

емством / О.Ф. Томчук, І. М. Сидоренко // Фінанси, облік, банки. – 2019. – Випуск №1 (24). – С. 94 – 101.

7. Майборода О.Є., Напрямки управління грошовими потоками підприємства / О.Є. Майборода, О.В. Майборода, О.В. Реплюк // Економіка і суспільство. – 2017. – Випуск №10. – С. 305 – 309.

8. Бондарчук В.О., Сутність та доцільність розробки системи управління грошовими потоками підприємства / В.О. Бондарчук // Вісник студентського наукового товариства «Варіа». – 2016. – Випуск №32. – С. 656 – 667.

References

1. N(S)PBO 1 – Elektronnyi resurs. – Rezhym dostupu: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>.

2. J. Downes, J.E. Goodman, «Dictionary of Finance & Investment Terms», Barons Financial Guides, 2003; and J. G. Siegel, N. Dauber & J. K. Shim, «The Vest Pocket CPA», Wiley, 2005.

3. Filatova Z.V., Napriamky formuvannia systemy upravlinnia oborotnymy aktyvamy pidpriemstva / Z.V. Filatova, A.H. Rotanova // Problemy pidvyshchennia efektyvnosti infrastruktury. – 2011. – Vypusk №29. S. 1–5.

4. Herasymovych I.A., Metodichni zasady vnutrishno-hospodarskoho kontroliu vyrobnychkh zapasiv v systemi upravlinnia operatsiinoiu diialnistiu pidpriemstva / I.A. Herasymovych, N.A. Morozova–Herasymovych // Oblik i finansy. – 2016. – Vypusk №3 (73). – S. 114 – 121.

5. Chornenka O., Osnovni etapy formuvannia systemy upravlinnia debitorskoiu zaborhovanistiu / O. Chornenka, O. Halchak // Materialy II Vseukrainskoi naukovopraktychnoi konferentsii «Formuvannia stratehii sotsialno-ekonomichnoho rozvytku pidpriemnytskykh struktur v Ukraini». – 2016. – S. – 193 – 195.

6. Tomchuk O.F., Metodyka provedennia analizu debitorskoi zaborhovanosti v systemi upravlinnia pidpriemstvom / O.F. Tomchuk, I. M. Sydorenko // Finansy, oblik, banky. – 2019. – Vypusk №1 (24). – S. 94 – 101.

7. Maiboroda O.Ye., Napriamky upravlinnia hroshovymy potokamy pidpriemstva / O.Ye. Maiboroda, O.V. Maiboroda, O.V. Repluk // Ekonomika i suspilstvo. – 2017. – Vypusk №10. – S. 305 – 309.

8. Bondarchuk V.O., Sutnist ta dotsilnist rozrobky systemy upravlinnia hroshovymy potokamy pidpriemstva / V.O. Bondarchuk // Visnyk studentskoho naukovohto tovarystva «Vapira». – 2016. – Vypusk №32. – S. 656 – 667.

Дані про авторів

Тарасенко І.О.,

д.е.н., професор Київського національного університету технологій та дизайну

Дреля М.В.,

студент Київського національного університету технологій та дизайну

Данные об авторах

Тарасенко И.А.,

д.э.н., профессор Киевского национального университета технологий и дизайна

Дреля М.В.,

студент Киевского национального университета технологий и дизайна

Data about the authors

Tarasenko I.O.,

doctor of Economics, professor Kyiv National University of Technology and Design

Drelya M.V.,

Student Kyiv National University of Technology and Design

УДК 005.32:331.101.3]:174

ЩЕТИНІНА Л.В.
РУДАКОВА С.Г.
ТВЕРДОХЛІБ Ю.В.
ТУРОВА К.С.

Корпоративна культура в системі менеджменту персоналу: значення, характер та взаємозв'язки

Корпоративна культура є відносно новим і недостатньо дослідженим з практичної точки зору явищем. Але, не дивлячись на це, роботодавці прикладають значні зусилля для її формування та розвитку. Для отримання максимальної віддачі від заходів з розвитку корпоративної культури, роботодавець повинен мати чітке та вірне уявлення про неї.

Метою дослідження є систематизація підходів до сутності корпоративної культури для фор-

мулювання практичних рекомендацій її розвитку в організації. Серед завдань дослідження слід виділити: визначення сутності корпоративної культури, порівняння її з організаційною культурою, визначення взаємозв'язків з стратегією, тактикою та поточною діяльністю з управління персоналом, станом соціально–психологічного клімату, систематизація функцій корпоративної культури та вимог до розробки корпоративного кодексу.

В статті розглянуто корпоративну культуру як функцію менеджера по персоналу, метою якої є підвищення лояльності персоналу. Водночас, корпоративна культура є не тільки функцією менеджменту персоналу, а й носить стратегічний характер і є ідеологією управління компанією. Ефективність корпоративної культури визначається вірним розумінням зв'язків і взаємозалежностей між корпоративною культурою, стратегією, політикою та поточною діяльністю з управління персоналом.

В статті обґрунтовано відсутність відмінностей між поняттями «корпоративна культура» і «організаційна культура». Також розглянуто соціально–психологічний клімат як складову корпоративної культури. Обґрунтовано, що сильна корпоративна культура не може бути в умовах несприятливого соціально–психологічного клімату, але можлива ситуація, коли одночасно сприятливий соціально–психологічний клімат і неефективна корпоративна культура. Визначено умови та вимоги до регламентування корпоративної культури.

Отже, розвиток корпоративної культури є доцільним за умови вірного розуміння взаємозв'язків між нею та структурами компанії. Це дозволить посилити конкурентні переваги компанії, уникнути зайвих витрат та повною мірою використати потенціал корпоративної культури для розвитку як компанії так і її працівників. Є цілий ряд публікацій, в яких визначається соціально–економічна ефективність розвитку корпоративної культури, але як правило, відсутній інструментарій її оцінки та не враховано специфіку вітчизняних організацій.

Ключові слова: організаційна культура, корпоративна культура, соціально–психологічний клімат, корпоративний кодекс, управління персоналом.

ЩЕТИНИНА Л.В.
РУДАКОВА С.Г.
ТВЕРДОХЛЕБ Ю.В.
ТУРОВА К.С.

Корпоративная культура в системе менеджмента персонала: значение, характер и взаимосвязи

Корпоративная культура является относительно новым и недостаточно исследованным с практической точки зрения явлением. Несмотря на это, работодатели прикладывают значительные усилия для ее формирования и развития. Для получения максимальной отдачи от мероприятий по развитию корпоративной культуры, работодатель должен иметь четкое и верное представление о ней.

Целью исследования является систематизация подходов к сущности корпоративной культуры для формулирования практических рекомендаций ее развития в организации. Среди задач исследования следует выделить: определение сущности корпоративной культуры, сравнение ее с организационной культурой, определение взаимосвязей с стратегией, тактикой и текущей деятельностью по управлению персоналом, состоянием социально–психологического климата, систематизацией функций корпоративной культуры и требований к разработке корпоративного кодекса.

В статье рассматривают корпоративную культуру как функцию менеджера по персоналу, целью которой является повышение лояльности персонала. В то же время, корпоративная культура является не только функцией менеджмента персонала, но и носит стратегический характер и является идеологией управления компанией. Эффективность корпоративной культуры определяется верным пониманием связей и взаимозависимостей между корпоративной культурой, стратегией, политикой и текущей деятельностью по управлению персоналом.

В статье обосновано отсутствие различий между понятиями «корпоративная культура» и «организационная культура». Также рассмотрен социально–психологический климат как составляющая корпоративной культуры. Обосновано, что сильная корпоративная культура не может быть в условиях

неблагоприятного социально–психологического климата, но возможна ситуация, когда одновременно существуют благоприятный социально–психологический климат и неэффективная корпоративная культура. Определены условия и требования к регламентированию корпоративной культуры.

Итак, развитие корпоративной культуры целесообразно при условии верного понимания взаимосвязей между ней и структурами компании. Это позволит усилить конкурентные преимущества компании, избежать лишних затрат и в полной мере использовать потенциал корпоративной культуры для развития как компании, так и ее работников. Есть целый ряд публикаций, в которых определяется социально–экономическая эффективность развития корпоративной культуры, но как правило, отсутствует инструментарий ее оценки и не учтена специфика отечественных организаций.

Ключевые слова: организационная культура, корпоративная культура, социально–психологический климат, корпоративный кодекс, управление персоналом.

SHCHETININA L.V.
RUDAKOVA S.G.
TVERDOHLEB Ju.V.
TUROVA K.S.

Corporate culture in the personnel management system: meaning, nature and relationships

Corporate culture is a relatively new and insufficiently studied phenomenon from a practical point of view. But, despite this, employers are making significant efforts to form and develop it. To get the most out of corporate culture development activities, the employer must have a clear and accurate idea of it.

The purpose of the study is to systematize approaches to the essence of corporate culture to formulate practical recommendations for its development in the organization. Among the objectives of the study are: defining the essence of corporate culture, comparing it with organizational culture, determining the relationship with strategy, tactics and current activities in personnel management, the state of socio–psychological climate, systematization of corporate culture and corporate code requirements.

The article considers corporate culture as a function of the personnel manager, the purpose of which is to increase staff loyalty. At the same time, corporate culture is not only a function of personnel management, but also has a strategic nature and is the ideology of company management. The effectiveness of corporate culture is determined by a true understanding of the relationships and interdependencies between corporate culture, strategy, policy, and current personnel management activities.

The article substantiates the absence of differences between the concepts of «corporate culture» and «organizational culture». The socio–psychological climate as a component of corporate culture is also considered. The conditions and requirements for the regulation of corporate culture are determined.

Therefore, the development of corporate culture is appropriate provided a correct understanding of the relationship between it and the structures of the company. This will strengthen the company's competitive advantages, avoid unnecessary costs and make full use of the potential of corporate culture for the development of both the company and its employees.

Key words: organizational culture, corporate culture, socio–psychological climate, corporate code, personnel management.

Постановка проблеми. Корпоративна культура є відносно новим і недостатньо дослідженим з практичної точки зору явищем. Але, не дивлячись на це, роботодавці прикладають значні зусилля для її формування та розвитку. Справа в тому, що сильна корпоративна культура дає можливість роботодавцю збільшити частку персоналу, який йому довіряє та підтримує, або підвищити лояльність тих, хто вже є достатньо лояльними. Такі працівни-

ки завдяки внутрішній вмотивованості готові працювати більше, ніж це передбачено трудовим або іншим договором. Як наслідок, збільшується продуктивність компанії, а індивідуальні досягнення працівників є більш стабільними порівняно із результатами зовнішнього стимулювання. Водночас, щоб отримати максимальну віддачу від заходів з розвитку корпоративної культури, роботодавець повинен мати чітке та вірне уявлення про неї.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Феномен корпоративної культури досліджувався багатьма вченими та практиками, але, як правило, як відокремлена складова управління персоналом та /або управління підприємством. Серед останніх досліджень слід виділити наукові роботи О.Чивуріної [2], В.Данюка [3], Г.Тулчинського [4], в яких корпоративна культура розглядається як система в системі вищого рівня. Водночас, авторами робіт не досліджено проблемні питання щодо взаємозв'язків з іншими близькими явищами – соціально-психологічний клімат, організаційна культура, корпоративний кодекс, стратегія та тактика управління персоналом тощо. Розгляд цих взаємозв'язків дасть можливість вірно зрозуміти значення та роль корпоративної культури, її потенціал у забезпеченні конкурентних переваг компанії, а також достатні зусилля для її розвитку.

Формування цілей статті. В статті буде визначено сутність корпоративної культури, порівняно її з організаційною культурою, визначено взаємозв'язки з стратегією, тактикою та поточною діяльністю з управління персоналом, соціально-психологічним кліматом, систематизовано функції корпоративної культури та вимоги до розробки корпоративного кодексу.

Виклад основного матеріалу. Корпоративна культура є функцією менеджера по персоналу, метою якої є підвищення лояльності персоналу. Але її реалізація вітчизняними роботодавцями не завжди є вірною.

По-перше, дуже рідко в об'явах про вакансії для фахівців у сфері управління персоналом зазначаються цінності потенційної компанії. Тоді як саме менеджер по персоналу має розділяти цінності компанії. Якщо ж цього не відбудеться, менеджер по персоналу дуже скоро звільниться або імітуватиме прийняття корпоративних цінностей. І те, і інше означатиме втрату організацією доходів.

По-друге, серед функціоналу менеджера по персоналу дуже часто відсутні пункти щодо його участі в управлінні корпоративною культурою.

Водночас, аналіз об'яв про вакансії для менеджерів по персоналу у міжнародних компаніях [1] показав, що роботодавці набагато більше уваги приділяють опису корпоративної культури, яка склалася і яку вони бажають розвивати. Важливо, що в об'явах наводяться прояви певних видів корпоративної культури, наприклад, «адхократична культура» (thriving culture – процвітаюча

культура), «праксиологічна культура» (willingness to roll up your sleeves – культура для тих, хто вміє працювати завзято), «ринкова культура» (the best team wins – перемагає найкраща команда), «опікунська культура» (competence to build and effectively manage interpersonal relationships at all levels – володіння компетентністю будувати та ефективно управляти міжособистісними відносинами) тощо. Розуміння того, в якій культурі чи з якою культурою буде необхідно працювати, виконує попередній відсів невідходящих для компанії кандидатів, що підвищує ефективність добору менеджерів по персоналу.

Водночас, корпоративна культура є не тільки функцією менеджменту персоналу, а й носить стратегічний характер і є ідеологією управління компанією. Якщо роботодавець розуміє під корпоративною культурою лише функцію менеджменту персоналу, це може означати перекладення всієї відповідальності за розвиток корпоративної культури на менеджерів по персоналу. Як наслідок, розвиток корпоративної культури буде відбуватися на рівні служби управління персоналом, а також буде мати лише формальні ознаки, наприклад, дрес-код, розробка корпоративного кодексу тощо. Часто серед обов'язків менеджера по персоналу зустрічаються наступні формулювання: «розробка та ведення проєктів з корпоративної культури», «розвиток корпоративної культури», «управління корпоративною культурою» тощо. Тобто стратегічні завдання переадресовуються виконавцям, які не володіють достатніми можливостями та інструментарієм їх виконання. Якщо ж зацікавленість у розвитку корпоративної культури буде проявляти адміністрація компанії, це слугуватиме ознакою обов'язковості виконання всіх заходів її посилення. Розвиток такої корпоративної культури відобразиться не тільки на формальних ознаках, а й на неформальних відносинах, що означатиме прийняття культури персоналом.

Важливу роль грає те, як керівництво спілкується з командою і, в першу чергу, вміє слухати. Відповідно до звіту CultureIQ, 86% співробітників з сильною культурою відчувають, що лідери компанії прислуховуються до них. Тобто саме наявність відкритого діалогу між керівником та працівниками має визначальний вплив на культуру компанії [2].

Вітчизняні роботодавці, як правило, більше схильні до розгляду корпоративної культури тільки

в якості функції менеджменту персоналу. Слід чітко розуміти зв'язки і взаємозалежність між корпоративною культурою, стратегією, політикою та поточною діяльністю з управління персоналом. Кожна успішна організація повинна мати стратегію функціонування та розвитку. Стратегія, політика і поточна діяльність з управління персоналом відіграють допоміжну роль, тобто створюють умови для реалізації стратегій організації. Стратегія управління персоналом визначає, як в довгостроковому періоді буде змінюватися якісна та кількісна потреба в персоналі. Політика управління персоналом встановлює пріоритетність підходів до управління персоналом (наприклад, активна, пасивна, реактивна кадрові політики) та напрямів поточної діяльності з управління персоналом (наприклад, добір, адаптація, навчання, оцінювання, персоналу) для реалізації стратегій організації. Корпоративна культура як елемент стратегії управління персоналом визначає якісні характеристики персоналу, що відповідають певному типу корпоративної культури, яка формується або розвивається в організації. Корпоративна культура в кадровій політиці характеризує обраний для оцінювання лояльності персоналу підхід, тобто яким чином буде визначатися частка персоналу, яка довіряє керівництву та його підтримує. І, нарешті, поточна діяльність з розвитку корпоративної культури має включати заходи підвищення лояльності персоналу.

Витрати роботодавця на формування та розвиток корпоративної культури мають бути виправданими, тобто вона має виконувати цілий ряд функцій. Підходи до виокремлення функцій корпоративної культури дуже відрізняються. Наприклад, Е. Шейн виділяє тільки дві функції – зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції. Водночас, незалежно від підходу, опис (характеристика) функцій корпоративної культури, як правило, охоплює усі існуючі її завдання. Більша деталізація функцій корпоративної культури краще відповідає практико орієнтованому підходу, оскільки для роботодавця виступає аргументацією на користь формування та розвитку корпоративної культури. Головними функціями корпоративної культури є:

- захисна: забезпечує відносну стабільність організації в мінливому зовнішньому середовищі, в кризових умовах її функціонування;
- інтегруюча: об'єднує працівників компанії, які мають різні індивідуально-психологічні характе-

ристики, завдяки загальним цінностям, спільним правилам поведінки та відповідальності;

- регулююча: встановлює стандарти (моделі) поведінки працівників у певних ситуаціях та для вирішення існуючих в організації проблем;
- адаптивна: допомагає новим працівникам адаптуватися до нового внутрішньокорпоративного середовища;
- орієнтуюча: допомагає зацікавленим сторонам та контрагентам обрати вірну стратегію та тактику взаємовідносин з організацією;
- мотивуюча: активізує персонал компанії за допомогою формування корпоративного духу в колективі, проведення корпоративних заходів, а також дієвих мотиваційних заходів та програм;
- селективна: сприяє заміщенню нелояльних, пасивних співробітників активними і конкурентоспроможними;
- оптимізаційна: впливає на всі процеси в організації;
- функція формування іміджу організації.

Отже, для роботодавця функції корпоративної культури є аргументацією на користь формування та розвитку корпоративної культури, тому їх деталізація є виправданою.

Вчені та практики розрізняють поняття «корпоративна культура» і «організаційна культура». Перший термін, як правило, пов'язують із атмосферою у великих міжнародних компаніях (корпораціях), а другий – із атмосферою у малому та середньому бізнесі. У такому підході є раціональне «зерно», оскільки у міжнародних компаніях працюють працівники із різних національних культур і для вирішення проблеми сприйняття між ними необхідні загальні правила комунікації. Але, якщо звернутися до історії терміну «корпоративна культура», то його тлумачення інше.

Термін «корпоративна культура» з'явився у XIX столітті. Він був сформульований і застосований німецьким фельдмаршалом Мольтке, який застосовував його, характеризуючи взаємовідносини в офіцерському середовищі. Тоді взаємовідносини регулювалися не тільки уставами, судами честі, але й дуелями: шабельний шрам був обов'язковим атрибутом належності до офіцерської «корпорації».

Цікавим та практико орієнтованим є підхід Г.Л. Тульчинського [4], який культуру організації поділяє на три рівні: корпоративна культура – глибинний «неформальний» рівень, рівень

цінностей, «корпоративного духу» та традицій; організаційна культура – формальний рівень, рівень організації hr-процесів та організаційної структури; фірмовий стиль – «зовнішній маркер», рівень зовнішньої унікальності компанії (інтер'єр, екстер'єр, слоган, емблема, дрес-код тощо). Така структура культури в організації не тільки визначає її структурні елементи, але й черговість їх формування – базисними є елементи першого «неформального» рівня, елементи «формального» рівня протидіють можливій появі суперечностей між «неформальним» рівнем та обов'язковими елементами організації – бізнес – процеси, оргструктура тощо; третій рівень підкреслює унікальність організації через зовнішні артефакти.

Тобто корпоративна культура та організаційна культура є однаковими за змістом поняттями, але виправданим може бути використання практично орієнтованих підходів, які їх розрізняють.

Корпоративна культура має ознаки як формального, так і неформального утворення. Неформальний характер носять система цінностей персоналу (корпоративний дух), герої та легенди, традиції тощо. Формальні відносини охоплюють організаційну структуру, стиль ділового спілкування, а також hr-процеси. Відсутність протиріч між формальною та неформальними складовими корпоративної культури характеризує сильну корпоративну культуру. Також сильна корпоративна культура означатиме утворення, в якому налагоджено відносини не тільки між працівниками, а й вертикальні відносини – відносини між працівниками та адміністрацією.

Якщо мова йде про соціально-психологічний клімат, то він є неформальною характеристикою організації, відображає атмосферу в колективі та переважно горизонтальні відносини – відносини між працівниками. Тобто ймовірною є ситуація, коли в організації сприятливий соціально-психологічний клімат, але корпоративна культура не є сильною, оскільки атмосфера в компанії відповідає інтересам працівників, але не повною мірою відповідає інтересам роботодавця – його формальним правилам.

Соціально-психологічний клімат визначають як показник стану міжособистісних відносин в колективі. Оцінюють соціально-психологічний клімат за наступними критеріями: прагнення до збереження цілісності групи, сумісність, справцьованість, згуртованість, контактність, відкри-

тість, відповідальність [5]. Для оцінювання стану соціально-психологічними клімату за цими критеріями, як правило, використовують кваліметрію. Окремою проблемою є визначення сумісності, оскільки відсутні загальновизнані критерії її об'єктивного виміру [6]. Водночас, всі ці критерії, крім сумісності, можна розглядати як цінності працівників. І в цьому соціально-психологічний клімат перетинається з корпоративною культурою. Але оцінювання того, наскільки сильною є корпоративна культура, здійснюється переважно за допомогою показника «лояльність персоналу».

Тому корпоративна культура та соціально-психологічний клімат є поняттями, які характеризують відмінні явища, а також потребують особливих методології та інструментарію оцінювання. Однак неможливою є ситуація, коли соціально-психологічний клімат є несприятливим, а корпоративна культура – сильною.

Регламентування корпоративної культури є важливим питанням її управління. Розробка якісного корпоративного кодексу є трудомістким та витратним процесом, тому перш ніж його розробляти необхідно визначитися, чи потрібний він організації. За даними статистики підприємництва в Україні у 2017 році близько 97% підприємств – це мікропідприємства та малі підприємства [7], у яких зайнято до 50 осіб. Як показує досвід, в таких організаціях поширення елементів корпоративної культури (цінностей, традицій, правил тощо) відбувається через міжособистісну комунікацію і не потребує регламентування. Тому одним з критеріїв розробки кодексу корпоративної культури є кількісний, а саме чисельність персоналу має бути більше 50 осіб. Крім кількісного критерію є ще якісний, коли частка осіб, які не є «піонерами» цього підприємства (не є засновниками організації), перевищить 25% загальної чисельності персоналу регламентування культури є доцільним.

Для того, щоб корпоративний кодекс був дієвим документом, тобто регулював існуючі в організації міжособистісні відносини, під час його розробки та імплементації слід виконати ряд умов:

1. Трагування цінностей компанії має бути чітким, виключати неоднозначність та підміни у вигляді гасел. Якщо людина не розуміє цінності, вона не зможе їх дотримуватися. А підміна цінностей гаслами може бути індикатором несерйозності документа, тобто персонал бу-

де відноситися до корпоративного кодексу як до звичайної формальності, прояву бюрократизму.

2. Обов'язковим етапом розробки корпоративного кодексу є обговорення його проекту. Це є проявом партисипативного стилю управління і може мотивувати працівників до виконання положень корпоративного кодексу. Чим більше працівників буде залучено до обговорення корпоративного кодексу, тим швидше буде реалізовано його функції.

3. Цінності компанії не повинні конфліктувати або суперечити одна одній. Наприклад, суперечливими цінностями є лідерство та командна робота. Справа в тому, що командна робота передбачає розподіл ролей в команді, в тому числі і роль лідера. Якщо ж компанія схвалює поведінку лідера, то це означає бажання більшості персоналу прагнути до її проявів. Це може призвести до негативного впливу на командну роботу, оскільки нівелюватимуться інші командні ролі.

4. Бажано, щоб в корпоративному кодексі було враховано інтереси всіх зацікавлених сторін – персоналу, акціонерів, клієнтів, постачальників та / або правила поведінки із зовнішніми контрагентами.

5. Слід унаочнювати інформацію корпоративного кодексу. Візуальна інформація краще сприймається і дозволяє швидко і ефективно донести до персоналу власні думки та ідеї. Фізіологічно, сприйняття візуальної інформації є основною для людини. Є численні дослідження, за результатами яких: 90% інформації людина сприймає через зір; 70% сенсорних рецепторів знаходяться в очах; близько половини нейронів головного мозку людини задіяні в обробці візуальної інформації; на 19% менше при роботі з візуальними даними використовується когнітивна функція мозку, що відповідає за обробку та аналіз інформації; на 17% вище продуктивність людини, що працює з візуальною інформацією; на 4,5% краще згадуються докладні деталі візуальної інформації; в 60 000 разів швидше сприймається візуальна інформація в порівнянні з текстовою [8].

6. Дотримання корпоративного кодексу має бути забезпечено завдяки контролю певного працівника або підрозділу, які мають високий рівень довіри у співробітників, а також встановленню відповідальності за невиконання положень корпоративного кодексу.

7. Бажано, щоб правила корпоративного кодексу було спрямовано на вирішення реальних

проблем в організації. Наприклад, якщо в організації є проблема значних витрат часу на розмови по телефону, слід ввести стандарти (правила) поведінки щодо телефонних комунікацій.

8. Обсяг корпоративного кодексу повинен бути в межах 15–20 сторінок, тобто витрати часу на ознайомлення з ним мають бути оптимальними. Також такий обсяг інформації дає реальну можливість запам'ятати прописані в корпоративному кодексі положення.

Структура корпоративного кодексу, як правило, визначається організацією на власний розсуд. Водночас, в практиці управління організацією виділяють традиційний підхід до структури корпоративного кодексу, відповідно до якого бажаною є наявність трьох частин: ідеологічна частина: місія, цілі, цінності, базові принципи компанії; нормативна частина (стандарти поведінки персоналу): структура компанії, норми взаємодії з внутрішніми споживачами (колеги, підлеглі, керівники), норми поведінки в робочий час, очікування компанії від співробітників, відповідальність за порушення норм корпоративного кодексу; взаємовідносини компанії із зовнішнім середовищем: імідж компанії, комерційна таємниця, баланс робота – особисте життя, дрес-код тощо.

Компанії можуть розробляти різні корпоративні кодекси залежно від мети та завдань. Тобто якщо одним із актуальних завдань організації є підвищення лояльності споживачів товарів, тоді на сайті компанії можна розмістити скорочену версію корпоративного кодексу, яка стосується саме відносин компанії із зовнішнім середовищем (контрагентами).

Тобто регламентування корпоративної культури є доцільним, коли чисельність персоналу становить більше 50 осіб, а частка осіб, які не є засновниками організації, тобто працевлаштовалися в компанію пізніше її створення, перевищує 25% загальної чисельності персоналу. Дотримання певних умов розробки та імплементації корпоративного кодексу є передумовою його дієвості, тобто його впливу на поведінку персоналу. Структура корпоративного кодексу, як правило, визначається організацією на власний розсуд, але традиційно бажаною є наявність ідеологічної, нормативної частини, а також частини, яка встановлює стандарти взаємовідносин із зовнішнім середовищем.

Висновки

Отже, розвиток корпоративної культури є доцільним за умови вірного розуміння взаємозв'язків між нею та структурами компанії. Це дозволить посилити конкурентні переваги компанії, уникнути зайвих витрат та повною мірою використати потенціал корпоративної культури для розвитку як компанії так і її працівників. Є цілий ряд публікацій, в яких визначається соціально-економічна ефективність розвитку корпоративної культури, але як правило, відсутній інструментарій її оцінки та не враховано специфіку вітчизняних організацій. Подальші дослідження мають стосуватися розробки інструментарію оцінювання економічної ефективності розвитку корпоративної культури.

Список використаних джерел

1. Сайт пошуку роботи. – Режим доступу: <https://www.indeed.com/q-Personnel-Manager-jobs.html>.
2. Чивуріна О. Что такое корпоративная культура компании и как понять, что с ней все в порядке. – Режим доступу: <https://happymonday.ua/ru/shho-take-korporativna-kultura>.
3. Управление персоналом : підручник [В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.] за заг. ред. к.е.н., проф. В.М.Данюка. – К.:КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2014. – 666 с.
4. Тульчинский, Г. Л. Бренд-менеджмент. Брендинг и работа с персоналом : учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / Г. Л. Тульчинский, В. И. Терентьева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 255 с.
5. Васильченко О. Социально-психологический климат: диагностика и формирование. – Режим доступу: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=656>.
6. Психологічна сумісність – Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%BO_%D1%81%D1%83%D0%BC%D1%96%D1%81%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C.
7. Збірник статистики підприємництва в Україні:2018. – Режим доступу: <http://www.oecd.org/eurasia/competitiveness-programme/eastern-partners/Compendium-Enterprise-Statistics-Ukraine-2018-Ukrainian.pdf>.
8. Як і для чого використовувати візуалізацію даних? – Режим доступу: <http://eidos.org.ua/novyny/yak-i-dlya-choho-vykorystovuvaty-vizualizatsiyu-danyh/>.

References

1. Sait poshuku roboty [Job search site]. URL: <https://www.indeed.com/q-Personnel-Manager-jobs.html>.
2. Chyvurina O. Chto takoe korporativnaia kultura kompanyy y kak poniat, chto s nei vse v poriadke [What is the corporate culture of a company and how to understand that everything is all right with it.]. URL: <https://happymonday.ua/ru/shho-take-korporativna-kultura>.
3. Upravlinnia personalom : pidruchnyk [Personnel management.]. K.: KNEU. Kramatorsk: NKMZ. 666 p.
4. Tulchynskiy, H. L. (2019) Brend-menedzhment. Brendynh y rabota s personalom [Brand management. Branding and HR]. Moscow. 255 p.
5. Vasylenko O. Sotsyalno-psykholohycheskyi klimat: dyahnostyka y formyrovanye [Socio-psychological climate: diagnosis and formation]. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=656>.
6. Psykholohichna sumisnist [Psychological compatibility]. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%BO_%D1%81%D1%83%D0%BC%D1%96%D1%81%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C.
7. Zbirnyk statystyky pidpriemnytstva v Ukraini:2018 [Zbirnyk statystyky pidpriemnytstva v Ukraini:2018]. URL: <http://www.oecd.org/eurasia/competitiveness-programme/eastern-partners/Compendium-Enterprise-Statistics-Ukraine-2018-Ukrainian.pdf>.
8. Yak i dlia choho vykorystovuvaty vizualizatsiiu danykh? [How and for what to use data visualization?]. URL: <http://eidos.org.ua/novyny/yak-i-dlya-choho-vykorystovuvaty-vizualizatsiyu-danyh/>

Дані про авторів**Щетініна Людмила Валеріївна,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»
e-mail: sludval@ukr.net

Рудакова Світлана Григорівна,

к. техн. н., доцент, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

e-mail: svetlana.rudakova.home@gmail.com

Твердохліб Юлія Вячеславівна,

студентка другого (магістерського) рівня підготовки Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

Турова Карина Сергіївна,

студентка другого (магістерського) рівня підготовки Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

Данные об авторах

Щетинина Людмила Валерьевна,

к.э.н., доцент, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда, ГБУЗ «Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана»

e-mail: sludval@ukr.net

Рудакова Светлана Григорьевна,

к. техн. н., доцент, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда, ГБУЗ «Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана»

e-mail: svetlana.rudakova.home@gmail.com

Твердохлеб Юлия Вячеславовна,

студентка второго (магистерского) уровня подготовки Киевского национального экономического университета имени Вадима Гетьмана

Турова Карина Сергеевна,

студентка второго (магистерского) уровня подготовки Киевского национального экономического университета имени Вадима Гетьмана

Data about the authors

Liudmila Shchetinina,

Ph.D. in Economics, Associate Professor, Department of Personnel Management and Labor Economics, Kyiv National Economic University named after Vadim Hetman, e-mail: sludval@ukr.net

Svetlana Rudakova,

Ph.D. in Technology, Associate Professor, Department of Personnel Management and Labor Economics, Kyiv National Economic University named after Vadim Hetman e-mail: svetlana.rudakova.home@gmail.com

Julia Tverdohleb,

student Kyiv National Economic University named after Vadim Hetman

Karina Turova,

student Kyiv National Economic University named after Vadim Hetman

УДК 69.003:658.152

ІВАХНЕНКО І.С., ГРИГОРЕНКО В.В.,
ПЕТРИЧЕНКО А.І., РЕВУНОВ О.М.,
ГИЖКО А.П., КУШНИР І.І.

Оновлення науково-методичних підходів до побудови полікритеріальної системи діагностики діяльності підприємств-стейкхолдерів проєктів будівництва

Предметом дослідження є науково-методичні та прикладні інструменти економічної діагностики як запоруки забезпечення управління інвестиційно-будівельного проєкту як мобільної будівельної організації (МБО) на основі економічних та функціональних параметрів об'єкту інвестування і будівництва разом з поточними та стратегічними цілями інституційних учасників МБО впродовж життєвого циклу проєкту.

Метою статті є розвиток методико-аналітичного інструментарію функціонально-економічної діагностики інвестиційного будівельного проєкту, який в організаційно-структурному та управлінському контексті презентується і досліджується як мобільна будівельна організація специфічного типу, яка за змістом і етапами функціональної та адміністративної діяльності підпорядкована життєвому циклу будівельного проєкту.

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою проведеного дослідження є фундаментальні принципи системного підходу, методи наукової абстракції, аналізу та синтезу, індукції та дедукції, діалектичний метод пізнання економічних явищ, відповідні положення фінансового менеджменту, теорії управління, економіки підприємства, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, у яких висвітлено основні проблеми діагностики фінансово-господарської діяльності будівельних підприємств. Для розв'язання окремих завдань у роботі використано такі наукові методи: теоретичного узагальнення, порівняння, асоціацій та аналогій – для з'ясування сутності діагностики