

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент персоналу
07 - Управління та адміністрування
073 - Менеджмент

Форма навчання: _____ очна (денна) _____

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «_____ Формування і розвиток корпоративної культури _____»

здобувача _____ Рибальченко Вікторії Євгеніївни _____

Науковий керівник: _____ кандидат економічних наук, доцент, _____

Кицак Тарас Григорович _____

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри:

доктор економічних наук,

професор Лопушняк Г.С. _____

Київ 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ КИЇВСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА
ГЕТЬМАНА**

**Факультет управління персоналом, соціології та
психології**

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент персоналу
07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент**

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ О.І. Кравчук
(підпис) (ініціали, прізвище)
_____ 20 ____ р

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Г.С. Лопушняк
(підпис) (ініціали, прізвище)
_____ 20 ____ р

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

**здобувачу вищої освіти Рибальченко Вікторії Євгеніївні
форми навчання очної (денної)**

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи *на тему*

Формування і розвиток корпоративної культури

Тему затверджено наказом ректора Університету від " " 20 р .№ _____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах
статистичних даних офіційних сайтів, відкритих джерел, баз даних у відкритому
доступі, праць вітчизняних та зарубіжних науковців і практиків, звітів
рейтингових агентств.

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1. Теоретичні аспекти корпоративної культури

Розділ 2. Аналіз організації процесу розвитку та управління корпоративною культурою на прикладі корпорації Microsoft

Розділ 3. Рекомендації щодо вдосконалення управління корпоративною культурою в корпорації Microsoft

Об'єкт дослідження: стан розвитку корпоративної культури в корпорації Microsoft.

Предмет дослідження: теоретико-методичне обґрунтування та розробка практичних заходів удосконалення корпоративної культури в корпорації Microsoft.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: систематизація теоретико-методичних засад формування та розвитку корпоративної культури та результатів аналітичного оцінювання стану розвитку цього феномену в корпорації Microsoft, розроблення та економічне обґрунтування заходів щодо удосконалення корпоративної культури у цій компанії.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У Розділі 1

- дослідити теоретичні підходи до розуміння сутності феномену корпоративної культури та її видів;
- визначити етапи формування корпоративної культури в компанії;

- проаналізувати основні методи оцінювання корпоративної культури в компанії;

У Розділі 2

- надати загальну характеристику діяльності корпорації Microsoft;
- провести аналіз процесів розвитку та управління корпоративною культурою в корпорації Microsoft;

У Розділі 3

- надати пропозиції щодо вдосконалення управління корпоративною культурою в корпорації Microsoft;
- обґрунтувати ефективність запропонованих заходів з управління корпоративною культурою.

Завдання підготував науковий керівник:

(дата)

_____ / Кицак Т.Г.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Завдання одержав здобувач:

(дата)

 / Рибальченко В.Є.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Реферат

Формування і розвиток корпоративної культури

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з 3 розділів, перший має 3 підпункти, другий та третій по 2 підпункти кожний. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми формування і розвитку корпоративної культури, другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи - 66 аркуші, включаючи список використаних джерел та додаток. У дипломній роботі є 5 діаграм, 4 таблиці, 2 рисунки. Під час написання використано 48 джерел. Робота містить 1 додаток. Також робота містить результати практичної наукової діяльності:

Тези, опубліковані у матеріалах збірника тез доповідей 88-ї загальноуніверситетської студентської наукової конференції «Інноваційні ідеї та креативні проєкти в цифровій екосистемі».

Об'єктом дослідження є стан розвитку корпоративної культури в корпорації Microsoft. **Предметом дослідження** є теоретико-методичне обґрунтування та розробка практичних заходів удосконалення корпоративної культури в корпорації Microsoft.

Метою дослідження є систематизація теоретико-методичних засад формування та розвитку корпоративної культури та результатів аналітичного оцінювання стану розвитку цього феномену в корпорації Microsoft, розроблення та економічне обґрунтування заходів щодо удосконалення корпоративної культури у цій компанії.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- дослідити теоретичні підходи до розуміння сутності феномену корпоративної культури та її видів;
- визначити етапи формування корпоративної культури в компанії;
- проаналізувати основні методи оцінювання корпоративної культури в компанії;

- надати загальну характеристику діяльності корпорації Microsoft;
- провести аналіз процесів розвитку та управління корпоративною культурою в корпорації Microsoft;
- надати пропозиції щодо вдосконалення управління корпоративною культурою в корпорації Microsoft;
- обґрунтувати ефективність запропонованих заходів з управління корпоративною культурою.

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів** дослідження: використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи дослідження. Такі методи як аналіз, синтез, узагальнення, індукція, дедукція, пояснення та класифікація, було застосовано для дослідження та обробки наявних наукових праць вчених в галузі корпоративної культури та узагальнення всього масиву дослідженої інформації. Системний метод застосовувався для комплексного розуміння корпоративної культури як сукупності окремих функціональних елементів, кожен з яких сам по собі, та у взаємозв'язку з іншими елементами являють собою складну та багатогранну систему корпоративної культури. Спеціальні методи дослідження, зокрема формально-логічний, порівняльно-правовий та інші методи наукового пізнання застосовувались при встановленні особливостей функціонування та діяльності корпорації Microsoft.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в узагальненні та класифікації методів розвитку та забезпечення формування корпоративної культури, які можуть бути використані для підняття її рівня в корпорації.

Практичне значення дослідження полягає у впровадженні розроблених інноваційних рекомендацій та рішень щодо використання методів, задля вдосконалення корпоративно-культурних аспектів функціонування Microsoft, з метою оптимізації роботи корпорації. Роботу завершено та захищено у 2023 році.

Ключові слова: корпоративна культура, менеджмент персоналу, HRMS, Microsoft, КК, формування та розвиток.

Відгук

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувачки вищої освіти
Рибальченко Вікторії Євгеніївни
на тему: **«Формування і розвиток корпоративної культури»**

Тема кваліфікаційної роботи є актуальною, оскільки в реаліях сьогодення головною умовою ефективного функціонування та розвитку підприємств є пошук результативних методів управлінського впливу на персонал. Один з важливих інструментів такого впливу — формування та розвиток корпоративної культури, яка є ключовим фактором розвитку та конкурентоспроможності підприємств. Успішна діяльність підприємств свідчить про те, що визнання основних норм, принципів, постулатів та правил корпоративної культури є вкрай важливим для досягнення успіху.

Корпоративна культура є одним з найголовніших пріоритетів для компаній у всьому світі сьогодні. Вона надає співробітникам чіткий напрямок для їхньої роботи. Також керівництво на вищому рівні керує процесом прийняття рішень, забезпечуючи те, щоб зростання компанії було завжди на правильному шляху.

Проведене дослідження відрізняється якістю і практичною значущістю.

Позитивною рисою кваліфікаційної роботи є те, що в ній проведено детальний аналіз процесів розвитку та управління корпоративною культурою в корпорації Microsoft, виявлено проблеми, які перешкоджають формуванню ефективного середовища взаємодії керівників та співробітників.

Самостійні розробки автора полягають у визначенні рекомендацій по вдосконаленню управління корпоративною культурою в корпорації Microsoft.

Недоліком роботи є те, що методичні підходи до оцінювання ефективності корпоративної культури, які представлені в п.1.3. не використані в п.3.2.

Кваліфікаційна робота заслуговує позитивної оцінки і рекомендується до захисту.

Науковий керівник
к.е.н., доцент кафедри
соціоекономіки та управління персоналом

Тарас КИЦАК

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти

Рибальченко В. Є.

(прізвище та ініціали)

на тему Формування і розвиток корпоративної культури

(назва теми)

Тема є дуже актуальною у сучасному бізнес-середовищі, де корпоративна культура стає ключовим фактором успіху організації. Шляхом виправлення недоліків у формуванні та розвитку корпоративної культури, можна досягти покращення організаційної ефективності, створення сприятливого робочого середовища і підвищення задоволеності працівників. Робота демонструє розуміння важливості цієї теми і її актуальності в контексті сучасних управлінських практик.

Проведене дослідження відрізняється практичною значущістю і якістю.

Позитивною рисою кваліфікаційної роботи є проведений у ній детальний аналіз процесів розвитку та управління корпоративною культурою в корпорації Microsoft, виявлено проблеми, які стають на заваді формуванню ефективної взаємодії керівників та співробітників. У роботі продемонстровані приклади з реального бізнесу, що додало конкретності і практичної цінності висновкам.

Недоліком роботи є те, що методичні підходи до оцінювання ефективності корпоративної культури, які представлені в п.1.3. не до кінця використані в п.3.2.

Висновки та рекомендації мають практичний потенціал для покращення корпоративної культури в організації.

Місце роботи та посада рецензента _____

Науковий ступінь, учене звання (за наявності) _____

(підпис, ПІБ)

Підпис засвідчую: _____

(посада, підпис)

Місце печатки організації, де працює рецензент

ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ.....	13
1.1 Теоретичні підходи до розуміння сутності феномену корпоративної культури та її видів.....	13
1.2 Етапи формування корпоративної культури в компанії.....	18
1.3 Методи оцінювання корпоративної культури в компанії	23
РОЗДІЛ 2	
АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ ТА УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ НА ПРИКЛАДІ КОРПОРАЦІЇ MICROSOFT.....	33
2.1 Загальна характеристика діяльності корпорації Microsoft	33
2.2 Аналіз процесів розвитку та управління корпоративною культурою в корпорації Microsoft.....	41
РОЗДІЛ 3	
РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ В КОРПОРАЦІЇ MICROSOFT	53
3.1 Пропозиції щодо вдосконалення управління корпоративною культурою в корпорації Microsoft	53
3.2 Обґрунтування ефективності запропонованих заходів з управління корпоративною культурою	58
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	68
ДОДАТОК	73

ВСТУП

Актуальність теми визначається тим, що Україна представляє собою молоду та перспективну державу, яка активно інтегрується до світового економічного простору та ринку. В умовах ринкової економіки керівництво будь-якого підприємства стикається з проблемою покращення результативності та ефективності управління. У свою чергу, висока ефективність управління може забезпечити переваги перед конкурентами і, як наслідок, фінансовий успіх підприємства. Тому, високо розвинена та налагоджена корпоративна культура організації виступає одним із ключових чинників її конкурентоспроможності.

Ідея всім відомої сучасної та структурованої корпоративної культури походить з західних країн, але перед тим, як вона отримала класичний західний відтінок в осередку нашої держави, пройшло більше 20 років. Тільки останні декілька років великі мережеві компанії почали якісно переймати ті прийоми і принципи, які десятиліттями розробляли провідні європейські та американські фахівці. Останнім часом, питання корпоративної культури, особливо у великих організаціях, привертає все більше уваги теоретиків та практиків управління.

Багато вітчизняних та зарубіжних учених присвятили свої праці дослідженню теми корпоративної культури, серед них такі як: А. Кеннеді, М. Альберт, Г. Хофстеде, Т. Дейл, Е. Шейн, Н. Адлер, Р. Куїн, Р. Акофф, Ч. Бернارد, Д. Джонсон, К. Шоулз, Р. Уїттінгтон та інші. Щодо українських науковців, то дана тематика розглядалася такими вченими, як: А. Колот, Т. Кицак, І. Петрова, Щетініна Л. В., Павлова К. О., Рудакова С. Г, О. Грішнова, О. Воронкова, І. Мажура. Але все ж таки, в наукових працях чітко не визначені та не сформульовані сценарії управління й розвитку корпоративної культури, та які б були адаптовані до сучасної практики, методологічних підходів до оцінки корпоративної культури. Сьогодні виникла об'єктивна необхідність щодо розроблення ефективного інструментарію та засобів для досягнення високого

рівня функціонування корпоративної культури на підприємствах з метою її подальшого удосконалення.

Метою дослідження є систематизація теоретико-методичних засад формування та розвитку корпоративної культури та результатів аналітичного оцінювання стану розвитку цього феномену в корпорації Microsoft, розроблення та економічне обґрунтування заходів щодо удосконалення корпоративної культури у цій компанії.

Для досягнення мети роботи поставлено наступні **завдання**:

- дослідити теоретичні підходи до розуміння сутності феномену корпоративної культури та її видів;
- визначити етапи формування корпоративної культури в компанії;
- проаналізувати основні методи оцінювання корпоративної культури в компанії;
- надати загальну характеристику діяльності корпорації Microsoft;
- провести аналіз процесів розвитку та управління корпоративною культурою в корпорації Microsoft;
- надати пропозиції щодо вдосконалення управління корпоративною культурою в корпорації Microsoft;
- обґрунтувати ефективність запропонованих заходів з управління корпоративною культурою.

Об'єктом дослідження є стан розвитку корпоративної культури в корпорації Microsoft.

Предметом дослідження є теоретико-методичне обґрунтування та розробка практичних заходів удосконалення корпоративної культури в корпорації Microsoft.

Методи дослідження. В ході дослідження даної теми використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи дослідження. Такі методи як аналіз, синтез, узагальнення, індукція, дедукція, пояснення та класифікація, було застосовано для дослідження та обробки наявних наукових праць вчених в галузі

корпоративної культури та узагальнення всього масиву дослідженої інформації. Системний метод застосовувався для комплексного розуміння корпоративної культури як сукупності окремих функціональних елементів, кожен з яких сам по собі, та у взаємозв'язку з іншими елементами являють собою складну та багатогранну систему корпоративної культури.

Спеціальні методи дослідження, зокрема формально-логічний, порівняльно-правовий та інші методи наукового пізнання застосовувались при встановленні особливостей функціонування та діяльності корпорації Microsoft. Дослідження цих параметрів в межах корпорації Microsoft дозволяє зрозуміти, як формується та розвивається корпоративна культура в одній з провідних ІТ-компаній світу, і які фактори впливають на її ефективність та успішність.

Наукове і практичне значення отриманих результатів полягає в можливості вдосконалення виявлених недоліків корпоративної культури, що склалися в корпорації Microsoft та визначенні сукупності необхідних заходів, обов'язкових для успішної організації процесу формування та розвитку корпоративної культури на підприємстві задля згуртованості команди працівників та досягнення максимального економічного результату підприємством.

Інформаційна база дослідження: офіційний сайт корпорації Microsoft, статистичні дані офіційних сайтів, відкриті джерела, бази даних, дані статистичної звітності та внутрішньої звітності корпорації Microsoft у відкритому доступі, праці вітчизняних та зарубіжних науковців і практиків, звіти рейтингових агентств.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

1.1 Теоретичні підходи до розуміння сутності феномену корпоративної культури та її видів

В реаліях сьогодення головною умовою ефективного функціонування та розвитку підприємств є пошук результативних методів управлінського впливу на персонал. Один з важливих інструментів такого впливу — формування та розвиток корпоративної культури, яка є ключовим фактором розвитку та конкурентоспроможності підприємств. Успіхи підприємств різних країн світу свідчать про те, що визнання основних норм, принципів, постулатів та правил корпоративної культури є важливим для досягнення успіху [4].

Корпоративна культура — це складне та багатогранне поняття, яке привертає значну увагу як науковців, так і практиків. Термін «корпоративна культура» означає спільні цінності, переконання, ставлення та моделі поведінки, які характеризують організацію та впливають на спосіб мислення та дії її працівників [14].

Стенлі М. Девіс — американський автор, консультант і оратор, найбільш відомий своїми роботами в галузі інновацій та технологій управління, визначив у своїй праці 1984 р., що корпоративна культура — це система спільних переконань і цінностей, які надають сенс членам організації і забезпечують їх правилами поведінки в організації. Також, Девіс пояснив, що кожна організація може мати своє власне слово або певну фразу для розуміння того, що вона має на увазі під словосполученням «корпоративна культура», а саме: буття, ядро, етос, ідентичність, ідеологія, філософія, мета, коріння, дух, стиль, бачення і шлях [24].

За визначенням українського теоретика та профільної дослідниці Дяків О.П., корпоративна культура – це система матеріальних і духовних цінностей,

проявів, що взаємодіють між собою, властивих даній компанії, таких, що відображають її індивідуальність і сприйняття себе та інших у соціальному й речовинному середовищі, що 2 виявляється у поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і навколишнього середовища [9].

Відповідно влучно зазначено в статті Доктора економічних наук та професора КНЕУ Галини Лопушняк та співавторів: навички співпраці та вміння координувати з командами та керівниками є життєво важливими аспектами навичок ефективного управління. Саме тому дослідники сьогодні звертають увагу на таку складову менеджменту як — корпоративна культура. Управління довірою та розвиток здорової корпоративної культури є ключовими атрибутами високоефективних команд та лідерів у глобалізованому світі, де дані доступні кожному [21, с.7].

Існує кілька теоретичних підходів до розуміння сутності феномену корпоративної культури та її типів. Одну з найбільш ранніх і впливових теорій корпоративної культури розробив Едгар Шейн. На думку Шейна, корпоративна культура складається з трьох рівнів: артефакти та поведінка, цінності, що сповідаються, та припущення, що лежать в основі. Артефакти та поведінка — це видимі аспекти культури, такі як дрес-код, планування офісу та моделі комунікації. Цінності, що сповідаються, — це явні переконання та цінності, які сповідує організація, тоді як базові припущення — це неявні переконання та цінності, що сприймаються як належне, які й керують поведінкою [23].

Іншим підходом до розуміння корпоративної культури є модель культурної павутини, розроблена Джеррі Джонсоном та Кеваном Шоулзом. Модель визначає шість взаємопов'язаних елементів, які складають культуру організації: символи, структури влади, організаційні структури, системи контролю, ритуали та рутини, а також історії та міфи [8]. Разом ці елементи створюють мережу значень, яка формує культуру організації.

Третім підходом до розуміння корпоративної культури є Концепція конкуруючих цінностей, розроблена Кемероном і Квінном. Вона визначає

чотири типи корпоративної культури: кланову, адхократичну, ринкову та ієрархічну. Кланова культура характеризується співпрацею та командною роботою, тоді як адхократична культура є гнучкою та інноваційною. Ринкова культура орієнтована на результат і є конкурентною, тоді як ієрархічна культура характеризується структурованістю і контролем [19].

Отже, теоретичні підходи до розуміння сутності феномену корпоративної культури та її типів є різноманітними та складними. Кожен підхід пропонує унікальний погляд на фактори, що формують корпоративну культуру, від трьох рівнів культури Шейна до моделі культурної павутини Джонсона і Шоулза та Концепції конкуруючих цінностей Кемерона і Квінна. Хоча не існує єдиного «правильного» підходу до розуміння корпоративної культури, уявлення, надані цими теоретичними моделями, можуть допомогти організаціям краще зрозуміти власну культуру та визначити сфери для вдосконалення.

Корпоративна культура є одним з найважливіших пріоритетів для компаній у всьому світі сьогодні. Вона надає співробітникам чіткий напрямок для їхньої роботи. Також керівництво на вищому рівні керує процесом прийняття рішень, забезпечуючи те, щоб зростання компанії було завжди на правильному шляху. Однак, погана корпоративна культура може помітно негативно впливати на компанію. Дослідження показують, що компанії лише, наприклад, у Великобританії втрачають 23,6 мільярда фунтів щорічно через слабку або погану корпоративну культуру [43].

Можна сказати, що корпоративна культура — це ідентичність компанії, яку сприймають її співробітники та клієнти, окрім продукту та послуг, які вона надає. Легко сплутати це явище з цінностями компанії, але цінності стають частиною культури тільки тоді, коли вони реалізуються на практиці. Тому середній рівень менеджменту відіграє значну роль у підтриманні корпоративної культури, передачі її різних принципів фронтовим працівникам.

Культуру поведінки працівників організації становить сукупність сформованих, соціально значущих якостей особистості, вчинків працівників

колективу, що базуються на етичних нормах моралі та культури. Провідними засадами корпоративної культури в процесі управління персоналом є її принципи, що залежать від виду діяльності організації, національних стандартів, особливостей, стилю менеджменту тощо. Дотримання принципів корпоративної культури впливає на подальший її стан, ефективність прийняття управлінських рішень, результативність діяльності працівників [24].

Наступні компоненти доповнюють профіль корпоративної культури компанії:

- Чітке та чесне інформування про успіхи компанії та перспективи зростання в майбутньому;
- Політика, правила та положення на робочому місці, включаючи пільги та привілеї;
- Стиль спілкування лідерів/керівництва;
- Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ);
- Рівень автономії, якою користуються працівники;

Як можемо бачити, визначення корпоративної культури охоплює широкий спектр постулатів. Все, що може робити компанія, що виходить за рамки необхідних регуляторних мандатів та потреб продукту/послуги, може бути витлумачено як частина культури. І це має значний вплив на довгостроковий результат компанії.

У знаковій статті 2018 року дослідники з Гарвардської бізнес-школи, Спенсер Стюарт та UVA Darden School of Business [32] поділилися своєю класифікацією культури, що складається з вісьмох пунктів і базується на тому, як співробітники взаємодіють та реагують на зміни. Вони запропонували такі типи культури:

- Культура турботи.

Середовище, орієнтоване на працівників, де менеджери/лідери розвивають робочу силу та будують стосунки.

- Культура задоволення.

Веселе, енергійне робоче місце, де працівникам подобається приходити на роботу щодня і де вони цінують безліч пільг та переваг.

- Культура цілеспрямованості.

Співробітники усвідомлюють, що працюють заради спільного бачення кращого майбутнього, яке часто сприймається як щось більше, ніж безпосередня сфера діяльності компанії.

- Культура, орієнтована на навчання.

Працівники заохочуються до постійного підвищення кваліфікації, забезпечуючи майбутнє компанії та роблячи її більш гнучкою.

Чотири вищезгадані типи культури є найбільш чутливими до змін, вони цінують гнучкість у роботі співробітників, а також в операційному підході організації.

- Культура, орієнтована на результат.

Ефективність роботи визнається і винагороджується, що робить досягнення цілей головним пріоритетом.

- Культура авторитету.

Сильне лідерство, сміливість і стратегічні навички регулярно винагороджуються, а співробітники розглядаються як особистості.

- Культура безпеки

Робоче середовище є передбачуваним і спрямоване на забезпечення довгострокової безпеки працівників. Цей тип культури, як правило, не схильний до ризику.

- Культура порядку

Високо структуровані, такі компанії заохочують системне робоче середовище. Організаційні зміни не надто часті в цьому типі культури [32].

Останні чотири типи культури менш відкриті до змін.

На основі дослідження кандидата економічних наук, професора В. М. Данюк, корпоративна культура організації включає в себе наступні складові [7]:



Рис. 1.1 – Складові корпоративної культури організації. Джерело: розроблено автором за даними [7, с.254]

Корпоративна культура складається з непростих міжрівневих відносин. У цих взаєминах формуються загальні цінності, поведінкові норми і правила, ритуали і міфи. Управління корпоративними комунікаціями є одним з найважливіших завдань HR-менеджера, адже саме сильна, творча корпоративна культура, немов магніт, утримує професіоналів. Вона багато в чому визначає і репутацію компанії, і зрештою — її конкурентоспроможність, а також комерційний успіх. Ось чому у створення корпоративної культури багато хто сьогодні готовий вкладати чималі гроші [9, с.98].

1.2 Етапи формування корпоративної культури в компанії

Корпоративна культура формується в міру того, як організація стикається із зовнішніми та внутрішніми викликами і вчиться справлятися з ними. Коли спосіб ведення бізнесу організації забезпечує успішну адаптацію до викликів зовнішнього середовища та гарантує успіх, ці цінності зберігаються. Цим

цінностям і способам ведення бізнесу навчають нових членів організації як способу ведення бізнесу [24].

Культура існує незалежно від того, чи вона чітко викладена, чи ні. Працівники поводитимуться певним чином, а нові співробітники намагатимуться зрозуміти, як досягти успіху в компанії пристосовуючись. Існують писані та неписані правила. Навмисні та ненавмисні дії визначають поведінку.

На сьогоднішній день корпоративна культура відіграє важливу роль в системі управління персоналом підприємства і розглядається як стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати усі його підрозділи та усіх працівників на загальні цілі, підвищувати ініціативу, забезпечувати відданість загальній справі, полегшувати спілкування. Більшість труднощів, які виникають в стратегічному управлінні персоналом здатний вирішити ефективний мотиваційний механізм, що має діяти на підприємстві. Корпоративна культура як його основа сприяє встановленню «стратегічної налаштованості» працівників, що призводить до підвищення продуктивності їх праці та до оптимізації стратегічного управління в цілому [12].

За сучасних умов економічного розвитку вітчизняні компанії зайняті переважно власним виживанням, і в порівнянні із зарубіжними підприємствами не приділяють потрібної уваги розвитку корпоративної культури. Вся корпоративна культура вітчизняних підприємств зводиться переважно до зовнішнього вигляду співробітників, спільних розважальних вечірок, при цьому ігноруючи основні потреби працівників та недостатньо усвідомлюючи важливості створення єдиного корпоративного духу, стилю поведінки, самосвідомості у професійній діяльності співробітників. Однак, корпоративна культура успішних зарубіжних компаній, таких як «Apple», «Intel», «Google» та «Microsoft» може стати прикладом для вітчизняних підприємств, які можуть пристосувати та використати деякі її особливості в українських реаліях [5].

Корпоративна культура є складною, і нею можна цілеспрямовано керувати з плином часу. Свідома культура вимагає роздумів та обмірковування з планом впровадження та навчання. Починати потрібно з того, що має найбільший сенс для організації.

Розглянемо основні етапи формування успішної корпоративної культури [2]:

1) Попередній аналіз внутрішніх організаційних процесів підприємства та аналіз психологічного клімату на підприємстві;

2) Формування чітко визначених:

- Бачення
- Місії
- Цінностей
- Поведінки

Спираючись на думку працівників, лідери організації повинні визначити, чим вона унікальна, і створити надихаючу заяву, яка емоційно об'єднає працівників і кандидатів у справі, що є важливішою за них самих.

Цінності та поведінка є основою культури і підтримують бачення та місію організації. Важливо мати не більше шести цінностей і чітко визначені моделі поведінки, пов'язані з кожною з них. Успіх досягається тоді, коли ви запитаете 10 співробітників, що таке цінності, і всі 10 знають і живуть ними [11, с.215-219].

3) Впровадження моделі:

На даному етапі організовуються і проводяться серія «Big Event» (великих ділових ігор) для запровадження нової корпоративної культури. У процес засвоєння нових цінностей і правил корпоративної культури залучаються всі співробітники [13].

4) Відслідковування реакції персоналу:

Наприклад, згідно зі статтею Gallup Business Journal 2022 року, лише троє з 10 американських працівників повністю згодні з тим, що їхня думка має значення на роботі. Однак, якщо довести це співвідношення до шести з 10

працівників, організації можуть знизити плинність кадрів на 27%, і підвищити продуктивність на 12% [27].

Найпростіший і найефективніший спосіб зрозуміти корпоративну культуру — розглянути її через призму досвіду співробітників. Індивідуальне дослідження корпоративної культури дозволяє лідерам організації дізнатися, що працює, а що не працює в ній. Опитування може бути комбінацією відкритих і закритих запитань. Якщо ви попросите співробітників пройти опитування і нічого не зробите з його результатами, ви зробите два кроки назад.

5) Підтримка моделі:

Без розвитку та закріплення поведінки найкращі наміри залишаються марними. Поведінка не змінюється, якщо її просто оголосити [28]. Підтримка запланованої культури відбувається ретельно:

- навчання менеджерів з урахуванням специфіки культури;
- розвиток лідерських якостей;
- налагодження системи управління персоналом.

Часто найслабша ланка у побудові ефективної культури компанії знаходиться на рівні керівництва. Організація зобов'язана забезпечити, щоб менеджери та лідери були налаштовані на успіх. Тільки тоді, коли навчання менеджерів і розвиток лідерства безпосередньо пов'язані з культурою, це допоможе досягти успіху.

Веллс Фарго став яскравим прикладом того, як компанії можуть відхилитися в неправильному напрямку через вплив своїх HR-систем. Веллс Фарго — американська транснаціональна банківська та фінансова холдингова компанія зі штаб-квартирою у Сан-Франциско, Каліфорнія. Входить до «Великої Четвірки» найбільших банків США, є четвертим банком у США за розмірами загальних активів і другим за величиною депозитів та кількістю емітованих платіжних карток [30]. Короткий екскурс щодо ситуації, в квітні 2017 року рада директорів оприлюднила результати незалежного розслідування, в якому різко розкритикувала керівництво банку, культуру продажів, системи ефективності та

корпоративну структуру як основні причини скандалу з перехресними продажами.

У звіті звинувачувалася практика компанії публікувати картки показників ефективності, що створювала «тиск на співробітників з метою продажу небажаних або непотрібних продуктів клієнтам і, в деяких випадках, відкриття несанкціонованих рахунків». Працівники «боялися бути покараними» за недосягнення цілей, навіть у ситуаціях, коли ці цілі були необґрунтовано завищеними [44]. Варто зазначити, що «працівники, які порушували правила, найчастіше пов'язували свою поведінку з тиском, який чинили на них продавці, а не з компенсаційними стимулами».

З цього робимо висновок, що вдало вибудовані HR-системи завжди виграють. Важливим є перегляд компенсаційних планів, форм оцінки ефективності, програми визнання та well-being персоналу, стандарти найму та критерії просування по службі. А також зміна того, що не відповідає цінностям і поведінці в компанії.

6) Робота над репутацією:

84% працівників розглядають можливість залишити поточну роботу заради компанії з відмінною репутацією, згідно з дослідженням Glassdoor (американський веб-сайт, де чинні та колишні співробітники анонімно переглядають та оцінюють компанії) [29].

Трудовий бренд — це те, що бачить зовнішній світ. На цьому етапі необхідно ділитися досвідом співробітників із зовнішнім світом. Залучати кандидатів, які хочуть бути частиною вашого бачення та культури. Використовувати медіа, аудіо та візуальні інструменти, щоб розповісти історію.

Ще один спосіб виділитися — отримати визнання як найкраще місце для роботи. Розповсюдження такого роду інформації може стати найважливішим інструментом рекрутингу.

1.3 Методи оцінювання корпоративної культури в компанії

Давайте розглянемо, чому так важливо оцінювати культуру компанії більш детально. Оцінка культури компанії – це дослідження, яке має на меті визначити характер культури, що існує в компанії, та проаналізувати, чи відповідає вона поставленим цілям.

Розглянемо в розробленій автором таблиці 1.1 складові, які можуть впливати, та на основі яких можна оцінити успішність корпоративної культури компанії.

Таблиця 1.1 – Складові КК та їх вплив

Складова	Вплив
Лідерство	Встановлення візії, надання напрямку та вплив
Комунікація	Ефективний обмін інформацією та спілкування
Значущі цінності	Засади, які визначають поведінку та рішення
Взаємодія і співпраця	Колаборація та підтримка між різними командами
Розуміння міжкультурних відмінностей	Уміння працювати з різноманітними людьми
Задоволеність праці	Ступінь задоволеності співробітників своєю роботою та умовами праці
Розвиток та навчання	Підтримка професійного росту та навчання
Розподіл відповідальності	Ясне призначення ролей та відповідальності
Гнучкість та інновації	Адаптивність та постійне удосконалення
Рекомендації співробітників	Активна участь та внесок співробітників
Добробут працівників	Загальний стан фізичного, психологічного та соціального благополуччя співробітників
Лояльність	Стриманість співробітників та їхнє прагнення залишатись у компанії
Якість людського капіталу	Рівень знань, навичок та експертизи співробітників
Політика балансу	Створення рівноваги між роботою та особистим життям співробітників

Аналізуючи викладений вище матеріал даних таблиці, на думку автора доцільно зауважити, що ці складові є важливими для успішної корпоративної культури, оскільки вони впливають на ефективність співробітників, їхню мотивацію, взаємодію та загальний клімат в організації. Добробут працівників, рівень задоволеності та лояльність впливають на мотивацію, продуктивність та задоволення співробітників. Якість людського капіталу відображає компетентність і потенціал команди. Політика балансу стимулює гармонію між роботою та особистим життям, що сприяє здоров'ю, щастю та задоволеності працівників. Усі ці аспекти взаємодіють між собою та сприяють створенню позитивної та продуктивної корпоративної культури. Компанії, які приділяють увагу цим складовим, оцінці їх рівня, їх покращенню, і створюють сприятливі умови, зазвичай досягають кращих результатів і зберігають конкурентну перевагу на ринку.

Без ефективного проєктування культури компанія ризикує стати фрагментованою, з різними командами та бізнес-підрозділами, що діють як «острівці» зі своєю власною культурою. Як наслідок, вони можуть бути абсолютно не синхронізовані з ширшими цілями компанії. Щоб запобігти цьому, можна провести оцінку культури компанії, використовуючи або ручний метод, або цифрові інструменти [22].

Ручний метод може бути громіздким, оскільки передбачає збір та аналіз великої кількості даних. Саме тому такі інструменти оцінки культури, як Culture Amp та CultureIQ стали такими популярними. Вони автоматизують процес збору даних, аналізують їх відповідно до науково обґрунтованої системи та виявляють прогалини/потенційні сфери для покращення.

Нижче наведено п'ять ключових причин для проведення періодичної оцінки корпоративної культури:

1. Підвищує продуктивність.

Один з найважливіших висновків з оцінки культури - це те, чи сприяєте ви зараз формуванню продуктивної робочої культури. Це означає, що працівники

мають чітке розуміння перспектив свого майбутнього зростання, отримують періодичний зворотний зв'язок про свою роботу, а також взаємодіють з колегами та керівниками [19]. Провівши оцінку корпоративної культури, ви можете сформулювати політику, спрямовану на підвищення продуктивності працівників

2. Заохочення різноманітності ідей.

Однією з найважливіших цілей оцінки корпоративної культури є визначення того, чи відчують працівники свободу висловлювати свою думку під час мозкового штурму/висування ідей без страху покарання чи несправедливого звільнення. Культура, яка заохочує вільне висловлення ідей, дає доступ до різноманітних підходів, які можуть призвести до покращення продуктів чи послуг, збільшення прибутку, а також покращення клієнтського досвіду та задоволеності [14, с. 84-92].

3. Створює кращі можливості для підбору персоналу.

Є дві ключові переваги хорошої корпоративної культури, яка періодично перевіряється за допомогою оцінювання:

Покращена корпоративна культура призводить до збільшення кількості рекомендацій співробітників при прийомі на роботу. Це не лише свідчить про те, що працівники задоволені та зацікавлені, але й розвиває культуру дружби та сімейних стосунків у компанії, де працівники особисто знають один одного. Це часто спонукає інших працівників також відкритися [15].

HR - це не лише хранитель культури компанії. Як і будь-який інший працівник, він також перебуває під її впливом і дотримується її. Іншими словами, ваша програма рекрутингу буде глибоко сформована вашою культурою. Тон і тональність рекрутерів та HR-персоналу відіграють вирішальну роль у залученні та утриманні бажаних кандидатів.

4. Визначає кар'єрний ріст.

Те, як співробітник просувається по кар'єрних сходах, залежить від вашої культури. Наприклад, культура, орієнтована на результат, може надавати перевагу результатам, а не потенціалу, і відповідно впливати на кар'єрний ріст.

Більш гнучка культура буде шукати прихований потенціал, приділяючи особливу увагу навчанню та розвитку співробітників.

5. Посилює захист інтересів працівників.

Оцінка корпоративної культури показує, які співробітники найбільше інвестують у вашу культуру, і визначає бренд роботодавця. Ви можете використовувати ці групи для адвокаційної діяльності, що сприятиме залученню нових працівників та покращенню маркетингового впливу на споживача [15]. Це одні з основних причин для проведення оцінки корпоративної культури.

Рівень корпоративної культури (КК) складно оцінити за допомогою простого єдиного показника, оскільки КК є системою, яка складається із сукупності елементів та перебуває під впливом вище перелічених груп чинників. Саме тому, для оцінювання рівня корпоративної культури найкраще застосовувати один із кількісних методів – метод часткових показників. При тому ефективність корпоративної культури визначатиметься за допомогою використання таких груп показників вказаних на рис. 1.2.

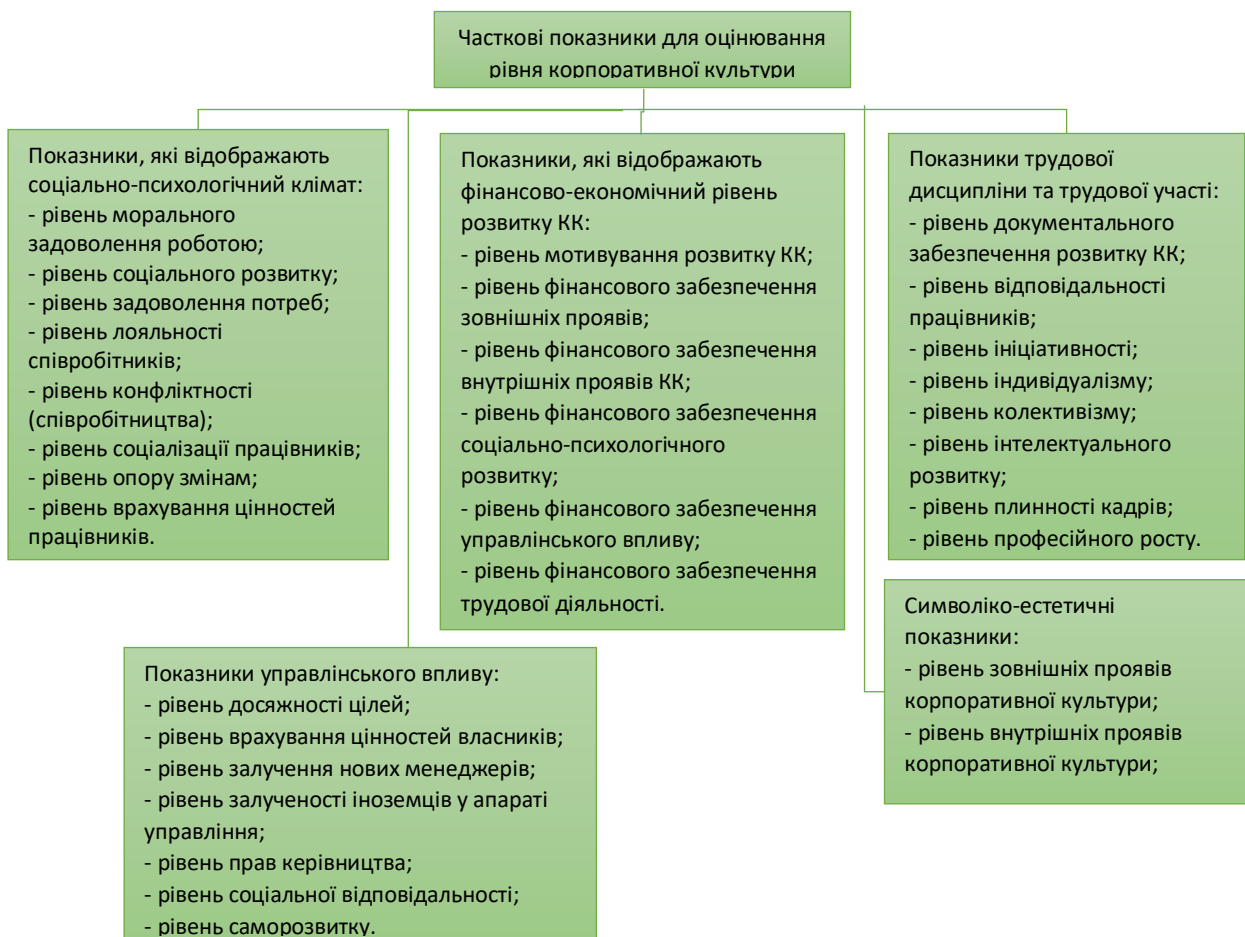


Рис. 1.2 — Часткові показники для оцінювання рівня КК. Джерело: розроблено автором за даними [1, с.6]

Позитивним аспектом у використанні часткових показників, на думку автора, є широта та детальність обраних аспектів дослідження рівня КК. Негативним моментом може виступати те, що об'єм збору даних може обтяжувати службу персоналу, тому доцільним є затвердження індивідуально пріоритетних показників для найефективнішого розвитку компанії.

Оцінка корпоративної культури дає керівникам розуміння того, на якому етапі розвитку вона перебуває сьогодні, і дає уявлення про те, які кроки необхідно зробити, щоб створити та підтримувати позитивне робоче середовище. Тож, розглянемо далі деякі методи оцінки корпоративної культури, щоб полегшити дане завдання.

Наприклад, дослідники Кім Кемерон і Роберт Куїнн з Мічиганського університету розробили Інструмент Оцінки Організаційної Культури (Organizational Culture Assessment Instrument - OCAI), заснований на Конкурентній системі цінностей (Competing Values Framework - CVF) [19, с 172].

OCAI розподіляє 100 балів між чотирма конкуруючими цінностями, відображаючи різні культурні виміри компанії. (Ви зосереджуєтесь на внутрішньому розвитку чи на зовнішніх/ринкових результатах? Чи надаєте ви перевагу гнучкості над стабільністю?) OCAI позиціонує культуру на перетині цих двох питань, надаючи їй унікальну ідентичність. Даний спосіб є достатньо корисним в оцінці культури компанії та використовується задля того, щоб зрозуміти ширину її спектру.

Основними методами оцінки корпоративної культури, які можна застосувати на основі попередньо викладеного матеріалу про часткові показники також є наступні:

1. Оцінка цінностей.

Оцінка цінностей допомагає компаніям визначити, чи активно організація слідує своїм цінностям. Ця оцінка не повинна опитувати працівників саме про знання цінностей, натомість вона має оцінити, чи живуть ними працівники та керівництво.

Один із способів, яким ефективні, орієнтовані на цінності організації аналізують поведінку працівників на предмет відповідності бажаній поведінці, — це включення цінностей у щорічні огляди. Оцінка працівників на основі цінностей створює можливості для позитивного заохочення поведінки, що відповідає цінностям, і виправлення поведінки, що не відповідає цінностям. Організація також може оцінити, чи діє вона відповідно до своїх цінностей, опитавши працівників про те, наскільки добре, на їхню думку, керівництво — і організація в цілому — відповідає своїм цінностям [47].

Оцінка цінностей має важливе значення при оцінці культури, оскільки вона спонукає організації замислитися над тим, чи поведуться вони так, як планували. Керівництво повинно моделювати цінності як словами, так і діями, а вся внутрішня комунікація повинна приймати їх до уваги.

2. Огляд між функціональних показників.

Фінансовий, операційний та кадровий відділи часто відстежують показники, які допомагають оцінити корпоративну культуру. До них відносяться показники продуктивності, такі як прогули, використання робочого часу та лікарняних, а також звітність про реалізацію. Показники набору та утримання персоналу також важливі, оскільки вони дають уявлення про те, чи є організація сприятливим місцем для роботи. Компанії, які залучають між функціональні команди до оцінки корпоративної культури, можуть виявити точки даних, які сигналізують про те, як функціонує культура.

Корпоративна культура, як правило, сильна, коли показники продуктивності високі, тривалість перебування працівників на посаді стабільна або зростає, а час, необхідний для виконання ролі, стабільний або скорочується.

Регулярне оцінювання між функціональних даних збільшує шанси виявити тенденції до того, як вони суттєво вплинуть на культуру організації [17].

3. Збір інформації від працівників.

Опитування працівників - один з найефективніших способів оцінити корпоративну культуру. Поширеними інструментами для збору інформації є опитування залученості працівників, пульс та eNPS (система оцінювання, покликана допомогти роботодавцям виміряти рівень задоволеності та лояльності працівників у їхніх організаціях) [28]. Кожен тип опитування має свої переваги, а використання балансу між усіма трьома дозволяє організаціям постійно оцінювати культуру.

Опитування залученості працівників - це традиційний, глибинний метод, який використовується для оцінки таких речей, як задоволеність і благополуччя працівників. Дослідження залученості ефективні для відстеження тенденцій у часі та інформування стратегічного планування, роботи з персоналом та організаційних ініціатив. Однак на їхню оцінку можуть піти місяці, і вони не повинні бути єдиним інструментом, що використовується.

Коротші опитування, такі як eNPS та пульсові опитування, є сильним доповненням до досліджень залученості працівників. Ці опитування легко заповнювати, що зменшує втому від опитувань і дозволяє швидко з'ясувати, як почуваються працівники. Швидко отримані дані дають змогу організаціям швидше вживати заходів, якщо це необхідно.

4. Вивчення зовнішніх індикаторів.

Існують також зовнішні джерела, які варто вивчити під час оцінки корпоративної культури. До таких джерел належать сайти з відгуками співробітників, такі як Glassdoor та Indeed, а також нагороди та відзнаки компанії [29].

Зовнішні відгуки від третіх осіб мають важливе значення для оцінки корпоративної культури, оскільки це ще одна перевірка того, як працівники ставляться до корпоративної культури. Ці анонімні форуми дають можливість

працівникам надавати чесні відгуки про організації. Негативні теми на зовнішніх форумах можуть висвітлити проблеми, які потребують уваги. Ці негативні публічні відгуки можуть вплинути на набір та утримання персоналу, якщо їх не контролювати.

Тим не менш, не варто покладатися на опитування як на єдиний показник КК. Опитування можуть бути упередженими та неточними, залежно від настрою кожного респондента під час проходження опитування.

5. Найефективніший спосіб відстежувати інформацію про КК та співробітників (також відомий як HR/Персональна аналітика) — це нашаровувати дані опитувань на дані поведінку та взаємовідносини, зібрані за допомогою інших методів, описаних нижче. На ринку існують десятки чудових інструментів і ресурсів для проведення опитувань, починаючи від Microsoft Forms і Survey Monkey і закінчуючи висококласними рішеннями, такими як Qualtrics і Glint.

6. KPI (ключові показники ефективності) програм та заходів. Іноді те, що відбувається поза межами ролей і щоденних завдань співробітників, може бути найбільш показовим. Ще один спосіб виміряти здоров'я корпоративної культури — відстежувати відвідуваність соціальних заходів або оздоровчих кампаній протягом певного часу. Хоча у кожного свої причини не відвідувати їх, загальна відсутність участі може свідчити про брак соціальної згуртованості та спільних цінностей серед працівників. Як пояснюється в статті SHRM про соціальні функції на робочому місці, «HR повинен розглядати небажання співробітників відвідувати соціальні функції як вікно в потенційну проблему людських стосунків або культури в компанії». «Іноді те, що відбувається поза межами ролей і повсякденних завдань працівника, може бути найбільш показовим» [17].

Суттєвим є відстеження анекдотичних відгуків, щоб виявити закономірності або спільні теми. Один з надзвичайно простих, але ефективних способів збору такої інформації, який використовують багато сучасних HR-фахівців, полягає в тому, що просто регулярно просити співробітників закінчити

це речення: «Я не знаю, чому (назва компанії) просто не ...». Анекдоти є ще одним прикладом відомостей про настрої співробітників, і часто також можуть дати чудову інформацію про поведінку та стосунки.

Важливим аспектом оцінки корпоративної культури компанії є також визначення підходів до оцінювання кадрового потенціалу, адже основна мета цього – покращення управління діяльністю організації. Дослідження даного процесу сприяє виявленню сильних і слабких сторін колективу компанії, а також окресленню шляхів вдосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника, дослідженню ефективності системи мотивації персоналу, що прямо впливає на успішність корпоративної культури компанії [6].

До прикладу, Н.С. Краснокутська запропонувала методику комплексної оцінки якості робочої сили, що характеризує ступінь відповідності якостей співробітника вимогам функціонального і предметного поділу праці [10].

Вчені О.В. Березін, С.Т. Дуда, Н.Г. Міценко пропонують підхід до оцінювання кадрового потенціалу підприємства, що складається з трьох етапів [3, с. 148]:

Етап 1: на підприємстві створюється група експертів, у складі 4-7 осіб.

Етап 2а : група експертів розробляє модель умінь для кожної посади і ранжирує їх за значимістю, при цьому найбільш важливому вмінню присвоюється найвищий бал.

Етап 2б : розробка моделі якостей і ранжування їх по значимості.

Етап 2в : за описаним вище принципом вимірюємо діяльність.

Етап 3: Експерти ставлять усі підготовлені заздалегідь питання кожному співробітнику і виставляють свою оцінку.

Порівнюючи моделі різних підприємств певних працівників, підрахувавши бали, можна відзначити особистий потенціал працівника, а для загальної картини слід згрупувати всі фактичні результати по компанії.

Тож, корпоративна культура є тим потужним організаційним ресурсом, вмiле застосування якого може стати запорукою успішного розвитку організації.

Необхідним для цього є знання та вміння використовувати весь широкий спектр важелів формування, підтримки та розвитку корпоративної культури, володіння методикою оцінки рівня розвитку корпоративної культури.

Як ми вже з'ясували з основного викладеного матеріалу в першому розділі, корпоративна культура компанії існує в умовному стані, навіть незважаючи на відсутність її чіткої структуризації. Тож, на думку автора, головним залишається питання, чи наявні цілі в організації, чи присутнє налаштування на успіх та збільшення прибутків компанії. Якщо ж відповідь керівного менеджменту на це питання є позитивною, то недбале ставлення до формування та розвитку КК у компанії точно не є вдалим бізнес рішенням. Навпаки, як видно з тексту параграфу, вклад ресурсів компанії у власну корпоративну культуру, в її дослідження, оцінку та модернізацію зможе допомогти примножити капітал та загальну задоволеність персоналу, ба більше – створити сприятливий клімат для подальшого розвитку.

Шлях до стійкої, здорової та щасливої корпоративної культури починається з того, щоб навчитися ефективно оцінювати її. Коли бізнес розуміє свою корпоративну культуру, він може робити необхідні інвестиції, щоб підтримувати та розвивати її на благо своїх співробітників та своєї мети.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ ТА УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ НА ПРИКЛАДІ КОРПОРАЦІЇ MICROSOFT

2.1 Загальна характеристика діяльності корпорації Microsoft

Компанія Microsoft не потребує представлення. Американський багатонаціональний технологічний гігант так чи інакше обслуговує понад 1 мільярд людей по всьому світу, пропонуючи їм лінійку флагманських персональних комп'ютерів, комп'ютерне програмне забезпечення, товари побутової електроніки та супутні послуги.

Заснована Біллом Гейтсом і Полом Алленом у 1975 році, компанія налічує понад 221 000 працівників і може похвалитися річним доходом, що перевищує 161 мільярд доларів США. Microsoft входить до «Великої п'ятірки» американських компаній у сфері інформаційних технологій, поряд з Alphabet, Amazon, Apple та Meta [37].

У 2018 році Microsoft обігнала Apple (яка раніше обігнала Microsoft у 2010 році) як найдорожчу публічну компанію у світі. У квітні 2019 року ринкова капіталізація Microsoft досягла трильйона доларів, що зробило її третьою американською публічною компанією, яка оцінюється у понад 1 трильйон доларів після Apple та Amazon. З 2020 року Microsoft посідає третє місце у світі за вартістю бренду.

З моменту заснування Microsoft у 1975 році і до 2000 року Білл Гейтс обіймав посаду генерального директора, після чого його змінив Стів Балмер, який працював на цій посаді протягом 14 років з 2000 по 2014 рік. З 2014 року посаду генерального директора обіймає Сатя Наделла.

Незважаючи на таку величезну організацію, Microsoft має відносно невелику команду виконавчого керівництва. До неї входять генеральний

директор Сатя Наделла, а також президент і віце-голова, директор з маркетингу, директор з персоналу, фінансовий директор і виконавчий віце-президент з розвитку бізнесу, стратегії та венчурних проєктів [31]. З командою виконавчого керівництва також можна детальніше ознайомитись в Додатку.

Члени ради директорів обираються щороку на щорічних зборах акціонерів за мажоритарною системою. Після відходу з посади генерального директора Білл Гейтс продовжував працювати в раді директорів до березня 2020 року, коли він залишив посаду, щоб більше зосередитися на благодійності.

Організаційна структура Microsoft описується як дивізіональна організаційна структура продуктового типу, що базується на функціональних бізнес-групах та інженерних групах [33].

Під час останньої реструктуризації компанії в червні 2015 року було оголошено про кілька змін, які допоможуть привести компанію у відповідність до її стратегічного напрямку як компанії, що спеціалізується на підвищенні продуктивності та розробці платформ.

Хоча Microsoft стала більш ієрархічною в міру зростання компанії, їй вдалося зберегти свій гібридний підхід між вищим керівництвом, функціональними бізнес-групами та інженерними групами.

Нинішні бізнес-групи Microsoft поділяються на дев'ять напрямків:

- Група розвитку бізнесу
- Корпоративні, зовнішні та юридичні питання
- Корпоративна стратегія та планування
- Фінансова група
- Глобальні продажі, маркетинг та операції
- Група з управління персоналом
- LinkedIn
- Група маркетингу
- Комерційний бізнес по всьому світу

Тоді як інженерні групи розділені на три напрямки:

- Група хмарних технологій та штучного інтелекту
- Досвід та пристрої
- Штучний інтелект і дослідження

Microsoft також має два географічні підрозділи:

- Сполучені Штати
- Міжнародний

Згідно зі структурою компанії 2015 року, керівники інженерних груп підпорядковуються безпосередньо генеральному директору Сатї Наделла (Satya Nadella) [31]. Це сприяє розробці нових продуктів та інноваціям, оскільки допомагає новим продуктам і послугам швидше потрапляти на ринок. Чітке розмежування між інженерними та бізнес-групами також ілюструє фокус Microsoft на інженерних групах, які відповідають за створення основних продуктів і послуг.

Організаційна структура Microsoft передбачає ширший діапазон контролю, ніж у подібних технологічних гігантів, таких як Apple чи Facebook (Meta) [35]. Це означає, що компанія є більш централізованою, і в результаті більше підлеглих підпадають під нагляд окремих менеджерів - тобто тих, хто має найбільші повноваження.

Рішення про централізацію процесу прийняття рішень у Microsoft спочатку було запроваджено Біллом Гейтсом з метою стандартизації виробництва, усунення потенціалу для особистих упереджень і створення єдиної компанії з диверсифікованими стандартами - рішення Наделли зберегти цю схему є чітким свідченням того, що вона добре працює для Microsoft.

Далі розглянемо таблицю 2.1. для розуміння загальної картини успішності функціонування корпорації Microsoft, яка містить фінансові звіти та додаткові дані звіту про прибутки (в мільйонах доларів, за винятком доходів та показників на акцію) за рік, що закінчився 30 червня 2022 року, 2021 року та 2020 року [38,42,41].

Таблиця 2.1 – Фінансові звіти та показники за 2022, 2021 та 2020 роки

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, + / –			
	2022	2021	2020	2022р. до 2021р.		2021р. до 2020р.	
				абсол.	відн., %	абсол.	відн., %
А	1	2	3	4	5	6	7
Дохід, білльйони \$	198.3	168.1	143	30.2	1.180	25.1	1.176
Середньооблікова чисельність працівників, тис.осіб	221	181	163	40	1.221	18	1.110
Виручка	198.270	168.088	143.015	30.18	1.180	25.073	1.175
Витрати на виробництво	62.650	52.232	46.078	10.42	1.199	6.154	1.134
Валовий прибуток	135.620	115.856	96.937	19.76	1.171	18.919	1.195
Дослідження та розробка	24.512	20.716	19.269	3.80	1.183	1.447	1.075
Продаж та маркетинг	21.825	20.117	19.598	1.71	1.085	0.519	1.026
Загальні та адміністративні витрати	5.900	5.107	5.111	0.79	1.155	-0.004	0.999
Операційний прибуток	83.383	69.916	52.959	13.47	1.193	16.957	1.320
Інші доходи, чистий	333	1186	77	-853.00	0.281	1109	15.403
Прибуток до оподаткування	83.716	71.102	53.036	12.61	1.177	18.066	1.341
Податок на прибуток	10.978	9.831	8.755	1.15	1.117	1.076	1.123
Чистий прибуток	72.738	61.271	44.281	11.47	1.187	16.99	1.384
Прибуток на акцію (Базовий)	9.70	8.12	5.82	1.58	1.195	2.3	1.395
Прибуток на акцію (Розведений)	9.65	8.05	5.76	1.60	1.199	2.29	1.398
Середня кількість акцій (Базовий)	7.496	7.547	7.610	-0.05	0.993	-0.063	0.992
Середня кількість акцій (Розведений)	7.540	7.608	7.683	-0.07	0.991	-0.075	0.990

Продовження таблиці 2.1

Продукт - Виручка	72.732	71.074	68.041	1.66	1.023	3.033	1.045
Продукт - Витрати на виробництво	19.064	18.219	16.017	0.84	1.046	2.202	1.137
Сервіс та інше – Виручка	125.538	97.014	74.974	28.52	1.294	22.04	1.294
Сервіс та інше - Витрати на виробництво	43.586	34.013	30.061	9.57	1.281	3.952	1.131

В загальному, аналізуючи дані таблиці про діяльність корпорації Microsoft, можна зробити висновок, що компанія продовжує демонструвати стабільний ріст і успіх. Збільшення доходу, валового прибутку та прибутку на акцію свідчать про ефективне управління компанією, успішну стратегію та постійний попит на продукти та сервіси Microsoft.

Крім того, розширення бізнесу в галузі сервісів та інших джерел доходів, а також збільшення чисельності працівників, свідчать про вдалу корпоративну культуру й постійне зростання компанії, та підвищення її конкурентоспроможності на ринку. Проте, важливо врахувати, що деякі показники, такі як інші доходи та загальні витрати на виробництво, можуть піддаватися значним коливанням залежно від різних факторів, включаючи економічні умови та стратегічні рішення компанії.

У Microsoft дуже серйозно ставляться до функцій управління персоналом, включаючи підбір та відбір персоналу, навчання та розвиток, оцінку ефективності, управління винагородами тощо, оскільки вони хочуть, щоб у них працювали найкращі люди, а довгострокове утримання персоналу в компанії має вирішальне значення для їхнього успіху. З цієї причини вони наймають людей не лише за їхніми поточними навичками, але й за їхнім майбутнім потенціалом. Microsoft намагається гарантувати, що вона завжди отримує найкращих людей. Вона співпрацює зі школами та університетами, щоб дізнатися про талановитих людей і задовольнити їхній попит на робочу силу. У сучасному бізнес-контексті,

де працівники, що володіють знаннями, домінують в успіху бізнесу, управління знаннями всередині компанії та ефективна передача знань є дуже важливими для бізнесу, щоб зберегти свою конкурентну позицію. Крім того, нинішні відносини між працівниками та компанією будуються на основі психологічного контракту. Це особливо важливо для таких компаній, як Microsoft, де здібності, навички та знання працівників визначають напрямок руху компанії на ринку. Тому стратегія управління персоналом відіграє важливу роль у досягненні поставлених цілей.

Тож, Microsoft продовжує залишатися однією з провідних технологічних компаній світу зі стійкою фінансовою позицією, потужними інноваціями, та зразковою менеджмент стратегією, що ставить її в хороше положення для подальшого успіху у майбутньому.

Дослідимо більш детально корпорацію Microsoft, використовуючи SWOT-аналіз як перевірений засіб. SWOT-аналіз є інструментом для визначення сильних і слабких сторін організації (внутрішні стратегічні фактори), а також загроз і можливостей, що впливають на бізнес (зовнішні стратегічні фактори).

У випадку Microsoft цей SWOT-аналіз показує важливість унікальних інноваційних продуктів, кібербезпеки та диверсифікації бізнесу. Завдяки цим стратегічним підходам компанія може досягти довгострокового зростання на ринку комп'ютерного обладнання та програмного забезпечення. Наразі Microsoft ефективно реагує на фактори, показані в цьому SWOT-аналізі.

Сильні сторони:

- Лояльність до бренду: Протягом багатьох років корпорація Microsoft є провідним постачальником операційних систем та програмного забезпечення, завдяки чому її частка на ринку операційних систем для ПК становить понад 90%. Більшість людей знайомі з простою у використанні ОС Microsoft і продовжуватимуть користуватися нею.

- Творчість: Microsoft заохочує творчість та інновації. Компанія має історію розробки нових продуктів і технологій, таких як планшет Surface та гарнітура змішаної реальності HoloLens.

Слабкі сторони:

- Брак гнучкості: Розмір та бюрократія Microsoft можуть ускладнювати швидке реагування компанії на зміни на ринку.

- Залежність від Windows та Office: Доходи Microsoft значною мірою залежать від продуктів Windows та Office, що може стати слабким місцем, якщо ці продукти стануть менш популярними в майбутньому [46].

Можливості:

- Зростання за рахунок поглинань: Microsoft має великий резерв грошових коштів, які вона може використати для придбання нових стартапів та залучення нових технологій і навичок.

- Експансія на нові ринки: Microsoft вже вийшла на ринок побутової електроніки з такими продуктами, як планшет Surface та ігрова система Xbox. Компанія може продовжити експансію на нові ринки, такі як охорона здоров'я або освіта.

Загрози:

- Конкуренція: Microsoft стикається з конкуренцією з боку інших компаній-виробників програмного забезпечення, таких як Apple та Google, а також з боку нових технологій, таких як хмарні обчислення і штучний інтелект.

- Глобалізація: Глобалізація пропонує як переваги, так і ризики для бізнесу. Microsoft повинна враховувати виклики, пов'язані з роботою на глобальному ринку, такі як культурні відмінності, регуляторні вимоги та зміни в економічному становищі.

- Катастрофи та непередбачувані кризові обставини: хоча Microsoft міцно стоїть на ногах як компанія, світові кризи мають свій вплив навіть на діяльність таких гігантів. Важко оминати тему трагічних подій 2022 року в Україні.

За тиждень до російського вторгнення український уряд працював повністю на серверах, розташованих в урядових будівлях - місцях, які були вразливими до ракетних атак та артилерійських обстрілів. Корпорація Майкрософт виділила на безоплатній основі 107 мільйонів доларів на

технологічні послуги для підтримки цих зусиль «евакуації» чутливих даних під загрозою кібер-атак, яка охопила 20 міністерств та понад 100 державних агентств та державних підприємств. Загалом, Microsoft надала 239 мільйонів доларів фінансової та технологічної допомоги для підтримки України у 2022 році, включно з підтримкою уряду, бізнесу, неприбутковим організаціям та гуманітарну допомогу для біженців [48].

Microsoft запровадила санкції проти Росії на початку березня 2022р. та вже у червні 2022 покинула країну й припинила нові продажі свого програмного забезпечення та техніки. Безумовно, зазнала впливу і філія Microsoft в Україні, якщо не у фінансовому питанні, то в повній мірі були порушені питання персоналу, актуальності корпоративної культури, збереження цінностей корпорації, перегрупування, кризовий менеджмент та, як основне – питання безпеки працівників корпорації загалом.

Отже, корпорація Microsoft має сильні сторони, такі як лояльність до бренду та креативність, але також має слабкі сторони, такі як гнучкість та залежність від певних продуктів. Компанія має можливості для зростання через поглинання та вихід на нові ринки, але також повинна враховувати загрози, пов'язані з конкуренцією та глобалізацією та кризовими ситуаціями.

У випадку SWOT-аналізу Microsoft такі фактори підкреслюють важливість унікальних продуктових інновацій, кібербезпеки та диверсифікації бізнесу та продовження модернізації корпоративної культури задля підтримки лояльності як персоналу так і клієнтів до компанії, згідно з наміченими стандартами розвитку корпорації. Завдяки цим підходам компанія може досягти довгострокового зростання на ринку комп'ютерного обладнання та програмного забезпечення.

2.2 Аналіз процесів розвитку та управління корпоративною культурою в корпорації Microsoft

Технологічна галузь страждає найбільше. Плинність кадрів у технологічному секторі є найвищою серед усіх галузей — 13,2 відсотка, а «часта зміна роботи стала нормою в технологічній індустрії». «32,5% людей змінили роботу менш ніж за рік, і лише 18,3% респондентів перебувають на одній посаді більше чотирьох років. Утримання персоналу зараз стає найбільшою проблемою технологічної індустрії» [Error! Reference source not found.].

Тож не дивно, що більшість партнерів Microsoft, роблять утримання найкращих талантів своїм пріоритетом і приділяють значну кількість часу розумінню своїх співробітників та їхніх потреб.

Корпорація провела багато внутрішніх порівняльних досліджень. Та виявила, що люди хочуть менше приходити на роботу, але вони хочуть, щоб це був якісний соціальний час. Ті, хто взагалі не приходив в офіс, не були належним чином інтегровані в культуру, і саме звідси починався відтік кадрів [35].

Microsoft реагує на ідеї людей і гнучко підходить до вибору місця їхньої роботи. Корпорація інвестує в навчання та винагороди, пов'язані з отриманням акредитації. Люди отримують можливість розвиватися в тих сферах, в яких вони хочуть, а не тільки в тих, які від них вимагає компанія.

Як одна з провідних фірм на ринку IBM PC-сумісних операційних систем, компанія повинна підтримувати культурні характеристики, які належним чином сприяють інноваціям та високій якості продукції. Довгостроковий успіх Microsoft частково залежить від її корпоративної культури та відповідної компетентності людських ресурсів компанії.

У річному звіті за 2022 р. генеральний директор корпорації Microsoft Сатья Нанделла зауважує: «Наша культура - це фундамент, на якому стоять наша місія та стратегія, і її розвиток є нашим найбільшим пріоритетом. Ми постійно працюємо над подоланням розриву між нашою культурою та життєвим досвідом

понад 220 000 людей, які працюють у корпорації Майкрософт. Важливе значення для цього має наше прагнення постійно розвивати мислення, спрямоване на зростання, і протиставляти нашому фіксованому мисленню смиренність, допитливість, співчуття та визнання того, що, хоча ніхто з нас ніколи не буде досконалим, ми завжди можемо бути кращими, ніж ми є сьогодні.

Таке мислення зростання добре допомогло нам пережити історичні зміни останніх кількох років. Воно підтримує нашу щоденну практику клієнтоорієнтованості. Воно допомагає нам піклуватися про наших колег і більш ефективно співпрацювати в компанії. І він глибоко обґрунтовує нашу давню прихильність до різноманітності та інклюзивності.

Якщо ми хочемо служити світові, ми повинні представляти світ. Щороку ми прагнемо розширювати наше представництво, і 2022 рік не став винятком. Ми досягли найбільшого прогресу за останні роки в кількох демографічних групах, як ви можете бачити в нашому останньому Звіті про різноманітність та інклюзивність. Ми є однією з найбільш прозорих компаній нашого розміру, коли йдеться про дані, якими ми ділимося, і ми постійно кидаємо собі виклик, щоб підвищити видимість того, де ми досягаємо успіху, а де нам потрібно усунути прогалини. Ми додали нові дані, такі як військовий статус, гендерне представництво за географічним принципом, звільнення працівників та додаткові дані про заробітну плату, щоб ширше відобразити нашу робочу силу. Досягаючи значного прогресу, ми продовжуємо відповідати зростаючим очікуванням щодо стимулювання інновацій, підтримки різноманітних поглядів та лідерства в глобальних змінах» [36].

Благодійність також є основою культури в корпорації Майкрософт. У 2022 році співробітники пожертвували 255 мільйонів доларів США (з урахуванням корпоративного внеску) понад 32 000 неприбуткових організацій. А понад 29 000 працівників волонтерили понад 720 000 годин на небайдужі для них справи [40].

Корпоративна культура Microsoft забезпечує стійкість персоналу та здатність задовольняти потреби бізнесу в умовах динамічного ринку

комп'ютерного обладнання та програмних продуктів. Корпоративна культура компанії — це цінності, традиції та поведінкові очікування працівників. Microsoft використовує свою корпоративну культуру для сприяння інноваціям та задоволенню потреб клієнтів.

Успішні компанії мають чіткі культурні характеристики, що базуються на характері їхнього бізнесу, ситуації в галузі, умовах на ринку праці та внутрішніх бізнес-процесах. Корпоративна культура корпорації Microsoft має такі основні характеристики:

- Відповідальність
- Якість та інновації
- Чуйність до клієнтів
- Мислення, орієнтоване на зростання
- Різноманітність та інклюзивність

Як зазначалося вище, зміна культури, безсумнівно, впливає на кінцевий результат. Дослідження i4sr демонструє різницю в корпоративній культурі між організаціями з високою та низькою ефективністю. На рисунку 2.1 ми виділимо культурні елементи, які мають відношення до Microsoft:

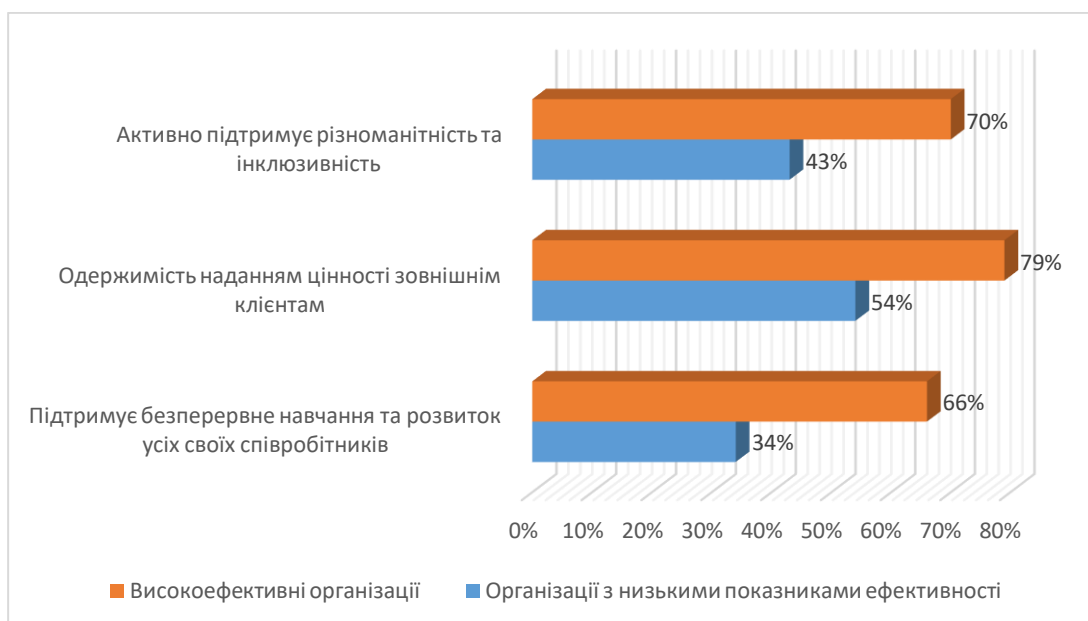


Рисунок 2.1 – Графік різниці в культурі між організаціями з високою та низькою ефективністю

Згідно даних графіку на рисунку 2.1., можна зробити висновок, що високоефективні організації такі як Microsoft, мають значну перевагу в досягненні успіху в порівнянні з організаціями з низькими показниками ефективності, в основному через звичку впроваджувати сучасні культурні заходи. Повернемось до ключових характеристик корпорації Microsoft [33, с.75-80].

Відповідальність. Microsoft описує свою корпоративну культуру як культуру відповідальності. Ця культурна особливість гарантує, що кожен працівник розуміє, що його дії мають наслідки в контексті компанії. Для забезпечення підзвітності ця характеристика корпоративної культури Microsoft застосовується у формі опитувань усіх працівників, а також програм винагород і визнання. Наприклад, працівник оцінюється на предмет підзвітності на основі критеріїв Customer Partner Experience (CPE — досвід роботи з клієнтами-партнерами) та відповідного зворотного зв'язку. Така інституціолізована підзвітність сприяє здатності корпоративної культури мотивувати працівників дотримуватися правил і цілей Microsoft у сфері комп'ютерного обладнання та програмного забезпечення.

Якість та інновації. Як технологічний бізнес, Microsoft повинна впроваджувати інновації, щоб підтримувати свою конкурентоспроможність порівняно з іншими компаніями, що виробляють комп'ютерне обладнання та програмне забезпечення. Інновації та якість — це риси, інтегровані в корпоративну культуру компанії. Наприклад, Microsoft вкладає значні кошти в дослідження та розробки, спрямовані на вдосконалення продукції та розробку нових продуктів. Такі зусилля пов'язані з корпоративною культурою компанії через акцент на стандартах якості та інноваційності серед працівників. Крім того,

Microsoft винагороджує працівників за їхній інноваційний внесок, ґрунтуючись на відгуках клієнтів та ділових партнерів.

Чуйність до клієнтів. Щоб забезпечити задоволення потреб клієнтів, корпорація Microsoft включила чуйність у свою організаційну культуру як особливість. Оперативність досягається за допомогою навчання, а саме, щоб працівники ефективно враховували відгуки клієнтів і партнерів. Наприклад, Microsoft підтримує системи зворотного зв'язку, які дозволяють співробітникам знати, що думають клієнти і що вони відчують, використовуючи комп'ютерне обладнання та програмне забезпечення фірми. Крім того, компанія навчає працівників прислухатися до таких відгуків, а не просто читати чи делегувати їх. Для того, щоб забезпечити інтеграцію цієї культурної риси у свої людські ресурси, Microsoft використовує різноманітні інструменти, такі як служби підтримки продуктів та соціальні мережі. Отримана інформація застосовується в інноваційних продуктах, таких як операційна система Windows і Bing. Ця функція пов'язує корпоративну культуру з місією та баченням Microsoft, які зосереджені на розширенні можливостей клієнтів та бізнес-партнерів.

Мислення, орієнтоване на зростання. Зріст є необхідною частиною кожного бізнесу. Microsoft використовує свою корпоративну культуру для розвитку свого бізнесу з виробництва комп'ютерного обладнання та програмного забезпечення. Наприклад, компанія навчає працівників визначати потенційні шляхи для зростання бізнесу, такі як нові ідеї та рішення. Працівники отримують винагороду відповідно до їхнього внеску в цю справу. Ця характеристика корпоративної культури впливає на постійне зростання та стійкість Microsoft, незважаючи на конкурентне суперництво на світовому ринку.

Різноманітність та інклюзивність. Різноманітність та інклюзивність сьогодні розглядаються як важливий фактор розвитку бізнесу. Microsoft застосовує ці фактори у своїй організаційній культурі через відповідні навчальні програми [45]. Крім того, кадрова політика компанії щодо підбору та найму персоналу забезпечує високий рівень різноманітності та інклюзивності в

організації. Ця характеристика корпоративної культури дає змогу Microsoft максимізувати компетентність людських ресурсів на основі різноманітних ідей та єдності серед працівників.

Розглянемо підтверджуючі фактори різноманітності в компанії Microsoft використовуючи рис.2.2 та рис. 2.3:

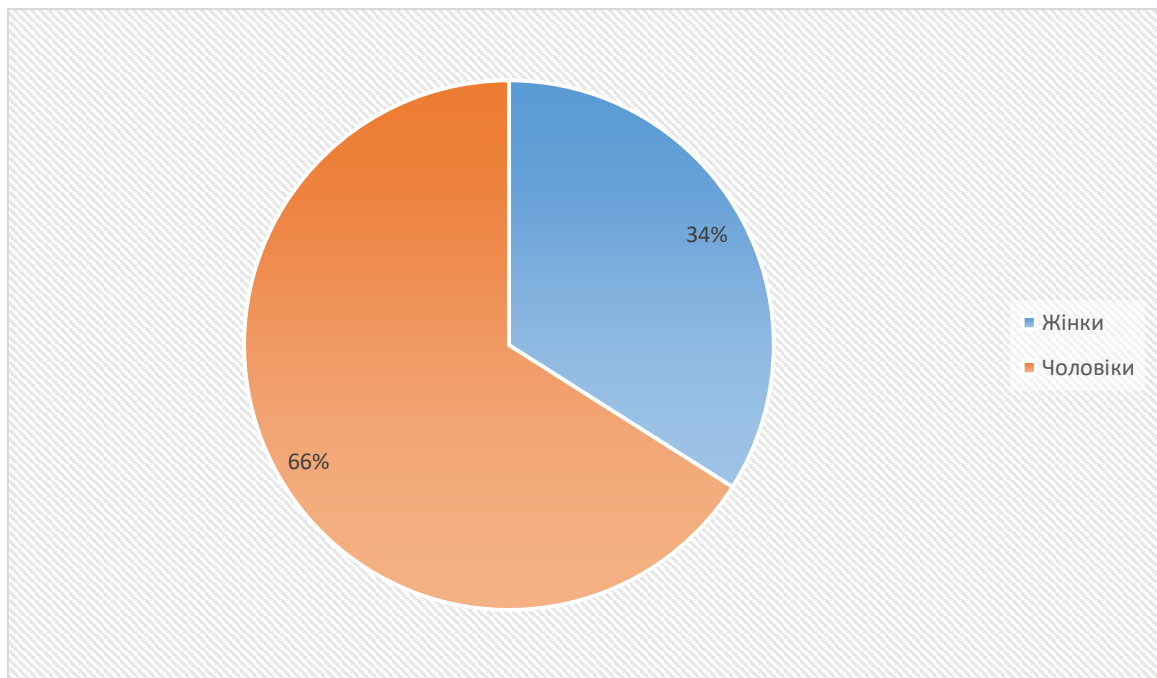


Рис.2.2 – Склад працівників корпорації за статтю [41]

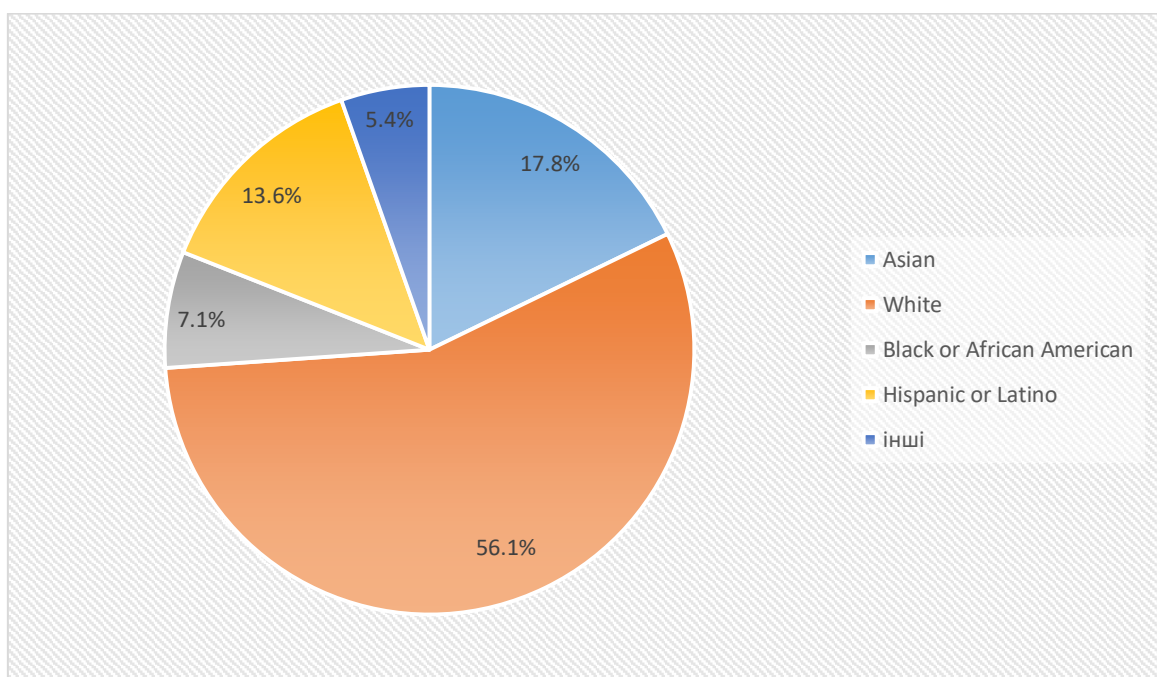


Рис.2.3 – Етнічний склад корпорації Microsoft [41]

Як додаток до перерахованих вище ініціатив Microsoft, важливо вказати наступні, які були довершені та ефективно впроваджені за останні три роки [31]. Корпорація розробляє динамічні, сталі та стратегічні програми, які разом забезпечують високо диференційований портфель для залучення, винагороди та утримання найкращих талантів і дають можливість співробітникам працювати якнайкраще. Ці програми зміцнюють культуру корпорації та цінності. Результатом є глобальний підхід до продуктивності та розвитку, який сприяє розвитку культури, конкурентоспроможна компенсація, що забезпечує справедливую оплату відповідно до ролі та підтримує оплату за результатами, а також особливі пільги, які захоплюють співробітників корпорації.

Культура мислення корпорації починається з того, що Microsoft цінує навчання, а не знання — шукає нові ідеї, приймає виклики, вчиться на помилках і вдосконалюється з часом. Щоб підтримати цю культуру, вона пропонує різноманітні можливості для навчання та розвитку. В корпорації впевнені, що навчання може бути чимось більшим, ніж формальний інструктаж, і його філософія зосереджена на забезпеченні правильного навчання, в потрібний час, у правильний спосіб. Можливості включають в себе [36]:

- Персоналізовані, інтегровані та актуальні огляди всіх навчальних можливостей у Microsoft Learning та LinkedIn Learning.
- Навчання в класі та обмін досвідом.
- Можливості для розвитку без відриву від виробництва.
- Часті можливості підвищення кваліфікації.
- Коучинг з розвитку кар'єри через постійні зв'язки з менеджерами.
- Індивідуальні тренінги для менеджерів для покращення навичок коучингу та наставництва.
- Орієнтація нових співробітників, що охоплює широкий спектр тем, включаючи цінності компанії, культуру та стандарти ділової поведінки.
- Здоров'я та безпека

Корпорація Майкрософт прагне підтримувати добробут і безпеку своїх співробітників як на роботі, так і в особистому житті. На додаток до комплексного пакету пільг, програма охорони здоров'я та безпеки Microsoft на робочому місці допомагає убезпечити працівників під час роботи. В рамках цього зобов'язання:

- Фахівці оцінюють ризики безпеки робочої діяльності та співпрацюють з працівниками та керівництвом для впровадження безпечних методів роботи, контролю небезпек та навчання з метою мінімізації ризиків безпеки та забезпечення постійного покращення здоров'я працівників.

- Нові та існуючі робочі місця періодично оцінюються, щоб переконатися, що вони створені з дотриманням принципів безпечного вигляду, а також ефективно впроваджені засоби контролю.

- Корпорація Майкрософт залучає працівників і керівників до роботи в комітетах з охорони здоров'я та безпеки, створених у центрах обробки даних, роздрібній торгівлі та офісах, де це необхідно.

Трохи більше характеристик із портрету співробітника корпорації:

- Середньостатистичний співробітник корпорації Microsoft заробляє \$131,100 на рік.
- Співробітники Microsoft за статистикою найчастіше є членами Демократичної партії.
- У середньому, співробітники Microsoft залишаються в компанії протягом 5.2 років [41].

Опитування, як вже було зазначено в попередньому теоретичному розділі — це чудовий інструмент для отримання чесних відгуків від усього персоналу. Microsoft використовує пульсові опитування для аналізу самопочуття працівників. Вони також використовуються для визначення тенденцій залученості працівників.

Щоб оцінити корпоративну культуру компанії, слід розглянути ключові показники ефективності (KPI), такі як залученість працівників, рівень плинності

кадрів та задоволеність працівників. Ці KPI можуть дати уявлення про цінності, лідерство та робоче середовище компанії.

Розглянемо основні показники які використовуються корпорацією Microsoft при опитуванні працівників всіх департаментів, та в незалежності від їх статі та етнічності, для системної регуляції та оцінки рівня корпоративної культури на рис. 2.4. та рис. 2.5. А також проаналізуємо їх результати:

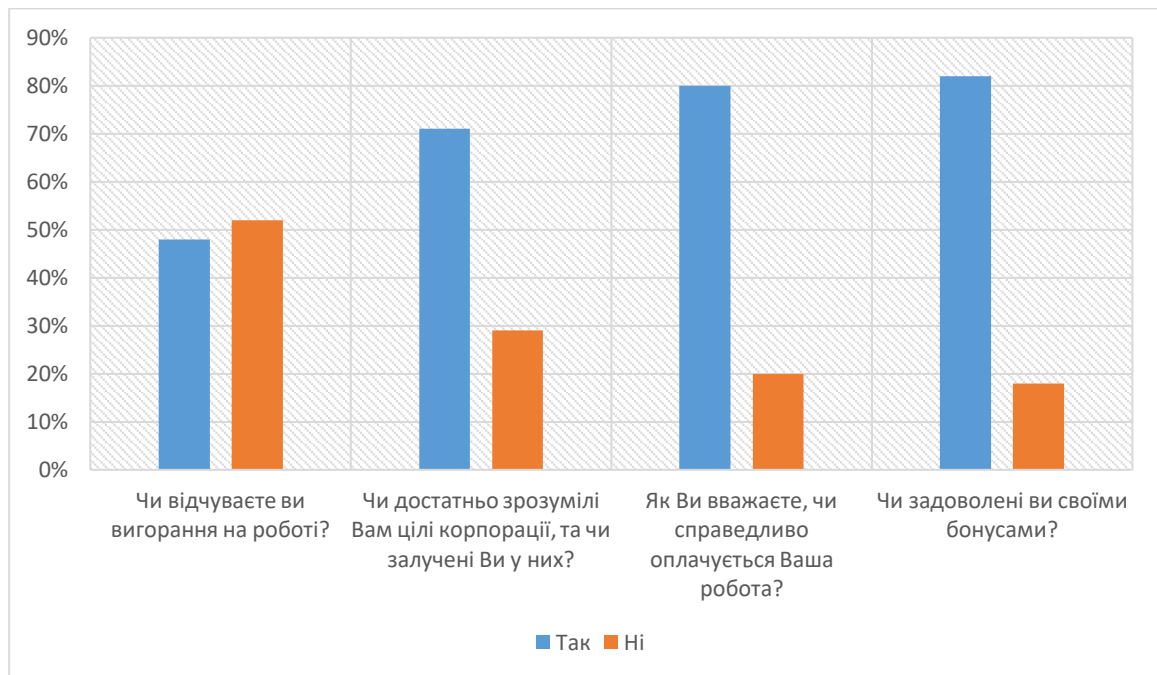


Рис.2.4 – Основні показники задоволеності та залученості працівників [36]

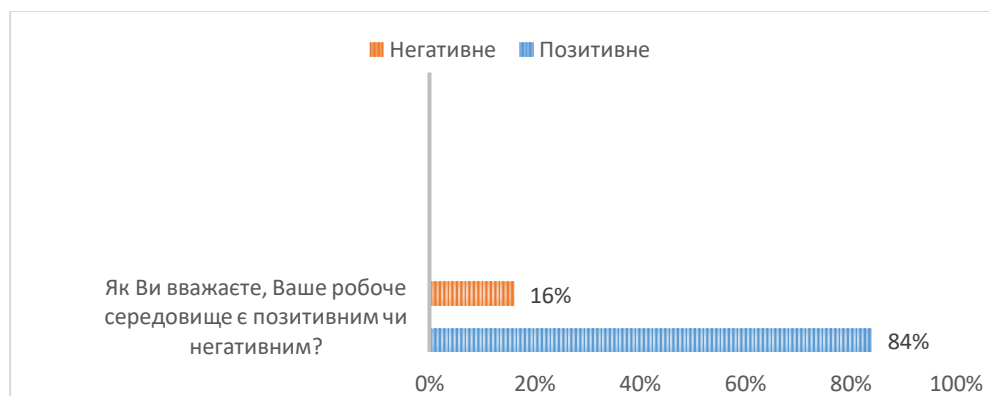


Рис.2.5 – Стан робочого середовища в корпорації Microsoft [36]

Отже, за даними діаграм можемо зробити висновок, що в цілому КК Microsoft перебуває на високому рівні, а самі співробітники Microsoft оцінюють

своє щастя на робочому місці на "п'ятірку" (на основі 10951 оцінок). Показник "Щастя" описує благополуччя працівників на основі різних аспектів, таких як позитивний настрій на робочому місці, можливості для професійного зростання та задоволеність компенсаціями та пільгами.

За даними статистичного сайту Comparably 2601 працівник Microsoft відповів на такі запитання, як "Скільки часу ви витрачаєте на дорогу до роботи?" та "Чи задоволені ви своїми пільгами?" [39] та ін. Загалом, найщасливішими в Microsoft вважаються працівники відділів комунікацій та управління персоналом, а найменш задоволеними – операційного та інженерного відділів. Крім того, працівники з досвідом роботи від 3 до 6 років є більш задоволеними роботою в Microsoft, тоді як працівники з досвідом роботи понад 10 років є найменш задоволеними.

За показником "Щастя" Microsoft посідає 2-е місце у порівнянні з конкурентами Google, Yahoo, Apple, Sony та Oracle. Компанія також входить до 30% найкращих компаній у Сіетлі та до 10% найкращих компаній на сайті Comparably.

Як вже стало відомо з минулого розділу, корпорація Microsoft з самого початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну допомагала як фінансово, так і з нейтралізацією кібер-атак на державні структури. Щодо філіалу Майкрософт Україна, то головний офіс в Америці, координував свої дії з українським урядом для надання гуманітарної допомоги та захисту співробітників.

Міграція за кордон кількох мільйонів українців негативно вплинула на українську економіку та, зокрема, ІТ-сектор. Після початку повномасштабного вторгнення станом на початок літа 2022 року за кордон виїхало від 50 до 57 тис. працівників ІТ-індустрії, більшість із яких (64%) — жінки. Тобто кожен п'ятий фахівець галузі. В таких надзвичайних та критичних умовах керівництво більшості компаній в Україні в основному думало тільки про виживання працівників та про підтримку бізнесу на рівні існування. З плином місяців хтось

із співробітників уже повернувся, хтось облаштувався за кордоном і працює звідти. Воєнний стан створив великі виклики для корпоративної культури та її складової – well-being (благополуччя) персоналу в будь-якій організації, не виключаючи філіал Майкрософт в Україні. Основні проблеми, які пов'язані з благополуччям персоналу під час воєнного стану, які на думку автора важливо виділити, включають:

Безпека: воєнні дії на території країни створюють загрозу безпеці та можуть викликати страх серед співробітників. Це безпосередньо впливає на їх психологічний стан і загальне самопочуття.

Неспокій та стрес: небезпека та невизначеність через воєнний стан в країні можуть викликати стрес у співробітників. Необхідність впоратися зі стресом та зберігати емоційне благополуччя може стати складним завданням.

Робоче середовище: воєнний стан вплинув на робоче середовище, зокрема на доступ до інфраструктури, технологій та комунікаційних засобів. Обмеження на рух та комунікацію ускладнюють виконання робочих обов'язків та спілкування з колегами.

Вплив на робочий графік: воєнний стан призвів до змін у робочому графіку та перегляду пріоритетів. Це подекуди викликає нестабільність та незручності для співробітників, особливо тих, хто має родини або інші особисті зобов'язання.

Отже, корпорація Microsoft ставить акцент на інновації, лідерство, співпрацю та розвиток своїх співробітників. Вона відома як корпорація, яка прагне досягти високих стандартів у своїх продуктах, послугах та корпоративному середовищі. Основною перевагою корпоративної культури корпорації Microsoft є те, що вона тримається на 2 місці за рівнем щастя та задоволеності своїх працівників у порівнянні з конкурентами Google, Yahoo, Apple, Sony та Oracle. Це свідчить про те, що налагоджена система роботи корпоративної культури, яка продовжує свій розвиток, безумовно працює на користь Microsoft.

Корпоративна культура Microsoft підтримує бізнес-цілі, спрямовані на постійний глобальний успіх. Такий успіх ґрунтується на інноваціях та реагуванні на проблеми клієнтів. Ці переваги корпоративної культури свідчать про те, що Microsoft має все необхідне, щоб утримувати свою ринкову позицію, засновану на задоволенні потреб на ринку комп'ютерного обладнання та програмного забезпечення.

Microsoft дбає про свій персонал, забезпечуючи не тільки достойний рівень оплати праці, а також забезпечує їх психологічний та робочий комфорт, стабільність розвитку та широкий спектр кар'єрних можливостей.

Недоліком корпоративної культури Microsoft є відсутність інституціалізованої підтримки належної автономії. Автономія заохочує працівників пропонувати нові та інноваційні ідеї. Також простежується певна тенденція меншого рівня задоволеності працівників, котрі працюють в компанії більше 10 років та робітників операційного та інженерного відділів.

Щодо українського філіалу Майкрософт, то існує проблема добробуту (well-being) персоналу, його належної адаптації та реабілітації стосовно подій в країні. Для утримання працівників на посадах та у належному психологічному фізичному стані, є необхідність впровадження заходів для боротьби з даною проблемою. Наприклад: вдосконалення та індивідуалізація практик управління щастям та добробутом персоналу, модернізація корпоративного кодексу, агітація важливості ментального здоров'я та розвиток політики робочого балансу.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ В КОРПОРАЦІЇ MICROSOFT

3.1 Пропозиції щодо вдосконалення управління корпоративною культурою в корпорації Microsoft

Пропозиції щодо удосконалення корпоративної культури компанії є дуже важливим елементом управління підприємством. Корпоративна культура визначає підвищення ефективності розвитку підприємства на ринку як безпосереднє стимулювання праці персоналу і вплив на зовнішнє середовище та споживачів. Вона є складовою стратегії розвитку підприємства, а також дозволяє сформувати колективну свідомість, установити збалансований взаємозв'язок у колективі і створити сприятливий психологічний клімат в організації. Удосконалення корпоративної культури дозволяє створити мотивуюче середовище для розвитку бізнесу та досягнення успіху.

Для вдосконалення управління корпоративною культурою в корпорації Microsoft на думку автора, доцільно запропонувати дані заходи:

Посилення комунікації: Забезпечення прозорості, регулярних зустрічей, ефективного використання комунікаційних інструментів та відкритого діалогу, сприятиме підвищенню залученості працівників і взаєморозумінню поміж ними за всіма віковими категоріями й не тільки, і в той же час з клієнтами та партнерами.

Стимулювання інновацій: Microsoft може активно сприяти покращенню інноваційної культури, де працівники почувають себе вільними висловлювати свої ідеї та вносити внесок у розробку нових продуктів і послуг. Це може включати створення інноваційних форумів, внутрішніх стартап-інкубаторів, програм підтримки ініціатив співробітників та нагородження інноваційних досягнень.

Підтримка розвитку та навчання: Microsoft може збільшити інвестування у програми розвитку та навчання для своїх працівників. Це можуть бути тренінги, семінари, онлайн-курси, програми менторства та можливості професійного зростання, що збагатить корпорацію прихильними та лояльними до неї співробітниками та позитивно впливає на бренд роботодавця загалом. Забезпечення доступу до ресурсів і засобів для самоосвіти, підтримка розвитку навичок та лідерства допоможе залучати талановитих працівників і забезпечити стійкість персоналу.

Підтримка багатоманітності та інклюзивності: Microsoft може активно продовжувати підтримувати багатоманітність та інклюзивну культуру. Це включає в себе подальше забезпечення підтримуючого та безпечного середовища для всіх працівників, незалежно від їхньої раси, етнічної приналежності, гендерної ідентичності, вікових груп та особливостей. Заохочення різноманітності у відборі та просуванні працівників, проведення тренінгів з усвідомлення культурних різниць, створення груп підтримки та форумів для обговорення інклюзивності, що сприятиме подальшому розширенню культурного розмаїття в компанії.

Підтримка робочого балансу: Microsoft може вдосконалити управління корпоративною культурою шляхом підтримки робочого балансу. Забезпечення гнучкості графіків роботи, вдосконалення наявних програм віддаленої роботи, надання можливостей для саморозвитку та відпочинку сприятиме покращенню задоволеності працівників, підвищенню їхньої продуктивності та зниженню рівня вигорання, яке є значною перешкодою для повної задоволеності працівників.

Визнання та нагороди: Microsoft може встановити систему визнання та нагород за досягнення працівників. Це можуть бути нагороди за високі показники продуктивності, інноваційність, відмінність у виконанні завдань, а також програми наставництва для визначення та розвитку талантів.

Отже, в таблиці 3.1 розглянемо напрями формування КК та потенційні ефекти після впровадження покращень для Майкрософт Україна.

Таблиця 3.1 – Напрями та ефекти після впровадження покращень до КК

Напрями	Ефекти після впровадження покращень
Лояльність працівників	Зростання рівня лояльності серед працівників, які виявляють відданість та підтримку компанії, навіть у непередбачуваних ситуаціях
Якість людського капіталу	Підвищення якості навичок та компетенцій персоналу, що дозволяє ефективніше впоратися з викликами та обмеженнями
Соціальний капітал	Зміцнення співпраці та комунікації між співробітниками, сприяння взаємопідтримці та вирішенню проблем, які виникають
Благополуччя (well-being) персоналу Майкрософт Україна	Підвищення рівня благополуччя та задоволеності працівників, шляхом надання підтримки, психологічної допомоги та соціальних пільг в умовах воєнного стану.
Баланс між роботою та сім'єю	Забезпечення розвитку балансу між робочим та особистим життям працівників, з урахуванням вимог та обмежень воєнного стану
Стан працівників	Зменшення рівня стресу та виснаженості серед працівників, шляхом надання психологічної підтримки, медичної допомоги та ресурсів для збереження здоров'я
Соціально-психологічний стан	Покращення загального соціально-психологічного стану працівників, шляхом стимулювання позитивної атмосфери, сприянням взаємодії та саморозвитку в умовах воєнного стану
Покращення корпоративного кодексу в Майкрософт Україна	Зміцнення етичних норм та цінностей в компанії, враховуючи вимоги та особливості воєнного стану
Використання AI технологій	Збільшення ефективності технологій для автоматизації процесів та оптимізації робочих потоків з мінімізацією ризиків для безпеки персональних даних працівників

Вартість впровадження таких покращень корпоративної культури в корпорації Microsoft буде залежати від різних факторів, таких як обсяг змін, ресурси, необхідні для впровадження, та розмір компанії. Розрахувати точну

вартість впровадження можна шляхом складання бюджету, включаючи витрати на розвиток програм, навчання, комунікацію, нагороди та інфраструктуру.

Дослідимо більш детально аспект покращення благополуччя працівників філіалу Майкрософт в Україні. Покращення благополуччя працівників компанії має значний вплив на рівень корпоративної культури. Ось кілька аргументів, які демонструють, як ці два аспекти пов'язані між собою:

Задоволені працівники сприяють позитивній робочій атмосфері: коли працівники відчують себе задоволеними на роботі, це створює позитивний настрій та доброзичливу атмосферу в колективі. Вони більш схильні до спілкування, співпраці та підтримки один одного. Ця позитивна взаємодія допомагає утверджувати корпоративну культуру, що сприяє спільним цілям і цінностям компанії.

Високий рівень задоволення сприяє залученості: коли працівники почуваються задоволеними та пов'язують свої інтереси зі стратегічними цілями компанії, вони стають більш залученими до своєї роботи. Залучені працівники більш мотивовані та ефективні, оскільки вони проявляють більшу ініціативу та зосередженість на досягненні результатів. Це мотивоване робоче середовище сприяє формуванню позитивної корпоративної культури, яка підтримує інновації та зростання.

Зменшення стресу та вигорання сприяє здоровому середовищу: якщо компанія зосереджується на покращенні благополуччя своїх працівників, це може включати заходи щодо зниження стресу та запобігання вигоранню. Працівники, які мають можливості для відновлення, балансу роботи та особистого життя, відчують більшу задоволеність та мають більше енергії для виконання своїх обов'язків. Це сприяє створенню здорового робочого середовища, яке впливає позитивно на корпоративну культуру.

Висока якість життя працівників зміцнює довіру і відповідальність: коли компанія піклується про благополуччя своїх працівників, вона виявляє високий рівень дбайливості та турботи. Це зміцнює довіру працівників до компанії та її

керівництва. Коли працівники відчують довіру, вони більш відповідально ставляться до своєї роботи та досягають кращих результатів. Розширення довіри і відповідальності утворює позитивну корпоративну культуру, засновану на взаємному повазі та співпраці.

Коли розглядаємо питання покращення благополуччя працівників компанії в контексті воєнного стану, воно набуває ще більшої ваги і розмірковувань. Воєнний стан характеризується підвищеним рівнем напруження, небезпеки та нестабільності. Тож необхідно додатково наголосити на деяких принципах що є важливими, коли мова йде про покращення благополуччя працівників навіть у таких умовах:

компанія має максимально забезпечити вживання максимальної кількості заходів безпеки та захисту;

воєнний стан може викликати стресові ситуації, травми та емоційне виснаження у працівників. Компанія повинна надати підтримку для фізичного та психологічного благополуччя працівників, зокрема шляхом доступу до медичної допомоги, консультування та програм підтримки. Це допоможе працівникам впоратися зі стресом і підтримати їх емоційне здоров'я;

важливо підтримувати відкриту комунікацію і взаємодію в компанії під час воєнного стану. Це може включати регулярні наради можливо в онлайн форматі за неможливості проведення офлайн, обмін інформацією та засоби комунікації для спілкування між різними рівнями управління та працівниками. Це допоможе утримувати прозорість, впевненість та відчуття залученості до подій у компанії;

воєнний стан може вимагати від працівників додаткових зусиль та робочого часу. Важливо забезпечувати розумний баланс між роботою та особистим життям, а також надавати можливості для відпочинку та відновлення. Компанія може розглянути гнучкі графіки роботи, допомогти працівникам у використанні відпусток та надавати підтримку для збереження здорових робочих стосунків.

Воєнний стан створив виклики для корпоративної культури Майкрософт Україна, але покращення благополуччя працівників може позитивно впливати на зміцнення згуртованості, довіри та стійкості в організації. Ретельне управління цими аспектами допоможе компанії зберегти позитивну корпоративну культуру, навіть у воєнний період.

3.2 Обґрунтування ефективності запропонованих заходів з управління корпоративною культурою

Важливо, щоб компанія, така як Майкрософт, забезпечувала належну підтримку своїм співробітникам та опікувалась їх благополуччям під час воєнного стану. Це може включати надання психологічної підтримки, консультування та ресурсів для забезпечення безпеки і добробуту.

Ефективність запропонованих в минулому пункті заходів з управління корпоративною культурою в умовах воєнного стану можна обґрунтувати наступними аспектами:

Забезпечення безпеки і захисту: Запевнення працівників в їхній безпеці та надання належного захисту є критичними. Це сприяє створенню відчуття довіри та підтримує позитивну корпоративну культуру, оскільки працівники відчують, що компанія піклується про їхню безпеку.

Фізичне і психологічне благополуччя: Надання підтримки для фізичного та психологічного благополуччя допомагає зменшити негативний вплив цих факторів на працівників. Це може включати доступ до медичної допомоги, консультування та програми підтримки. Працівники, які отримують необхідну підтримку, можуть краще впоратися зі стресом і підтримувати високий рівень емоційного благополуччя.

Відкрита комунікація і взаємодія: Регулярні наради, обмін інформацією і засоби комунікації дозволяють підтримувати зв'язок між різними рівнями управління та працівниками. Це сприяє створенню прозорості, впевненості та

відчуття залученості до подій у компанії, що сприяє зміцненню корпоративної культури.

Розумний баланс між роботою та особистим життям: Гнучкі графіки роботи, підтримка використання відпусток та збереження здорових робочих стосунків допомагають працівникам зберегти енергію, підтримують їхню ефективність і знижують ризик вигорання.

Ці запропоновані заходи спрямовані на покращення благополуччя працівників навіть у воєнних умовах, що допомагає зберегти позитивну корпоративну культуру. Реальність досягнення мети розвитку у цих напрямках створює сприятливу робочу атмосферу, збільшує задоволеність працівників та сприяє підтримці і розвитку командного духу під час воєнного стану.

Ефективність цих заходів може бути оцінена через різні метрики, такі як показники задоволеності працівників, зниження рівня плинності кадрів, підвищення продуктивності і якості роботи, збільшення кількості інноваційних ідей та успішніших проектів. Крім того, можна провести опитування серед працівників, оцінювання їхнього задоволення і залученості в компанії. Ці дані допоможуть виявити позитивні зміни в корпоративній культурі та вплив заходів на підвищення ефективності.

Нашим кроком для визначення економічної ефективності буде визначення та розрахунок можливої економії коштів, що витрачаються підприємством через високу плинність персоналу, а також розрахунок

Витрати спричинені високою плинністю персоналу продемонстровані на табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Витрати спричинені високою плинністю персоналу за 2023 рік

Стаття витрат	Сума витрат, грн/рік
Оплата праці працівника за підбір, оформлення та адаптацію нового працівника	176000

Продовження таблиці 3.2

Навчання нового персоналу	500000
Втрати викликані перервами в роботі з причин плинності	1170000
СУМА ВИТРАТ	1846000

Отже, в компанії «Майкрософт Україна» витрати спричинені плинністю персоналу на кінець 2022 року склали 1846000 гривень. Це витрати за умови рівня плинності персоналу у 2022 році, а саме 20%. Для нашого дослідження ми будемо використовувати прогнозні значення, а саме ми прогнозуємо, що за умови впровадження заходів плинність персоналу можливо знизити вдвічі, а саме до 10%. За умови, що плинність персоналу зменшиться до 10%, то економія коштів буде відповідати половині суми витрат через плинність, а саме 923000 гривень.

Тепер, дослідимо економічну ефективність проведення психологічного тренінгу/терапії для працівників Майкрософт Україна, що гарантовано може повпливати на лояльність та благополуччя персоналу в порівнянні з витратами, які спричинені високою плинністю.

За високої плинності кадрів є певна кількість ризиків, як помилковість обраного кандидата, протяжність процесу пошуку підходящого кандидата, можливий брак адаптації нового кандидата у вже створеному колективі, або його неприйняття і багато інших.

Якщо ж працювати на збереження наявних працівників шляхом покращення їх добробуту, то отримаємо такі результати: середня вартість колективної психотерапії/тренінгу для працівників компанії в Україні - від 25000-35000 на місяць за 4 заняття по 2-2.5 години, орієнтовна кількість учасників 10-30 осіб. Вартість такого заходу на одного працівника – 1166-2500 грн на місяць.

Для прорахунку ефективності заходу з тривалістю 6 місяців і середньою вартістю утримання фахівців в 15000 гривень на місяць, ми можемо використати наступну формулу:

$$\text{Ефективність} = (\text{Загальні очікувані переваги} - \text{Вартість зах.}) / \text{Вартість зах.}$$

Загальні очікувані переваги можна визначити на основі зменшення витрат на рекрутинг та збереження наявних працівників. Приблизно, компанія очікує, що заходи з покращення добробуту працівників дозволяють зекономити 180000 гривень на рекрутингу нового персоналу та зберегти кваліфікованих працівників, які в іншому випадку могли б покинути компанію. Таким чином, загальні очікувані переваги складають 180000 гривень.

Вартість заходу можна визначити як суму витрат на колективну психотерапію/тренінг протягом 6 місяців. Виходячи з початкових даних, максимальна вартість заходу на одного працівника становить ≈ 2500 гривень на місяць, отже, загальна вартість заходу на 6 місяців для 10-30 працівників складатиме від 150000 до 450000 тис. гривень.

Розрахуємо ефективність заходу для мінімальної та максимальної кількості учасників:

$$\text{Ефективність (мін.)} = (180000 - 150000) / 150000 = 0.2$$

$$\text{Ефективність (макс.)} = (180000 - 450000) / 450000 \approx -0.6$$

Отримані значення показують, що в разі мінімальної кількості учасників ефективність заходу становить 0.2, що означає позитивну ефективність. Однак, в разі максимальної кількості учасників ефективність складає близько -0.6, що вказує на необхідність уникання на даний період часу максимальної кількості учасників тренінгу.

Тепер давайте оцінимо можливі економічні зиски:

Зменшення втрати працівників: без проведення заходу компанія втрачала 2 працівників на місяць. Застосування заходів для покращення добробуту може допомогти зберегти цих працівників і уникнути витрат на їх заміну. Таким чином, компанія зекономить витрати на рекрутинг, навчання та інтеграцію нових співробітників, що становить, як ми вже з'ясували з таблиці 3.1 – 1 846 000 грн на рік та 153 833 грн на місяць (2 працівники * 76 917 грн/працівника).

Зниження витрат на рекрутинг: За рахунок збереження працівників компанія також може знизити витрати на рекрутинг нових співробітників. Орієнтовно, щомісяця компанія заощаджує 76 917 грн на рекрутинг нового працівника.

Таким чином, загальні економічні зиски за шість місяців будуть складати:

Економія на втраті працівників: $153\,833 \text{ грн/міс.} * 6 \text{ міс.} = 923\,000 \text{ грн}$

Економія на рекрутингу: $76\,917 \text{ грн/міс.} * 6 \text{ міс.} = 461\,502 \text{ грн}$

Отже, загальний прибуток від проведення заходу складатиме 1 384 502 грн (923 000 грн + 461 502 грн)

Це означає, що компанія може очікувати позитивний результат від вкладення коштів у покращення благополуччя працівників шляхом проведення колективної психотерапії/тренінгу.

ВИСНОВКИ

У світі сучасного бізнесу формування та розвиток корпоративної культури стають все більш актуальними та визначальними елементами успіху організацій. Дослідження, проведені у рамках даної дипломної роботи, підтвердили важливість корпоративної культури як фактора, що впливає на ставлення працівників до роботи, комунікацію та досягнення цілей.

Корпоративну культуру підприємств можна характеризувати за декількома елементами, такими як організаційна структура, система управління, склад працівників (статевовіковий, кваліфікаційний тощо), стратегія підприємства та спільні цінності. Вона визначає, як працівники поведуться і взаємодіють у компанії. Тому для кожної бізнес-структури важливо сформувати та підтримувати саме ту культуру, яка сприятиме ефективній роботі і досягненню поставлених цілей. Глибоке дослідження цих елементів корпоративної культури є важливим як для сучасної управлінської науки, так і для практики використання цих ідей у діяльності.

Дослідження формування та розвитку корпоративної культури, та отримані результати щодо її впливу на мотивацію персоналу, дозволяють нам стверджувати, що визначена нами **актуальність** теми є обґрунтованою, а розглянута проблематика потребує подальшого аналізу, адже оцінка корпоративної культури, питання розвитку, впливу на нього, та заходи, що на ці процеси мають вплив з кожним днем викликають все більший інтерес у роботодавців. Сьогодні корпоративна культура виконує безліч функцій, які мають позитивний вплив на діяльність підприємства. Основними, на нашу думку, є функція створення позитивного бренду роботодавця, а також значного поліпшення продуктивності праці та вмотивованості персоналу за умови високого рівня розвитку корпоративної культури.

Впровадження норм в корпоративні відносини, дотримання яких потенційно створить атмосферу єдності цілей кожного учасника управління, дає

змогу досягати значних рівнів організації діяльності корпорації. Чим сильніша корпоративна культура, як наслідок, тим сильніша компанія, а потужна корпорація є важливою складовою стабільності економічного й громадського життя держави в цілому.

Застосування ефективних методів та практик управління корпоративною культурою, таких як впровадження системи визнання та стимулювання, проведення навчальних заходів та тренінгів, well-being практики, а також систематичний моніторинг та оцінка результатів, сприяють створенню позитивної тенденції у робочому середовищі, збільшують задоволеність працівників, знижують плинність кадрів та сприяють підвищенню продуктивності організації.

В процесі виконання завдань КБР було послідовно досягнуто її *мети*. У першому розділі дипломної роботи нами було проведено дослідження теоретичних основ корпоративної культури в компанії. Аналізуючи наукову літературу на цю тему, було виявлено, що розуміння сутності корпоративної культури різниться залежно від факторів, які вважаються основною силою формування культури. Вагомою частиною дослідження також був аналіз впливу корпоративної культури на формування ефективної системи управління персоналом та його мотивацію було визначено, що сучасні ринкові умови вимагають від керівників компаній формування ефективних команд, які здатні якісно реагувати на економічні виклики сьогодення – це вимагає введення заходів щодо збільшення ефективності персоналу, постійне удосконалення мотиваційних програм, оновлення програм кадрової політики, а також формування сприятливого клімату в організації. Також були розглянуті різні методичні підходи до оцінювання корпоративної культури, що в подальшому дозволило обрати найбільш результативні під час аналізу діяльності «Майкрософт Україна».

Наступний розділ був присвячений аналізу діяльності підприємства. Нами було проаналізовано основні показники підприємства, а саме фінансові, а також

показники задоволеності та залученості, що дозволило нам визначити перші проблеми, що існують на підприємстві.

Науковий досвід та дослідження корпорації Microsoft підтверджують важливість активного впровадження та постійного вдосконалення системи управління корпоративною культурою.

Корпорація Microsoft є однією з провідних ІТ-компаній, яка визначається своєю корпоративною культурою, спрямованою на інновації, лідерство та співпрацю. Вона постійно прагне досягти високих стандартів у своїх продуктах, послугах та корпоративному середовищі. Однією з основних переваг корпоративної культури Microsoft є задоволеність та щастя працівників, що вона привносить, що сприяє підвищенню ефективності та продуктивності компанії.

Однією з ключових характеристик корпоративної культури Microsoft є підтримка бізнес-цілей, спрямованих на досягнення глобального успіху. Це досягається завдяки акценту на інновації та реагування на потреби клієнтів. Результатом цієї корпоративної культури є міцна позиція компанії на ринку комп'ютерного обладнання та програмного забезпечення.

Однак, корпоративна культура Microsoft також має деякі недоліки. Наприклад, виявлено відсутність інституційної підтримки для належної автономії працівників. Це може обмежувати пропозицію нових та інноваційних ідей. Крім того, спостерігається певна тенденція до меншої задоволеності серед працівників, які працюють у компанії протягом тривалого періоду, а також серед працівників операційного та інженерного відділів.

Зокрема, щодо українського філіалу Майкрософт, існує проблема добробуту персоналу, адаптації та реабілітації працівників щодо внутрішніх та зовнішніх подій у країні. Це вимагає впровадження конкретних заходів для боротьби з цими проблемами, таких як удосконалення практик управління щастям та добробутом персоналу, модернізація корпоративного кодексу, посилення уваги до ментального здоров'я та політики робочого балансу.

Проаналізувавши стан корпоративної культури ми дійшли висновку, що існуюча корпоративна культура підприємства є достатньо сильною, проте, для підтримки рівня результативності компанії на бажаному рівні, покращення мають бути впроваджені регулярно.

Підбиваючи підсумки даного дослідження, варто зазначити, що корпоративна культура існує на підприємстві незалежно від того, чи приділяє керівний менеджмент увагу цьому питанням чи ні. Проте, для того, щоб корпоративна культура була позитивною і сприяла створенню конкурентоспроможному іміджу організації, привертала потенційних клієнтів та талановитих співробітників, а також слугувала стабільним механізмом мотивації для всього колективу, необхідно активно займатися її формуванням. Цей процес повинен бути плановим, цілеспрямованим та враховувати всі особливості діяльності організації.

В третьому розділі нами наведені рекомендації щодо покращення:

- Лояльності працівників
- Якості людського капіталу
- Соціального капіталу
- Благополуччя (well-being) персоналу Майкрософт Україна
- Балансу між роботою та сім'єю
- Стану працівників
- Соціально-психологічного стану
- Корпоративного кодексу в Майкрософт Україна
- Використання AI технологій

За виявленою необхідністю, було визнано доцільним пропонування проведення заходу. А саме психологічного тренінгу/терапії для групи співробітників, задля зменшення плинності кадрів та збільшення лояльності до компанії.

Висновки даної дипломної роботи слугують додатковим доказом необхідності і ефективності формування та розвитку корпоративної культури як

стратегічного фактора управління організацією. Впровадження рекомендованих практик сприятиме створенню конкурентних переваг, забезпечить стійкий розвиток організації та збільшить її успішність у сучасному бізнес-середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бала О. І. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. Львів: Наукові праці НУ Львівська політехніка, 2010. (№ 682). 5-15 с.
2. Башук Т.О., Жолудєва А.М. Маркетинг і менеджмент інновацій: доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. (№ 2). Київ, 2011. 179-184 с.
3. Березін О. В., Міценко Н. Г., Дуда С. Т. Управління потенціалом підприємства. Львів : Магнолія, 2011. 308 с.
4. Бобровська О., ФЕтаУ, 4 курс, ЕЕП-405. Корпоративна культура сучасного підприємства: ключові характеристики та механізм формування. Київ: КНЕУ. 3 с.
5. Васильєв А. В., Харчевнікова Л. С. Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства: вип. 174. Харків: *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*, 2016. 44-52 с.
6. Данилевич Н.С., Поплавська О.М., Олішевська А. В. Оцінювання персоналу: практика використання сучасних методів, можливості поширення в Україні. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2018. № 1(51). С.223-229.
7. Данюк В. М., Чернушкіна О. О. Сучасне розуміння корпоративної культури: формування ринкової економіки. Київ: *зб. наук. праць. спец. випуск: у 3 т. КНЕУ*, 2010 р. 54-73 с.
8. Джеррі Джонсон, Ківен Шоулз, Річард Уїттінгтон: Корпоративна стратегія: теорія і практика (7-е видання). 2007р. 800 с.
9. Дяків О. П. Основні складові формування корпоративної культури в організації: формування ринкової економіки. Київ: *зб. наук. праць. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. КНЕУ*, 2010. 94–100 с.

10. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Київ: *Центр навч. л-ри*, 2005. С. 352.
11. Євтушевський В.А. Основи корпоративного управління. Київ: Навч. посіб. К.: Знання: Прес, 2002. 317 с.
12. Тимцуник В.І., Белова О.І. Корпоративна культура як основа формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством. Київ: *Збірник наукових праць серія «Управління»*, випуск 2, 2011. 25-32 с.
13. І. Петрова, В. Поліщук, В. Печенізький. Управління змінами. Львів: *Навчальний посібник, ЗУКЦ*, 2008. 66 с.
14. Хаєт Г.Л. Корпоративна культура: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 193 с.
15. Alvesson M., Sveningsson S. Changing organizational culture: Cultural change work in progress. London, Uk: Routledge, 2015. 12-25 p.
16. Bernroider, E. Factors in SWOT Analysis Applied to Micro, Small-to-Medium, and Large Software Enterprises: An Austrian Study. Austria: *European Management Journal*, 20(5), 2002. 562-573 p.
17. Guiso, L., Sapienza, P., Zingales, L. The value of corporate culture. Chicago: *Journal of Financial Economics*, 2015. 60-76 p.
18. Hayzlett J. The Staff Entrepreneur, and Inc. Entrepreneur Voices on Company Culture. New-York. Entrepreneur Press, 2018. 215 p.
19. Kim S. Cameron, Robert E. Quinn. Diagnosing and Changing Organizational Culture. New-York: *Jossey-Bass Business & Management Series (eds.)*, *Based on the Competing Values Framework*, 1999. 172-175 p.
20. Leigh, D., & Pershing, A. J. SWOT analysis. The Handbook of Human Performance Technology. San Francisco, 2006. 1089-1108 p.
21. Lopushniak H., Mylyanyk R., Lopushniak V., Shandar A. and Leontenko O. Managerial competencies in the training of specialists in public and corporate

management in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. Kyiv, 2022. 88-110p.

22. Marcoulides, G. A., & Heck, R. H. Organizational culture and performance: Proposing and testing a model. 1993. 209-225 p.

23. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: *John Wiley & Sons*, 2010. 464 p.

24. Stanley M. Davis. Managing corporate culture. London: *Ballinger Pub. Co. edition, in English*, 1984. 123 p.

25. Styr C. How is microsoft transforming its organisational culture? *myHRfuture*. 2021 URL: <https://www.myhrfuture.com/blog/2021/8/25/how-is-microsoft-transforming-its-organisational-culture> (date of access: 26.04.2023).

26. Yara A. A look at the Tech Retention Crisis: Causes, Key Trends & Plausible Solutions. *LinkedIn*. 2022 URL: <https://www.linkedin.com/pulse/look-tech-retention-crisis-causes-key-trends-plausible-yara-abboud/?trk=pulse-article> (date of access: 01.05.2023).

27. Efron L. What Drives a Culture of Belonging? *Gallup*. 2022. URL: <https://www.gallup.com/workplace/395102/drives-culture-belonging.aspx> (date of access: 23.03.2023).

28. Elliot R. 4 Steps In Building Your Company Culture: Design, Listen, Develop, Share. *Conscious culture group* URL: <https://consciousculturegroup.com/4-steps-in-building-your-company-culture/> (date of access: 17.04.2023).

29. Everything about Glassdoor. *Wikipedia*. 2023. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Glassdoor> (date of access: 12.04.2023).

30. Everything about Wells Fargo. *Wikipedia*. 2023. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Wells_Fargo (date of access: 07.02.2023).

31. Facts about Microsoft. *Microsoft*. 2023 URL: [https://news.microsoft.com/facts-about-microsoft/#Business Organization__](https://news.microsoft.com/facts-about-microsoft/#Business_Organization__) (date of access: 06.03.2023).

32. The eight styles of company culture. *Harvard business review*. 2018. URL: <https://hbr.org/data-visuals/2020/01/the-8-styles-of-company-culture> (date of access: 27.03.2023).
33. Heffernan M. Microsoft has become richer through its culture shift. // *Financial Times*. 2016. URL: <https://www.ft.com/content/82e6ff92-46c6-11e6-8d68-72e9211e86ab> (date of access: 13.04.2023).
34. Lebowitz, S. The CEO of Microsoft has an 8-hour meeting with his leadership team every month. *Business Insider*. 2015. URL: <http://www.businessinsider.com/how-microsoft-ceo-satya-nadella-runs-meetings-2015-10> (date of access: 01.03.2023).
35. McCracken H. Transforming culture at Microsoft: Satya Nadella sets a new tone. *In The Black*. 2018. URL: <https://www.intheblack.com/articles/2018/06/01/satya-nadella-transforming-culture-microsoft> (date of access: 25.04.2023).
36. Microsoft annual report. *Microsoft*. URL: https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https://c.smicrosoft.com/en-us/CMSFiles/MSFT_FY22Q4_10K.docx?version=401b18a2-7dfa-3105-fd3b-90c1a5ca04bb (date of access: 16.05.2023).
37. Microsoft is born. *Microsoft*. URL: <https://news.microsoft.com/announcement/microsoft-is-born/?return=https%3A%2F%2Fnews.microsoft.com%2Fabout%2F> (date of access: 10.03.2023).
38. Microsoft Corporation, Form 10-K *Microsoft*. URL: <https://microsoft.gcs-web.com/node/30786/xbml-viewer> (date of access: 08.05.2023).
39. Microsoft Happiness Score. *Comparably*. URL: <https://www.comparably.com/companies/microsoft/happiness> (date of access: 08.05.2023).
40. Microsoft investor reports. *Microsoft*. URL: <https://www.microsoft.com/investor/reports/ar22/index.html> (date of access: 06.05.2023).

41. Microsoft statistics and demographics. *Zippia*. URL: <https://www.zippia.com/microsoft-careers-7480/revenue/> (date of access: 16.05.2023).
42. Number of employees at Microsoft. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/273475/number-of-employees-at-the-microsoft-corporation-since-2005/> (date of access: 15.05.2023).
43. Poor company culture costs UK economy. *BM magazine*. 2018. URL: <https://bmmagazine.co.uk/news/poor-company-culture-costs-uk-economy-23-6-billion/> (date of access: 19.02.2023).
44. Tayan B. The Wells Fargo Cross-Selling Scandal. *Harvard Law School Forum on corporate governance*. 2019. URL: <https://corpgov.law.harvard.edu/2019/02/06/the-wells-fargo-cross-selling-scandal-2/> (date of access: 06.02.2023).
45. The Business of Inclusion. Microsoft, 2017. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/diversity/business-of-inclusion/default.aspx> (date of access: 17.04.2023).
46. Microsoft Corporation. Wikipedia. 2023. *Wikipedia*. URL: <http://en.wikipedia.org/wiki/Microsoft> (date of access: 19.02.2023).
47. Zemke A. How to Evaluate Organizational Culture in 4 Steps. 2022. URL: <https://beehivepr.biz/how-to-evaluate-organizational-culture/> (date of access: 19.04.2023).
48. Smith B. Defending Ukraine: Early Lessons from the Cyber War. Microsoft. URL: <https://query.prod.cms.rt.microsoft.com/cms/api/am/binary/RE50KK> (date of access: 23.05.2023).

ДОДАТОК



КОРОТКИЙ ЗВІТ ПОДІБНОСТІ



Ім'я користувача:
Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...

ID перевірки:
1015297554

Дата перевірки:
29.05.2023 12:22:03 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
29.05.2023 12:44:20 EEST

ID користувача:
100005733

Назва документа: Рибальченко_керівник_Кицак

Кількість сторінок: 59 Кількість слів: 12391 Кількість символів: 98546 Розмір файлу: 402.32 KB ID файлу: 1014969472

6.51% Схожість

Найбільша схожість: 0.98% з Інтернет-джерелом (<https://km-news.znu.edu.ua/wp-content/uploads/2012/10/zbirnyk-tez-...>)

4.28% Джерела з Інтернету 229 Сторінка 61

5.48% Джерела з Бібліотеки 371 Сторінка 62

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 3

КОПІЯ ТЕЗ ДОПОВІДІ

УДК 331.522.4:[330:004

Рибальченко В.Є.,

здобувач вищої освіти першого

(бакалаврського) рівня підготовки,

ДВНЗ «Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана»

ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Беззаперечним є той факт, що ефективність економічного розвитку сучасних держав у значній мірі залежить від інвестицій, вкладених в розвиток і забезпечення можливостей використання національного трудового потенціалу, без якого неможливо забезпечити поступальний розвиток суспільства.

Трудовий потенціал суспільства - це сукупна здатність населення країни до праці, потенційна дієздатність суспільства, його ресурси праці. Зовнішня форма реалізації людини представлена активністю індивіда в професії, творчості, спорті, навчанні, політичній та суспільній діяльності та ін. Внутрішньою формою реалізації людини відображає самовдосконалення людини в різних аспектах: в моральному, духовному, фізичному, інтелектуальному та естетичному. [2, с. 172-173]

Для більшості індивідів надзвичайно важливим в житті є аспект трудової самореалізації. Задля відчуття цілісності та набуття певного авторитетного значення у суспільстві, кожна людина прагне досягти певних успіхів в обраній трудовій діяльності.

Науково-технічний прогрес не вперше висуває вимоги до реструктуризації національної економіки щодо зміни галузевої структури задля збереження конкурентоспроможності країни і забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної продукції на світовому ринку, а також вибору темпів автоматизації, механізації, роботизації, цифровізації виробничих

процесів, адаптованих до темпів вивільнення робочої сили та фінансових можливостей підприємств і готовності інституційного забезпечення до значного зростання структурного безробіття. [4, с.195-196]

При проведенні дослідження використовувалися такі методи, як: метод аналізу і синтезу; метод узагальнення та систематизації; історичний метод.

Дослідженню сучасних проблем реалізації трудового потенціалу присвячені роботи таких вчених як: Колот А.М., Цимбалюк С.О., Білик О.М., Васирик А.В., Бендасюк О. О., Хандій О. О., Шамілева Л. Л., Юдіна Т.Н., Тушканов І.М. тощо.

Масштабна інтелектуалізація праці і інформатизація суспільства, широке використання цифрових технологій і стрімкий перехід діяльності з реального світу у світ віртуальний (онлайн), що охопили всі сфери діяльності людей, істотно змінюють як соціально-економічний розвиток світу, так і життя кожної окремої людини. Впровадження цифрових технологій в усі сфери життя (цифровізація), від взаємодії між людьми до функціонування промислових виробництв, відкриває нові можливості для працівників та водночас створює нові проблеми реалізації трудового потенціалу. [1, с.167-168].

В даний час ринок праці в світі переживає глобальні трансформації, коли окремі види професій або вже зникли, або потрапили під загрозу зникнення, оскільки замінюються роботами або комп'ютерними програмами. Замість традиційних професій і посад на ринку праці виникають зовсім нові мобільні та гнучкі трудові функції, які передбачають більшу універсальність знань і навичок фахівців і робітників, які можуть легко трансформуватися в залежності від змін профілю та видів діяльності компанії, економічної ситуації, що складається на ринку товарів, робіт, послуг, капіталів.

Високі темпи зміни інформаційно-комп'ютерних технологій супроводжуються поляризацією працівників за рівнем опанування цифрових навичок, – за цих умов зростають ризики невідповідності якісних освітньо-кваліфікаційних та професійних знань, умінь та навичок працівників вимогам та потребам ринку праці. Внаслідок вихолощення окремих сегментів на ринку

праці формуються суттєві диспропорції поміж попитом та пропозицією, відбувається зменшення масштабів зайнятості й зростання технологічного безробіття. Як наслідок, – збільшення майнової нерівності та звуження споживчого попиту населення.

Соціально-економічні проблеми, які можуть виникати в системі соціально-трудових відносин, в першу чергу пов'язані з поглибленням соціальної поляризації в суспільстві, звуженням сфери формування та реалізації середнього класу, блокуванням соціальних ліфтів та регресивною соціальною мобільністю. Особливу занепокоєність викликають процеси втрати трудового потенціалу внаслідок відтоку населення за межі країни. Соціально-психологічні проблемні наслідки цифровізації більшою мірою відносяться до окремої людини чи безпосередньо працівника та пов'язані з можливостями соціального відторгнення, погіршенням функціональних можливостей та трудових навичок працівника та зміною мотиваційних орієнтирів. На рівні суспільства чи соціуму мова може йти про посилення розриву у можливостях зайнятості та забезпечення гідної праці між поколіннями, поляризації суспільства та підвищення рівня незахищеної зайнятості. [3, с. 183-185]

За умови прояву визначених проблем звужується свобода та соціальний простір формування особистості, виникають прояви відчуження людини від її внутрішнього світу та соціального відчуження, посилення феномену індивідуалізації в системі соціально-трудових відносин та ін. Визначені та ідентифіковані проблеми в системі соціально-трудових відносин за умови цифровізації можуть за певних обставин обумовити прояв чи реалізацію низки економічних та соціально-економічних ризиків, серед яких найбільш вагомими та вірогідними є наступні: – ризики втрати роботи; – ризики втрати основних джерел життєзабезпечення; – втрати можливості соціального захисту та соціального забезпечення; – втрати соціального статусу та можливості його підвищення; – ризики формування психологічної залежності, а в крайніх випадках навіть деградації особистості; – ризики соціального відторгнення та дезадаптації людини в суспільстві та ін. [4, с. 199-201].

Проте цифрова економіка несе з собою і нові потреби, що обумовлюють появу якісно нових професій і становлення якісно нових вимог до знань, вмінь і навиків працівників. Цифрова економіка не лише створює нові галузі і професії, а ще й надає необмежені можливості реалізації трудового потенціалу і розкриттю талантів людини. Цифрова економіка невілює кордони між країнами світу. Реалії цифровізації такі, що для підтримання своєї конкурентоспроможності на ринку праці людина має постійно вчитися, різностороннє розвиватися і отримувати нові навички. [1, с.168]

Причинно-наслідкові зв'язки поміж цифровізацією економіки та можливими проблемами та наслідками, які можуть проявитися в соціально-трудовах відносинах, обумовлюють необхідність розробки методології оцінки та кількісного виміру впливу цифровізації на сферу праці. Визначення вірогідності прояву та реалізації відповідних ризиків забезпечують науково-методичне обґрунтування розробки соціально-економічних механізмів їх мінімізації чи запобігання. Одночасно розроблення прогнозів трансформації сфери праці за умови цифровізації економіки забезпечує можливість розробки перспективних балансів робочої сили для базових галузей економіки на умовах збалансованості поміж попитом та пропозицією робочої сили.

Шляхом трансформації і вирішення цього питання може бути - навчання та перекваліфікація персоналу, який є представниками застарілих професій за рахунок фірми, орієнтовану на майбутні перспективи, адже стаж працівників та досвід є не менш важливими. Та здобуття ними нових навичок та знань, щоб відповідати вимогам сучасного технологічного розвитку.

Література

1. Білик О. Людина в координатах цифрової економіки: нові можливості і проблеми реалізації трудового потенціалу. *Сфера зайнятості і доходів в умовах цифрової економіки: механізми регулювання, виклики та домінанти розвитку*. Зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф. К.: КНЕУ, 2019. с.167-169.

2. Бендасюк О. О. Особливості розвитку трудового потенціалу України в умовах переходу до інноваційної моделі економіки. *Регіональна економіка*. Київ, 2010. № 1. с. 172-177.
3. Хандій О. О., Шамілева Л. Л. Вплив цифрових трансформацій на економіку та сферу праці: соціально-економічні ризики та наслідки. Київ, 2019. с. 182-186.
4. Юдіна Т.Н., Тушканов І.М. Цифрова економіка крізь призму філософії господарства і політичної економії. *Філософія господарства*. К: 2017. № 1. с. 193-201.

Науковий керівник: Білик О.М., канд., екон., наук, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана».

УДК 331.101.2:331.108.32