесіями (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Варіація структури тренінгової програми щодо підвищення ефективності взаємодій працівників підприємства

| <i>Тривалість сесії</i> | <i>Підтема сесії</i>                                                                                              | <i>Мета сесії</i>                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7-8 годин               | Розгляд творення злагодженої команди як чинника ефективності внутрішніх процесів підприємства                     | Підкреслити значущість та актуальність ефективної внутрішньої взаємодії для досягнення спільних цілей в процесі ведення господарської діяльності                                                                        |
| 6-7 годин               | Визначення ролі внутрішніх норм взаємодії та підкреслення важливості дотримання загальновизнаних правил поведінки | Відпрацювати ті, норми взаємодії, що були прийняті на підприємстві. Надати простір для відпрацювання відповідних навичок, зокрема щодо активного слухання та подолання можливих конфліктних ситуацій в разі їх настання |
| 7-8 годин               | Вагомість цінностей й принципів у процесі діяльності для особистості та організації                               | Визначення взаємозв'язку та виділення двостороннього впливу особистих та корпоративних цінностей. Створення простору для глибшого порозуміння між членами організації в процесі виконання обраних методичних матеріалів |

*Джерело: розроблено автором*

Зазначена орієнтовна структура тренінгової програми складається з трьох сесій, тобто з трьох окремих занять, які рекомендовано реалізовувати протягом окремих днів й так, аби не було більш ніж два заняття на тиждень. Попередньо на впровадження такої чи подібної програми варто виділяти окремі робочі дні й бажаним терміном для реалізації є період, що не перевищує тривалість місяця.

Кожна сесія може включати різний набір практик й зумисно заздалегідь обраних методичних напрацювань, які в достатньо великій кількості наявні у вільному доступі і засновнику підприємства, чи особам, що допомагатимуть реалізації програми, не доведеться самотійно їх формувати. Такі практики можуть бути спрямовані поетапно на розслаблення учасників у процесі тренінгу; доведення до їх відома усіх аспектів того, що відбуватиметься впродовж сесій; моделювання певних ситуацій, які можуть траплятися в процесі безпосередньо трудової діяльності; рольове відпрацювання реакцій в подібних ситуаціях; робота в групах; обговорення питань з висловлюванням власного бачення проблеми; практики, що спрямовані на самодіагностику; й будь-які інші елементи програми, які підприємство вбачає за доцільне додати до даних заходів.

Власне, знову ж таки, на підприємстві малого бізнесу вкрай важливою є сама персона засновника підприємства, оскільки в якості лідера й покликаний в першу чергу сприяти й дбати про залученість своїх працівників до діяльності підприємства, а не механічного виконання посадових обов'язків. До того ж, дбайливий керівник є значущим чинником для працівника в контексті його залученості. Тому ще одним способом підвищення рівня цього показника в малому бізнесі можна вважати особистісне зростання засновника й лідера, що тягтиме за собою підвищення активності правильно підібраних людей.

В аспекті особистих характеристик лідера також доцільно додати такий спосіб підвищення рівня залученості працівників як похвала. Попри те, що дане твердження може сприйматись надто простим, аби бути присутнім в даному переліку, воно відіграє значущу роль в підтримці позитивного стану й позитивної налаштованості у працівника і до роботи, і до лідера, і до підприємства загалом (рис. 3.5).

Визнання досягнень, причому як значних за обсягами, так і мінімальних, є вартим того, аби бути складовою денного переліку справ засновника й лідера підприємства. Вочевидь, варто використовувати цей інструмент за наявності підґрунтя для його застосування, тобто за наявності певного обсягу успіхів у працівника чи вдалого й старанного виконання покладених на нього обов'язків.

До того ж, якщо специфіка діяльності передбачає наявність гнучкого чи віддаленого графіку роботи, то останній вказаний спосіб ще більш доцільно використовувати, оскільки відсутність близькості у фізичному вимірі може провокувати зменшення рівня залученості працівника суто через відчуття його віддаленості від основних процесів, що протікають на підприємстві.



Рисунок 3.5 – Перелік способів підвищення залученості працівників

*Джерело: розроблено автором*

Кожна із зазначених вище рекомендацій тягне за собою певний ступінь впливу на результати компанії загалом. Очевидно, що не варто очікувати, що сам факт відслідковування певного показника, зокрема рівня залученості, протягом певного періоду часу дозволить компанії покращити свою результативність. Однак збір цієї інформації, встановлення для себе певних норм, порівняння показників протягом кількох періодів та подальше виявлення в процесі аналізу та обговорень прогалин у внутрішніх процесах компанії, котрі й спричиняють той чи інший, до прикладу, рівень залученості. Як наслідок, після аналізування кількох обраних періодів цілком можливим є визначення зон потенційного зростання колективу як такого, що тягтиме за собою зростання результатів підприємства.

### 3.3 Оцінка позитивного впливу розроблених рекомендацій щодо впровадження корпоративної культури на підприємстві малого бізнесу

Перед лідером підприємства малого бізнесу може поставати питання, що ж саме на практиці можна отримати та які бенефіції можливі в разі, якщо чинити цілеспрямований вплив на розвиток корпоративної культури підприємства, зокрема використовуючи запропоновані вище способи, а не обмежуватися виключно веденням господарської діяльності.

Якщо для початку брати до розгляду способи підвищення залученості працівників й зацентрувати увагу на тій тренінговій програмі, що була описана як можлива до застосування, то навіть лиш вона матиме ряд доволі змістовних надбань для підприємства. Особливо враховуючи те, що ми розглядаємо підприємства малого бізнесу, позитивний вплив на які є ще більш видимим в разі правильного застосування методичних матеріалів (рис. 3.6).



Рисунок 3.6 – Очікувані результати в разі проведення тренінгової програми

*Джерело: розроблено автором*

Програма, яка вимагає приділення близько трьох робочих днів на місяць дійсно здатна чинити подібний вплив на працівників та підприємство загалом. Однак важливо зазначити, що подібний ефект буде можливим лише в разі виконання рекомендацій, що були описані раніше, а саме розробці чіткого переліку цінностей підприємства та, відповідному до цього переліку, підбору працівників. За умови слідування даній рекомендації підприємство матиме сукупність дійсно вмотивованих працівників, чиї ресурси будуть значної мірою спрямовані на вирішення задач, що постають перед ними в процесі реалізації господарської діяльності. Подібне буде досягатися зокрема завдяки сприйманню працівниками цих задач як особистих.

Доречним є окреслити результати від впровадження рекомендації щодо належного добору працівників, спираючись на опис, що був зазначений вище. Проходження етапу добору працівників на старті діяльності й подальшого залучення нових кадрів за умови використання певних заходів щодо перевірки узгодженості цінностей потенційних працівників й цінностей підприємства слугує основою для подальшого впровадження інших рекомендацій й загалом побудови сильної корпоративної культури на підприємстві.

Наслідуючи рекомендацію щодо особистого зростання лідером підприємства малого бізнесу, він сам матиме змогу підвищити свою обізнаність стосовно аспектів корпоративної культури й шляхів їх вдосконалення. Пізнання зарубіжного досвіду чи розбір кейсів малих підприємств в межах своєї країни може підштовхувати лідера до розробки власних нових елементів – особливих традицій – впровадження яких дозволить створити ще більш сприятливі умови внутрішнього середовища для працівників. До того ж, саме завдяки особистому зростанню лідер буде здатний більш чітко усвідомити місію свого підприємства й охарактеризувати ряд цінностей, на основі яких базуватиметься подальша діяльність. Ще одним результатом приділення ресурсів особистому зростанню є вищий ступінь сприяння адаптації нових працівників свого підприємства, оскільки засновник матиме достатньо особистих якостей, аби донести їхню

сутність та загальну значущість, знайшовши індивідуальний підхід до, власне, кожного нового працівника.

І ще одним суттєвим позитивним наслідком особистого зростання лідером є його усвідомлення впливовості на діяльність підприємства того стилю лідерства й управління, який буде обраний чи вже є обраним. Лідер розуміє причинно-наслідковий зв'язок між стилем, що застосовується, та результатами діяльності підприємства й станом його трудового колективу.

Опис норм та стандартів поведінки працівників в разі реалізації й належного рівня донесення їх безпосередньо до працівників забезпечуватимуть побудову такого середовища, де кожного складова якого усвідомлює межі допустимих дій при взаємодії між собою. Тобто працівники буквально розумітимуть в який спосіб й, підпорядковуючись яким правилам та стандартам, вони можуть вступати в контакт з іншими працівниками. При цьому в межах підприємства будуть відсутні конфлікти з приводу зазіхання на особистий простір та час певного працівника, оскільки він, приступаючи до діяльності на цьому підприємстві, приймає дані положення й, цілком закономірно, мусить припускати, що його колеги також діятимуть в їх межах. Як ще один результат використання даної рекомендації може бути сприяння створенню гармонійного колективу, в межах якого чіткі правила комунікації не руйнують можливі близькі зв'язки, однак наближають до нуля ймовірність виникнення конфліктів через неузгодженість в комунікації.

Достатньо подібні наслідки до попереднього можливі при реалізації рекомендації щодо розробки основ взаємодії і працівників, і підприємства загалом із зовнішнім середовищем та суб'єктами в ньому. За умови належного виконання даного пункту працівники, чия діяльність стикається із суб'єктами зовнішнього середовища, чітко розумітимуть той вектор, спираючись на який їм варто представляти своє підприємство. В даному випадку значну роль відіграють також цінності, що вчергове підкреслює значущість їх чіткого донесення до кожного члена трудового колективу.

Реалізація рекомендації щодо подальшої постійності та послідовності в підтримці заходів корпоративної культури, що попередньо були розроблені забезпечує закріплення відчуття у працівників того, що лідер підприємства дійсно є включеним в ці заходи. До того ж, це підкреслює те, що засновник є тим, хто дійсно вбачає вагомість підтримки тих заходів, що покликані покращити рівень корпоративної культури. Як наслідок цього, у працівників формується й надалі вищий рівень залученості до діяльності підприємства.

Подібну функцію виконує й проведення бесід, позитивним результатом від впровадження яких буде, знову ж таки, сприяння зростанню залученості трудового колективу завдяки збільшенню відчуття приналежності до групи, що складає увесь колектив підприємства й особистої значущості в контексті діяльності цього підприємства. До того ж, маючи певний досвід приватного зв'язку й проведення часу із засновником підприємства й враховуючи рівень його особистості, працівники можуть відчувати особисту прихильність не лише до діяльності підприємства й місії, яку воно наслідує, а й до персоналії засновника та його діянь.

Також важливо вказати про наявність підтримки навчання персоналу, що цілком ймовірно влаштувати на підприємстві малого бізнесу, й це фактично слугуватиме рекомендації щодо особистісного зростання лідера, однак тепер подібний процес переноситься вже на працівників. В підсумку, підприємство отримуватиме більш кваліфікований трудовий колектив й такий, що здатний вирішувати складніші задачі та діяти більш ефективно, що є важливим в контексті того, аби мале підприємство мало змогу підлаштовуватись під постійно мінливе середовище.

Також точковим, але не менш значущим може бути наслідок впровадження рекомендації щодо застосування похвали працівників не тільки стосовно вдало виконаного великого обсягу роботи, а й у випадках маленьких успіхів, які загалом сприяють покращенню результатів підприємства. Внаслідок застосування подібного способу може чинитись позитивний вплив на працівника від лідера підприємства в кожен окремо взятий день й слугуватиме тим

фактором, що спонукатиме працівника нагадати собі про власну значущість на підприємстві й продовжувати виконувати свої обов'язки надалі.

Загальний ефекти від впровадження вищеописаних рекомендацій доволі важко досягнути звичним переліком з пунктів, однак мале підприємство, що поступово докладатиме зусиль в напрямку імплементації подібних заходів до своєї корпоративної культури - буде здатне відслідковувати позитивний вплив від них в тому ж числі самостійно (рис. 3.7).

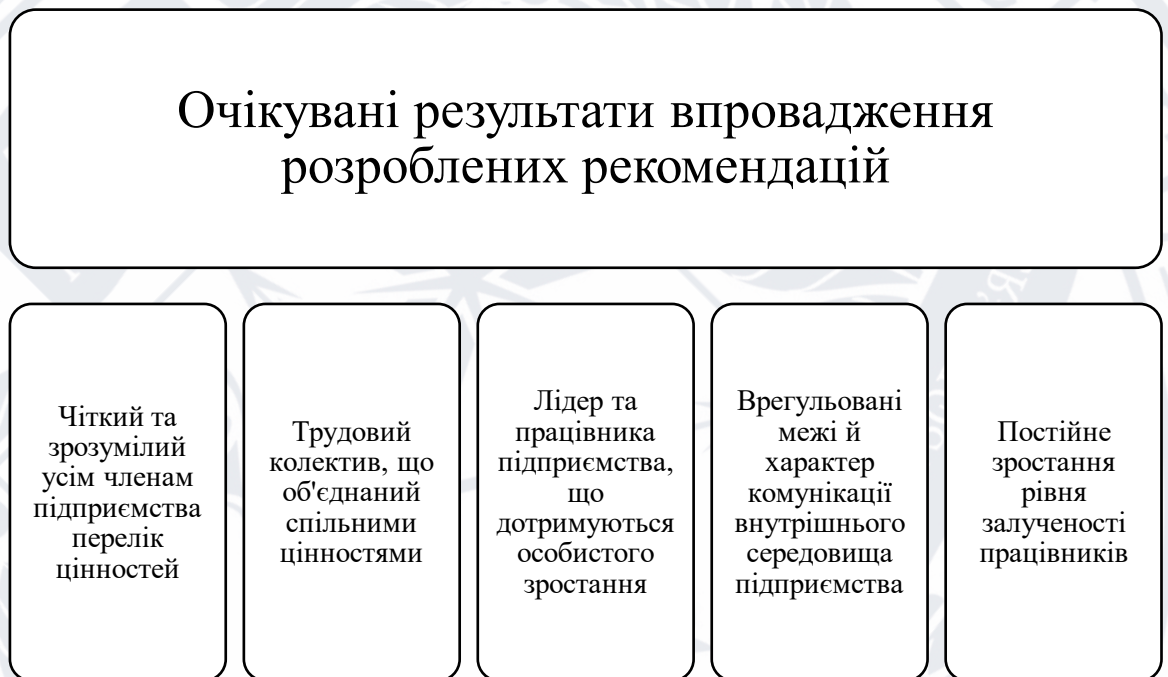


Рисунок 3.7 – Очікувані результати впровадження розроблених рекомендацій щодо розвитку корпоративної культури

*Джерело: розроблено автором*

Успішність корпоративної культури підприємства значною мірою залежить від цілковитого охоплення трудового колективу тими заходами, що, власне, формують дану культуру й загалом тієї комбінації, яку вони пропонують працівникам до наслідування й підтримки.

Однак важливим є й той вимір, в якому ступінь насиченості корпоративної культури може чинити негативний вплив. Подібне може відбуватись через надмірну кількість заходів, які постають перед працівниками й на які працівники змушені будуть витрачати власний час та ресурси.

Причому важливо не допускати занадто великого навантаження на працівників певними обов'язковими заходами. Це може стосуватись якихось тренінгових заходів, навчання чи внутрішніх особливих традицій, які визначені як обов'язкові до наслідування й підтримки. Такий порядок подій може тягнути за собою саме зниження рівня залученості працівників через велике навантаження на нього навіть за межами службових обов'язків, тобто необхідності виконання ним і власних обов'язків, і тих заходів, що їх пропонує підприємство.

Надмірність заходів також може мати вираження і у збільшенні показника плинності кадрів, що негативно відображається на функціонуванні підприємства в цілому та його ефективності зокрема. Тож важливо витримувати здорову межу для кожного малого підприємства в аспекті того, аби не додавати тих заходів чи тієї кількості заходів, що створюватимуть у працівників відчуття негативного характеру й погіршуватимуть стан справ на підприємстві. Корпоративна культура є сильною, якщо має достатню кількість складових, аби працівники почували себе залучено й відчували свою значущість зокрема в контексті успішної діяльності підприємства.

### **Висновки до розділу 3**

В межах розділу було описано розроблені рекомендації щодо впровадження корпоративної культури на підприємстві малого бізнесу. В підсумку було виокремлено формування місії й переліку цінностей підприємства, опис норм та стандартів поведінки в межах трудового колективу підприємства, добір персоналу на базі розроблених й визначених принципів та цінностей як одні з ключових рекомендацій в контексті розвитку корпоративної культури на підприємстві.

Також важливими є впровадження заходів й традицій, що спрямовані на сприяння адаптації нових працівників на робочому місці та тих, що стосуються характеру й засад взаємодії із зовнішнім середовищем. Оскільки подібні заходи

сприяють підвищенню залученості працівників, інші способи стимулювання якої було також описано в даному розділі.

Одними з найбільш ефективних варіантів сприяння підвищенню залученості працівників є використання коучингових бесід між лідером підприємства та його працівниками, сприяння навчанню працівників та проведення тренінгових програм, що наслідують певну ціль й допомагають працівникам налагодити міжособистісну комунікацію та опанувати певні нові навички.

Також до переліку ефективних пропонованих способів підвищення залученості можна віднести регулярну практику похвали працівників від лідера підприємства, регулярні колективні збори в неформальних обставинах задля поглиблення особистих комунікацій та наявність з боку підприємства належної підтримки ініціатив, що надходять від працівників.

Також в межах розділу було описано ті очікувані надбання підприємством в разі успішного застосування й імплементації запропонованих заходів щодо розвитку корпоративної культури.

## ВИСНОВКИ

Корпоративна культура підприємства є тим явищем, реальний вплив якого на економічні показники діяльності підприємства та й загалом на ефективність його функціонування, активна вивчення якого розпочалось відносно нещодавно. Воно припадає на період активного розвитку психологічних наук й частина вчених проводили дослідження на межі економічних та психологічних наук.

Малі підприємства відіграють значущу роль в процесі забезпечення соціально-економічного добробуту країни та часто виступають своєрідним каталізатором впровадження інновацій. Цілеспрямований розвиток корпоративної культури на малих підприємствах, окрім загальної прогресивності, також може відзначатися інноваційними рішеннями, оскільки підприємство й його лідер є вільними у розробці заходів, що формуватимуть корпоративну культуру.

За одним із можливих трактувань поняття корпоративної культури, вона є певним набором цінностей та переконань, які проявляються в поведінці членів організації. Цілеспрямований вплив на формування корпоративної культури, що є сповна узгодженою із баченням засновника певного малого підприємства, є доволі поширеною практикою у зарубіжному просторі й активно набувало розвитку ще в останній чверті минулого століття. Натомість на вітчизняному просторі існує чимало упереджень зокрема у керівників та власних малих підприємств щодо доцільності подібних заходів, через що активна розбудова корпоративної культури є достатньо обмеженою.

В процесі дослідження було визначено ті виклики, з якими може стикатися підприємство та працівник на шляху до становлення власної корпоративної культури. Перед працівником здебільшого постає потреба в психологічній адаптації та готовності прийняти правила, що пропонуються підприємством, чи зміни до них. Також вагомим викликом постає готовність чи неготовність підтримувати ті заходи, які покладаються в основу культури компанії.

Причому в даному випадку варто зазначити, що однією із рекомендацій для лідера підприємства малого бізнесу є та, яка спонукає його при розгляданні

певної особи як кандидата на робоче місце зважати й намагатись оцінити те, чи не суперечать ті цінності, яких він дотримується, тим, що підприємство має в основі своєї культури.

Одним із аспектів побудови сильної корпоративної культури на підприємстві є чітке визначення його засновником місії та набору ключових цінностей даного підприємства, на основі яких надалі здійснюватиметься весь процес реалізації засад цієї культури.

Виклики, перед якими постає саме підприємство, здебільшого полягають саме в труднощах визначення тих ключових аспектів, які й мають лягти в основу подальшої розбудови культури. Однак малі підприємства мають значну перевагу, оскільки здатні достатньо швидко реагувати на зміни, що стаються в зовнішньому та внутрішньому середовищах, й за потреби коригувати складові власної культури у відповідності до поточних обставин.

В ході виконання дослідження було проведено порівняльний аналіз двох компаній, що функціонують в одній галузі, однак, за припущенням, мали різний рівень розвитку корпоративної культури. За підсумками аналізу було виявлено, що підприємство із, попередньо, слабшою корпоративною культурою, мав вищий показник плинності кадрів й відсутність загальних факторів, що об'єднують команду, була визначена за результатами опитування працівників в площині методики на визначення цінностей. Аналіз відповідей підтвердив відсутність чіткого переліку спільних цінностей, які, власне, навіть не були зазначеними на жодному із мережевих ресурсів організації. На противагу, інша компанія мала й чітке позиціонування, що було сповна описано на офіційних ресурсах компанії й результати аналізу підтвердили наявність групи з кількох спільних домінуючих цінностей для працівників даного підприємства.

Важливою метрикою в контексті розбудови корпоративної культури на підприємстві є рівень залученості працівників до діяльності, власне, цього підприємства. В якості одного із результатів проведеного дослідження було розроблено сукупність способів, використання яких здатне сприяти зростанню рівня залученості працівників на підприємстві малого бізнесу.

Серед даних способів важко визначити котрісь домінантні, тобто такі, що здатні найбільше позитивного ефекту створити, однак такими можна назвати проведення тренінгових програм та високий рівень підтримки ініціатив працівників. Перше дозволяє протягом відносно коротких термінів вирішити кілька задач щодо розбудови культури, серед яких підсилення ефективності взаємодій працівників, набуття ними нових навичок та, до прикладу, зростання усвідомленості щодо ролі працівника в структурі малого підприємства. Другий же дозволяє працівникам відчувати свою впливовість не тільки на ті процеси, що перебувають в межах його обов'язків, а й загалом на процеси, що протікають в компанії.

Також деякі з результатів дослідження було проаналізовано та відображено у графіках та рисунках. Для зручності деякі дані та результати було сформовано у вигляді схем та таблиць з коротким описом.

У підсумку було розроблено перелік рекомендацій, готових до впровадження, для підприємств малого бізнесу, що покликані покращити рівень використання нею даного елемента системи стратегічного управління та допомогти полегшити процес побудови самої корпоративної культури. Після розробки рекомендацій також було описано вплив, котрий матимуть вони в разі реального застосування. Серед таких варто зазначити наступні:

- Наявність спільного переліку цінностей, що знаходять відображення у діяльності, усвідомленість щодо якого властива кожному члену організації;
- Постійно прогресуючий рівень залученості працівників та його підтримка на високому рівні;
- Наявність врегульованого характеру взаємодій в межах і внутрішнього, і зовнішнього середовищ;
- Підприємство, яке включає лідера та працівників, що зацікавлені в особистому зростанні як фахівців.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мирошниченко Г. Б., Чернишов О. Ю. Корпоративна культура як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємницьких структур: теоретичний аспект. *Проблеми та перспективи підприємницьких структур за умов нестійких процесів розвитку економіки*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 06 квіт. 2023 р. Київ, 2023. С. 22-24.
2. Отенко І. П., Чепелюк М. І. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.
3. Баталіна О. О., Метіль Т. К. Корпоративна культура як елемент системи стратегічного управління підприємства. Ізмаїл. 2024. 88 с.
4. Місюра О.В. Корпоративна культура як інструмент управління в контексті підвищення ефективності діяльності бізнес-організації. *Актуальні проблеми розвитку менеджменту, фінансів та фінансової науки: ідеї та їх впровадження*: всеукр. наук. конф., ДВНЗ. Покровськ. 2020. С. 108-111
5. Рибчук А. О., Таранич О. В. Корпоративна культура як чинник ефективності управління сучасним підприємством. Вінниця. 2022. 74 с.
6. Левківський О. Є., Кислий В. М. Корпоративна культура в управлінні акціонерним товариством на прикладі ПРАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Суми. 2021. 47 с.
7. Сучасні тенденції розвитку регіонів, підприємств та їх об'єднань: монографія /за ред. Л. М. Савчук, Л. М. Бандоріної. Дніпро: Пороги, 2018. 364 с.
8. Мохненко А. С., Мельникова К. В. Особливості корпоративної культури на ІТ-підприємствах в сучасних умовах ведення бізнесу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Херсон. 2021. С. 45-49.
9. Котовська І. Оцінка ефективності стратегічного планування на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. №1.С.7-10.
10. Федорак С. В., Іванова Н. Ю. Корпоративна культура як фактор зменшення плинності кадрів. Київ. 2023. 82 с.

11. Бондар А. І. Корпоративна культура як сучасний метод мотивації персоналу. *Вісник ДонНУ ім. Василя Стуса. Вінниця*. 2018. С. 158-162.
12. Федашук В. М., Стойка А. В., Корпоративна культура як чинник конкурентоспроможності туристичного підприємства. Київ. 2024. 85 с.
13. Іваненко О. Діагностування та оцінювання ефективності рівня корпоративної культури. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка*. Київ. 2024.
14. Petrova I. L., Albdrane M. (2020). Human resource management and corporate culture in small enterprises: case of Ukraine. 304-312.
15. Каргін Б. Впровадження інноваційних інформаційних технологій у діяльність промислових підприємств: дис. канд. ек. наук: Маріуполь, 2019. 242 с.
16. Корпоративна культура: навчально-методичний посібник. [Свтухова Т. І., Легенько Ю. В., Родіонов О. В., Родіонов О. В., Руденко О. М.]. – К.: Державне підприємство «Центр науково технічної інформації та сприяння інноваційному розвитку України» (ДП «Укртехінформ»). 2013. 186 с.
17. Позиціонування «Propellernet»: офіційний сайт компанії. URL: <https://www.propellernet.co.uk/who-we-are/working-here/>
18. Позиціонування «Masabi»: офіційний сайт компанії. URL: <https://www.masabi.com/enterprise-fare-collection-platform/>
19. Декалюк Є. В., Блашкова О. М. Корпоративна культура як чинник ефективності внутрішньогрупових процесів організації. Київ. 2022. 120 с.
20. McCord P. (2014, January). How Netflix Reinvented HR. *Harvard Business Review*. Retrieved from: <https://hbr.org/2014/01/how-netflix-reinvented-hr>.
21. Позиціонування «Netflix»: офіційний сайт компанії. URL: <https://jobs.netflix.com/culture>
22. Інформація про мережу кав'ярень «ONE LOVE coffee»: сайт компанії. URL: <https://onelove.ua/pro-nas/>
23. Позиціонування мережі кав'ярень «ONE LOVE coffee»: сторінка в соціальній мережі. URL: <https://www.instagram.com/onelovecoffee/> (дата звернення: 16.10.2024).

24. Возняк О. «Передайте ще тої смачної кави»: власник мережі луцьких кав'ярень щомісяця віддає 60 кілограмів кави для ЗСУ. *ВолиньPost*. 2022.
25. Позиціонування мережі кав'ярень «Kava avenue»: сторінка в соціальній мережі. URL: [https://www.instagram.com/kava\\_avenue/](https://www.instagram.com/kava_avenue/)
26. Мостова Ю. Pavoоq: як корпоративна культура знижує витрати бізнесу. *Ucluster*. 2022. URL: <https://ucluster.org/blog/2022/01/pavooq-jak-korporatyvna-kultura-znyzhue-vytraty-biznesu/>
27. Бунас А. А. Особливості зв'язку ціннісних орієнтацій та часової перспективи молоді західної України. *Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара*. 2018. С. 18-31.
28. Lorincova S., Miklosik A., Hitka M. (2021). The role of corporate culture in economic development of small and medium-sized enterprises. *Technological and Economic Development of Economy*. 28 (1): 1-19. doi: 10.3846/tede.2021.15983.
29. Презентація із засадами корпоративної культури «Netflix». URL: <https://www.slideshare.net/slideshow/culture-1798664/1798664>
30. Рета М.В. Стратегічний управлінський облік: концептуальні засади та використання в системі підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2014. №64. С. 127-134.
31. Приклади корпоративної культури: інтернет-видання. URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/company-culture-examples/>
32. Pope S., Waerass A. (2014, January). How to create company values that actually resonate. *Harvard Business Review*. Retrieved from: <https://hbr.org/2023/10/how-to-create-company-values-that-actually-resonate>.
33. Sands L. (February, 2024) What is flexible working? *Breathe*. Retrieved from: <https://www.breathehr.com/en-gb/blog/topic/flexible-working/what-is-flexible-working>.
34. Benstead S. (July, 2018) Great examples of company culture in small businesses. *Breathe*. Retrieved from: <https://www.breathehr.com/en-gb/blog/topic/company-culture/great-examples-of-company-culture-in-small-businesses>.
35. Глівінська Ю. В. Порівняльний аналіз організації управління підприємством в Україні та світі. *Академічні візії*. Київ, 2023. №23. С. 48-62.

36. Економіка підприємства: навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів / О. С. Трегубов, І. О. Ахновська, О. Л. Андронік та ін.; – Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2017. 222 с.

37. Lytvynenko S., Tregubov O., Prykhno Y. Transformation of the paradigm of entrepreneurial activity innovative development in the pandemic conditions. *International Journal of Agricultural Extension*. 2022. V. 10/2. P. 147-156. URL: <https://journals.esciencepress.net/index.php/IJAE/article/view/3853> DOI: 10.33687/ijae.010.00.3853

38. Ключковська В.О., Ключковський О.В., Трегубов О.С. Макроекономічні аспекти відновлення функціонування малого та середнього бізнесу в контексті повоєнної відбудови національної економіки України. *Економіка і організація управління*, 2023. №1 (49). DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.9>

39. Солоненко Ю. В., Павло П. І. Державна підтримка та стимулювання бізнесу України в умовах війни. *Галицький економічний вісник*. № 3 (82). 2023. С. 190-200. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/42546>

40. Олійник Л. В. Інноваційні складові креативного підприємництва в сучасних реаліях. *Соціальна економіка*, (62), 2021 р., С. 98-106. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-62-09>

41. Олійник Л.В., Кузнецова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління: Науковий журнал*. Вінниця, 2018р. Вип. 3(31). С. 118-126.

42. Андронік О.Л., Трегубов О.С., Томчук О.В. Фінансові аспекти управління платоспроможністю малого та середнього бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. №50

43. Костенюк Ю.Б., Ткаченко М.О. Реалізація стратегічних імперативів у розвитку торговельного підприємства. *Вісник економічної науки України*. №2. 2021. С. 161-168. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2\(41\).161-168](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2(41).161-168)

44. Dotsenko, I., Matviychuk, L., Klochkovska, V., Klochkovskyi, O., Sachynska, L. (2023). Tax Burden in the System of Investment Appeal Assessment of an Enterprise in the Context of Globalization and Transformation of National Economy. In: Alareeni,

B., Hamdan, A., Khamis, R., Khoury, R.E. (eds) Digitalisation: Opportunities and Challenges for Business. ICBT 2022. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 621. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-26956-1\\_51](https://doi.org/10.1007/978-3-031-26956-1_51)

45. Костенюк Ю. Б. Оцінювання потенціалу розвитку малого підприємництва України. *Статистика України*. 2022. № 3–4. С. 45–56. Doi: 10.31767/su.3-4(98-99)2022.03-04.05

46. Трегубов О. Наукові засади управління інноваційно-активною структурою. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. №1. С. 64-71. DOI: 10.32752/1993-6788-2023-1-259-64-71

47. Костенюк Ю.Б. Управління стратегічним розвитком підприємства. Частина 1: навч.-метод. посіб. Вінниця. ДонНУ імені Василя Стуса. 2020. 142 с.

48. Костенюк Ю.Б. Моделювання потенціалу підприємства для розробки стратегій управління. *Статистика України*. 2019. №4(87). С. 21-27

49. Шевченко В. С. Визначення впливу корпоративної культури на діяльність підприємства. *Комунальне господарство*. 2011. Вип. 14. С. 160– 165.

50. Шиян Н. І. Корпоративне управління: навчальний посібник. Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Х.: ХНАУ, 2017. 194 с.

51. Шкільняк М. Менеджмент у системі корпоративного управління. *Вісник Економіки*. 2018. № 2. С. 7 - 20.

52. Костенюк Ю. Б., Левченко О. В. Корпоративна культура на підприємствах малого бізнесу: виклики та вплив на ефективність. Здобутки та досягнення прикладних та фундаментальних наук ХХІ століття: міжнар. наук. конф. (м. Біла Церква, 22 листопада 2024 р.). 2024. с. 108-111

## ДОДАТОК А

## «Ціннісний опитувальник Шварца», Ш. Шварц

До кожного з наведених тверджень необхідно обрати якийсь один бал від «-1» до «7», де «-1» - твердження суперечить принципам, яких Ви дотримуетесь, «0» - абсолютно байдуже, «7» - винятково важлива цінність / ключовий принцип Вашого життя.

| №   | Список цінностей                                                        | Бали |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-----|-------------------------------------------------------------------------|------|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.  | Рівність (однакові можливості для всіх)                                 | -1   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2.  | Згода з самим собою (мир всередині себе)                                | -1   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3.  | Соціальна влада (панування над іншими людьми)                           | -1   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4.  | Насолода (задоволення всіх бажань)                                      | -1   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5.  | Свобода (свобода дій і думок)                                           | -1   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6.  | Духовність (домінування духовної, а не матеріальної сторони життя)      | -1   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7.  | Турбота про себе (відчуття, що іншим є до тебе справа)                  | -1   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8.  | Соціальний порядок (стабільність суспільства)                           | -1   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.  | Насиченість життя (цікаве, наповнене життя)                             | -1   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10. | Осмисленість існування (наявність мети в житті)                         | -1   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11. | Ввічливість (ввічливість, вихованість)                                  | -1   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12. | Багатство (власність, майно, гроші)                                     | -1   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13. | Національна безпека (захищеність держави від ворогів)                   | -1   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14. | Самоповага (віра у власну значимість)                                   | -1   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15. | Почуття подяки (прагнення віддавати борги)                              | -1   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16. | Творчість (унікальність, уява, віра в свої творчі здібності)            | -1   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 17. | Мир на Землі (свобода від воєн і конфліктів)                            | -1   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 18. | Традиції (збереження звичаїв)                                           | -1   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 19. | Велика справжня любов (глибока емоційна й духовна близькість)           | -1   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 20. | Самодисципліна (стриманість, боротьба з спокусами)                      | -1   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 21. | Недоторканність внутрішнього світу (право на таємницю особистого життя) | -1   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

|     |                                                                          |    |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-----|--------------------------------------------------------------------------|----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 22. | Безпека сім'ї (безпека тих, кого ми любимо)                              | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 23. | Соціальне визнання (повага, схвалення іншими)                            | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 24. | Єднання з природою (включення в природу, відповідність природі)          | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 25. | Різноманітне життя (постійні зміни, життя, насичене подіями)             | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 26. | Мудрість (зріле, глибоке розуміння життя)                                | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 27. | Влада (право керувати, командувати людьми)                               | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 28. | Вірна дружба (близькі, надійні друзі)                                    | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 29. | Естетична насолода (краса природи, світу)                                | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 30. | Соціальна справедливість (захист прав людей, турбота про слабких)        | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 31. | Самостійність (впевненість в собі, самодостатність)                      | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 32. | Помірність (уникнення крайнощів)                                         | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 33. | Відданість (вірність друзям, групі)                                      | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 34. | Цілеспрямованість (наполегливість у досягненні мети)                     | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 35. | Широта поглядів (терпимість до ідей і думок, відмінних від своїх)        | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 36. | Смирення (скромність, шанобливість)                                      | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 37. | Відвага (пошук пригод, ризику, небезпеки)                                | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 38. | Захист навколишнього середовища (охорона природи)                        | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 39. | Впливовість (вплив на людей і події)                                     | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 40. | Повага старших (повага до віку)                                          | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 41. | Самостійна постановка цілей (цілеспрямованість)                          | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 42. | Здоров'я (здоров'я фізичне і психічне)                                   | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 43. | Компетентність, професіоналізм (вміння працювати, ефективність)          | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 44. | Прийняття життя таким, яким воно є (приспособлення до життєвих обставин) | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 45. | Чесність (непідробленість, щирість)                                      | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 46. | Репутація (збереження свого обличчя)                                     | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 47. | Послух (обов'язковість, старанність)                                     | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 48. | Інтелект (логічність, вміння думати)                                     | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 49. | Доброзичливість (робота на благо інших)                                  | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

|     |                                                                      |    |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-----|----------------------------------------------------------------------|----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 50. | Життєрадісність (здатність радіти життю)                             | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 51. | Благочестя (слідування релігійним віруванням і переконанням)         | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 52. | Відповідальність (надійність)                                        | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 53. | Допитливість (інтерес до всього)                                     | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 54. | Поблажливість (готовність прощати)                                   | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 55. | Успіх (досягнення цілей)                                             | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 56. | Охайність (акуратність)                                              | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 57. | Потурання собі, поблажливість до себе (доставлення собі задоволення) | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 58. | Релігійність (віра в Бога)                                           | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Таблиця А.1 – Методика для діагностики індивідуальних цінностей  
Шалома Шварца

## ДОДАТОК Б

## Методика діагностики ціннісних орієнтацій в кар'єрі «Якорі кар'єри»

Едгара Шейна

Варіанти відповідей до даних тверджень наводяться в діапазоні від 1 до 10, де 1 – абсолютно не важливе для Вас твердження, а 10 – є виключно важливим.

1. Будувати свою кар'єру в межах конкретної наукової чи технічної сфери.
2. Здійснювати спостереження та контроль над людьми, впливати на них на всіх рівнях.
3. Мати можливість робити все по-своєму і не бути обмеженим правилами будь-якої організації.
4. Мати постійне місце роботи з гарантованим окладом та соціальною захищеністю.
5. Використовувати своє вміння спілкуватися на користь людям, допомагати іншим.
6. Працювати над проблемами, які видаються майже нерозв'язними.
7. Вести такий спосіб життя, щоб інтереси сім'ї та кар'єри взаємно врівноважували одне одного.
8. Створити і побудувати щось, що буде цілком моїм виробом чи ідеєю.
9. Продовжувати роботу за своєю спеціальністю, ніж отримати вищу посаду, що не пов'язана з моєю спеціальністю.
10. Бути першим керівником в організації.
11. Мати роботу, не пов'язану з режимом чи іншими організаційними обмеженнями.
12. Працювати в організації, яка забезпечить мені стабільність на тривалий час.
13. Вжити свої вміння та здібності на те, щоб зробити світ кращим.
14. Змагатися з іншими та перемагати.
15. Будувати кар'єру, яка дозволить мені не змінювати свій спосіб життя.
16. Створити нове комерційне підприємство.
17. Присвятити все життя обраній професії.
18. Обійняти високу керівну посаду.

19. Мати роботу, яка представляє максимум свободи та автономії у виборі характеру занять, часу виконання тощо.
20. Залишатися на одному місці проживання, ніж переїхати через підвищення.
21. Мати можливість використовувати свої вміння та таланти для служіння важливій меті.
22. Єдина дійсна мета моєї кар'єри – знаходити та вирішувати важкі проблеми, незалежно від того, в якій галузі вони виникли.
23. Я завжди прагну приділяти однакову увагу моїй родині та моїй кар'єрі.
24. Я завжди знаходжуся в пошуку ідей, які дадуть мені можливість розпочати та побудувати свою власну справу.
25. Я погоджуся на керівну посаду лише в тому випадку, якщо вона перебуває у сфері моєї професійної компетенції.
26. Я хотів би досягти такого становища в організації, яке давало б можливість спостерігати за роботою інших та інтегрувати їхню діяльність.
27. У моїй професійній діяльності я найбільше дбав про свою свободу та автономію.
28. Для мене важливіше залишитися на нинішньому місці проживання, ніж отримати підвищення чи нову роботу в іншій діяльності.
29. Я завжди шукав роботу, на якій міг би приносити користь іншим.
30. Змагання та виграш – це найбільш важливі та хвилюючі сторони моєї кар'єри.
31. Кар'єра має сенс лише в тому випадку, якщо вона дозволяє вести життя, яке мені подобається.
32. Підприємницька діяльність складає центральну частину моєї кар'єри.
33. Я б швидше пішов з організації, ніж почав займатися роботою, не пов'язаною з моєю професією.
34. Я вважатиму, що досяг успіху в кар'єрі тільки тоді, коли стану керівником високого рівня в солідній організації.
35. Я не хочу, щоб мене обмежувала якась організація чи світ бізнесу.
36. Я хотів би працювати в організації, яка забезпечує тривалий контракт.
37. Я б хотів присвятити свою кар'єру досягненню важливої та корисної мети.

38. Я почуваюся успішним лише тоді, коли я постійно залучений до вирішення важких проблем чи в ситуації змагання.

39. Вибрати і підтримувати певний спосіб життя важливіше, ніж досягати успіху в кар'єрі.

40. Я завжди хотів заснувати та побудувати свій власний бізнес.

41. Я віддаю перевагу роботі, яка не пов'язана з відрядженнями.

