

**Л.Д. ВОРОБІЙОВА, В.А. ТАЛОВЕР**  
**БІЗНЕС-КУЛЬТУРА, ЇЇ СКЛАД ТА МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ**

Під бізнес-культурою можна розуміти дещо різні явища. По-перше, її можна розглядати як загальне широке поняття, а можна як вузьке визначення бізнес-етикету. У першому випадку, бізнес-культура включає в себе складні системи взаємовідносин на підприємствах і між ними. У вузькому значенні — це виконання норм і правил, які подекуди за змістом є не більше ніж умовностями. По-друге, бізнес-культуру можна розглядати як корпоративну культуру певного підприємства або ж сукупність культурних норм та цінностей певного регіону, країни або сучасного світу. Насправді, усі вище перелічені ознаки взаємопов'язані. Бізнес-культура — це модель або стиль ділових операцій та комунікації. Це способи ведення бізнесу, як в окремо взятій компанії, так і в глобальному середовищі. Культура бізнесу всередині компанії визначає, як різні рівні співробітників спілкуються один з одним, а також як співробітники працюють із клієнтами та партнерами. Тому було розглянуто склад і фактори впливу на бізнес-культуру, різноманітні функції, що визначаються внутрішнім станом формального механізму підприємства та ті, що визначаються необхідністю адаптації підприємства до свого зовнішнього середовища. Також досліджено складові компоненти корпоративної культури, особливості механізму формування бізнес-культури та систему індикаторів щодо оцінки складових бізнес-культури. Також у роботі були досліджені граничні інтервали для визначення якісного рівня бізнес-культури, що дозволить підвищити обґрунтованість та якість прийнятих управлінських рішень; поліпшити інформаційно-аналітичне забезпечення процесів управління бізнес-культурою; знизити ступінь невизначеності та ризику при здійсненні заходів щодо її формування. Бізнес-культура включає місію підприємства - найважливішу мету його існування та розвитку, а також цінності, що розділяють люди, які працюють на підприємстві; традиції, норми і правила поведінки, а також моральні та естетичні принципи, на яких вони ґрунтуються.

**Ключові слова:** культура; етикет; підприємство; індикатори; ефективність; модель; бізнес.

**Л.Д. ВОРОБЬЕВА, В.А. ТАЛОВЕР**  
**БИЗНЕС-КУЛЬТУРА, ЕЕ СОСТАВ И МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ**

Под бизнес-культурой можно понимать несколько разные явления. Во-первых, ее можно рассматривать как общее широкое понятие, а можно как узкое определение бизнес-этикета. В первом случае, бизнес-культура включает в себя сложные системы взаимоотношений на предприятиях и между ними. В узком значении - это выполнение норм и правил, которые иногда по содержанию не более чем условностями. Во-вторых, бизнес-культуру можно рассматривать как корпоративную культуру определенного предприятия или совокупность культурных норм и ценностей определенного региона, страны или современного мира. На самом деле, все вышеперечисленные признаки взаимосвязаны. Бизнес-культура - это модель или стиль деловых операций и коммуникации. Это способы ведения бизнеса, как в отдельно взятой компании, так и в глобальной среде. Культура бизнеса внутри компании определяет, как разные уровни сотрудников общаются друг с другом, а также как сотрудники работают с клиентами и партнерами. Поэтому были рассмотрены состав и факторы влияния на бизнес-культуру, различные функции, которые определяются внутренним состоянием формального механизма предприятия и те, которые определяются необходимостью адаптации предприятия к своей внешней среде. Также исследованы компоненты корпоративной культуры, особенности механизма формирования бизнес-культуры и систему индикаторов для оценки составляющих бизнес-культуры. Также в работе были исследованы предельные интервалы для определения качественного уровня бизнес-культуры, что позволит повысить обоснованность и качество принимаемых управленческих решений; улучшить информационно-аналитическое обеспечение процессов управления бизнес-культурой; снизить степень неопределенности и риска при осуществлении мероприятий ее формирования. Бизнес-культура включает миссию предприятия - важнейшую цель его существования и развития, а также ценности, которые разделяют люди, которые работают на предприятии; традиции, нормы и правила поведения, а также моральные и эстетические принципы, на которых они основываются.

**Ключевые слова:** культура; этикет; предприятие; индикаторы; эффективность; модель; бизнес.

**L. D. VOROBIOVA, V. A. TALOVER**  
**BUSINESS CULTURE, ITS COMPOSITION AND FORMATION MECHANISM**

Business culture can be understood as slightly different phenomena. First, it can be considered as a general broad concept, and can be considered as a narrow definition of business etiquette. In the first case, business culture includes complex systems of relationships in enterprises and between them. In the narrow sense - is the implementation of norms and rules, which in some respects are no more than conventions. Second, business culture can be seen as the corporate culture of a particular enterprise or a set of cultural norms and values of a particular region, country, or modern world. In fact, all of the above are interrelated. Business culture is a model or style of business operations and communication. These are ways of doing business, both in a single company and in a global environment. The business culture within the company determines how different levels of employees communicate with each other, as well as how employees work with customers and partners. Therefore, the composition and factors influencing the business culture, various functions determined by the internal state of the formal mechanism of the enterprise and those determined by the need to adapt the enterprise to its external environment were considered. The components of corporate culture, features of the mechanism of business culture formation and the system of indicators for assessing the components of business culture are also studied. The paper also explored the intervals for determining the quality level of business culture, which will improve the validity and quality of management decisions; to improve information and analytical support of business culture management processes; reduce the degree of uncertainty and risk in the implementation of measures for its formation. Business culture includes the mission of the enterprise - the most important goal of its existence and development, as well as the values shared by people working in the enterprise; traditions, norms and rules of conduct, as well as the moral and aesthetic principles on which they are based.

**Key words:** culture; etiquette; enterprise; indicators; efficiency; model; business.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах господарювання в Україні інтенсивно відбувається трансформація соціально-економічної системи. У пошуках важелів більш ефективного розвитку

часто аналізуються лише економічні фактори, методи управління або інші раціоналістичні питання. Не враховується або мало враховується той факт, що суб'єктом господарювання є людина.

На її трудову поведінку та ефективність діяльності значний вплив здійснюють ціннісні орієнтації, переконання, вірування, традиції, тобто певні фактори культури.

Сучасні ринкові відносини вимагають від підприємств необхідності розробки і впровадження системи цінностей, які називають бізнес-культурою. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності роботи підприємства і надає підприємству власний, неповторний образ в очах клієнтів і партнерів, що є досить важливим чинником його конкурентоспроможності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** свідчить, що проблематику у сфері розвитку бізнес-культури досліджували багато науковців. Питанням особливостей формування бізнес-культури підприємств присвячені праці Радамовської І.В., Мухи Р.А., Монастирський Г.Л., Новойтенко І.В., питання сутності та змісту корпоративної культури досліджували Дмитренко М., Маркова О., Міхов Л., Петрушенко Ю., Ситник Ю. та інші.

**Мета дослідження** полягає у визначенні сутності бізнес-культури, її функцій та індикаторів оцінки складових бізнес-культури.

**Основні результати дослідження.** Потрібно зазначити, що бізнес-культура - це система цінностей та пріоритетів підприємства щодо поведінки його на ринку, взаємовідносин з членами трудового колективу, споживачами, постачальниками та з іншими суб'єктами господарювання. Складовими бізнес-культури є сукупність матеріальних і духовних цінностей, культурних, етичних та соціальних потреб, що перебувають у нерозривному зв'язку, вони притаманні для кожної компанії, проте є різними для конкретних організацій. Це один із ключових інструментів управління персоналом. Завдяки формуванню бізнес-культури управлінці мають можливість вивести діяльність підприємства на найвищий ступінь розвитку: підвищити конкурентоспроможність організації, підсилити ступінь довіри до корпоративних прав, забезпечити захист власників корпоративних прав, покращити якість продукції та задовольнити вимоги споживачів [5, 6].

Бізнес-культура – це правила організації бізнесу, правила прийняття рішень і делегування повноважень, правила організації комунікаційного процесу, створення соціального клімату, загалом можна сказати, що бізнес-культура – це правила і норми, що забезпечують організованість і злагодженість на підприємстві.

Існують два напрямки бізнес-культури: внутрішньо фірмова та бізнес-культура суспільства. Розглянемо основні фактори впливу на кожну з них у табл. 1.

Дослідити бізнес-культуру підприємства можна лише при застосуванні системного підходу. Для цього необхідно проаналізувати ряд чинників, з якими пов'язана бізнес-культура.

Таблиця 1 - Фактори впливу на бізнес-культуру

Фактори впливу на внутрішню фірмову культуру	Фактори впливу на бізнес-культуру суспільства
<ul style="list-style-type: none"> <li>- владні відносини (вид менеджменту);</li> <li>- побудова організаційної структури;</li> <li>- професіоналізм управлінського персоналу;</li> <li>- ступінь довіри працівників;</li> <li>- мотиваційні фактори;</li> <li>- кадрова політика і система навчання персоналу;</li> <li>- здатність вести комунікаційний процес;</li> <li>- демократичність у взаємовідносинах;</li> <li>- доступ до інформації.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ступінь довіри до партнерів;</li> <li>- способи реалізації стратегічних планів та основних завдань підприємства;</li> <li>- рівень адаптації корпорацій до зовнішнього середовища;</li> <li>- рівня соціальної відповідальності;</li> <li>- національний менталітет;</li> <li>- етичні та культурні цінності зовнішнього середовища.</li> </ul>

Отже, необхідно вивчити зовнішнє середовище, у якому діє підприємство: культуру, демографію, політику і право, соціальні відносини, інформацію та освіту, економіку, технологію. Стан цих елементів буде різним для окремих держав, регіонів, галузей діяльності тощо. На бізнес-культуру надзвичайно сильно впливає національний менталітет, національний характер.

Значний вплив на бізнес-культуру має внутрішнє середовище підприємства, його функції на ринку товарів і послуг, вплив у суспільстві, техніка і технології, кадровий склад, професіоналізм працівників, їх освіта і здібності.

Велике значення має взаємозв'язок бізнес-культури із управлінням на підприємстві. До нього належать: вид менеджменту, структура організації, методи комунікацій та прийняття рішень, система мотивації праці, кадрова політика та система навчання. Ці елементи настільки тісно пов'язані з бізнес-культурою, що їх важко вивчати окремо. Серед елементів управління на першому місці стоїть узагальнюючий інтегрований чинник – вид управління або вид менеджменту – парадигма управління, поєднання концептуальних характеристик головних методів управління [7].

Проте, слід мати на увазі, що все ж таки головними цінностями бізнес-культури є працівники та інформація.

Ефективність бізнес-культури проявляється в особливому стилі поведінки працівників підприємства, що формується у процесі досягнення стратегічних та поточних цілей. Високий рівень культури персоналу здатен вирішувати найскладніші задачі розвитку підприємства та забезпечувати довготривалі відносини з партнерами і клієнтами.

Бізнес-культура підприємства виконує різноманітні функції. Так, Г.Л. Монастирський

виокремив наступні групи щодо функції корпоративної культури [8]:

1) ті, що визначаються внутрішнім станом формального механізму підприємства;

2) ті, що визначаються необхідністю адаптації підприємства до свого зовнішнього середовища.

До першої групи функцій належать такі:

1. Охоронна функція. Культура є своєрідним бар'єром для проникнення небажаних тенденцій та негативних цінностей, характерних для зовнішнього середовища, тобто вона нейтралізує дію негативних зовнішніх чинників.

Особливо актуальна ця функція культури для сучасних українських підприємств, що обумовлює необхідність особливої уваги керівників підприємств до проблеми формування бізнес-культури. Вона здатна обмежити простір невизначеності та змінити баланс сил на користь стабільності та стійкості.

2. Інтегруюча функція. Прищепивши певну систему цінностей, бізнес-культура створює відчуття ідентичності у індивідів та груп – її учасників. Це дає змогу кожному суб'єктові внутрішньо-організаційного життя краще усвідомити цілі підприємства, одержати найбільш сприятливе враження про підприємство, в якому він працює, відчутти себе частиною єдиної системи і визначити свою відповідальність перед нею.

3. Регулююча функція. Бізнес-культура включає неформальні, неписані правила. Вони вказують на те, як люди повинні поводитися в процесі роботи. Ці правила визначають звичні способи дій на підприємстві: послідовність здійснення робіт, характер робочих контактів, форми обміну інформацією. Таким чином, задаються однозначність та впорядкованість основних форм діяльності.

Інтегруюча та регулююча функції сприяють зростанню продуктивності праці на підприємстві, оскільки відчуття ідентичності та сприйняття цінностей підприємства дають змогу підвищити цілеспрямованість та наполегливість учасників підприємства у виконанні своїх завдань.

4. Функція заміщення. Сильна бізнес-культура, спроможна до ефективного заміщення формальних, офіційних механізмів, дає змогу підприємству не вдаватися до надмірного ускладнення формальної структури та збільшення потоку офіційної інформації та розпоряджень. Таким чином, відбувається економія на витратах управління на підприємстві.

5. Адаптивна функція. Наявність бізнес-культури полегшує взаємне пристосування працівників до підприємства та підприємства до працівника. Адаптація здійснюється за допомогою сукупності заходів, званих соціалізацією. У свою чергу можливий протилежний процес – індивідуалізація, коли підприємство здійснює свою діяльність так, щоб максимально використовувати особистий потенціал та можливості індивіда для вирішення власних завдань.

6. Освітня та розвиваюча функція. Культура

завжди пов'язана з освітнім, виховним ефектом. Керівники на підприємствах повинні піклуватися про підготовку та освіту своїх працівників. Результатом таких зусиль є приріст знань та навичок працівників, які підприємство може використовувати для досягнення своєї мети.

Таким чином, підприємство розширює кількість та якість економічних ресурсів, що знаходяться в його розпорядженні.

7. Функція управління якістю. Оскільки, культура, зрештою, втілюється в результатах господарської діяльності – економічних благах, то бізнес-культура, пропагуючи уважніше та серйозніше ставлення до роботи, сприяє підвищенню якості товарів та послуг, що пропонуються економічною організацією. Іншими словами, якість роботи та робочого середовища переходить у якість продукції.

8. Орієнтуюча функція спрямовує діяльність підприємства та його учасників у необхідне русло.

9. Мотиваційна функція створює необхідні стимули для ефективної роботи та досягнення мети підприємства.

До другої групи функцій бізнес-культури належать такі:

1. Функція орієнтації на споживача. Врахування цілей, запитів, інтересів споживачів, відображене в елементах культури, сприяє встановленню міцніших та несуперечливих відносин підприємства зі своїми покупцями і клієнтами. Багато сучасних підприємств позиціонують турботу про споживачів як найбільш значиму цінність.

2. Функція регулювання партнерських відносин. Бізнес-культура виробляє правила взаємин з партнерами, що передбачає моральну відповідальність перед ними. У цьому сенсі бізнес-культура розвиває та доповнює норми і правила поведінки, вироблені в рамках ринкової економічної культури.

3. Функція пристосування економічної організації до потреб суспільства. Дія цієї функції створює найбільш сприятливі зовнішні умови для діяльності підприємства. Її ефект полягає в усуненні бар'єрів, перешкод, нейтралізації дій, пов'язаних з порушенням або ігноруванням підприємством правил суспільної гри. Тобто, вигода підприємства полягає в усуненні економічних збитків [8].

Окрім функцій бізнес-культури, були розглянуті складові компоненти корпоративної культури (табл. 2).

Метою корпоративної культури є формування функціональної поведінки персоналу, яка спрямована на досягнення цілей підприємства.

Таблиця 2 - Складові компоненти корпоративної культури

Компоненти корпоративної культури				
Командні заходи:	Корпоративні	Корпоративні	Чітко зафіксовані	Корпоративні

	ЗМІ:	документи:	аналіза організаційна структура:	стандарти:
День підприємства. День галузі або професійного свята. Дні народження співробітників. Дитячі свята (День знань). Досягнення підприємством певних фінансових результатів. Інші події в житті підприємства.	Корпоративна газета. Корпоративний веб-сайт. Інформаційні дошки. Інформаційні листи.	Положення про адаптацію. Положення про преміювання. Положення про кар'єрне підвищення. Положення про відділи. Положення про оцінку персоналу і нагородження. Положення про корпоративні свята	Вносить ясність в роботу кожного підрозділу і працівника за рахунок наочного відображення виробничих зв'язків. Якщо ця структура відбита в положенні про адаптацію, то співробітникам легко розібратися в можливостях і перспективах.	Обов'язково прописуються в статуті або кодексі. Стандарти можуть бути «для всіх» і «для відділів». Добре складений статут або кодекс практично замінює всю необхідну корпоративну літературу.

Для досягнення цієї мети в процесі управління потрібно вирішувати такі завдання: 1) розвиток у персоналу почуття причетності до справ підприємства; 2) заохочення залучення персоналу у спільну діяльність на благо підприємства; 3) зміцнення стабільності системи соціальних відносин; 4) підтримка індивідуальної ініціативи працівників; 5) надання допомоги персоналу в досягненні особистого успіху; 6) створення атмосфери єдності менеджерів і персоналу у підприємстві; 7) делегування відповідальності; 8) зміцнення корпоративної родини (поздоровлення робітників із сімейними, трудовими святами, подіями і т. д.).

Корпоративна культура сьогодні є інструментом адміністративної дії, одним із прогресивних методів управління трудовим колективом, що дозволяє м'яко та ненав'язливо прищепити певні цінності, традиції, переконання, нормативні зразки поведінки, що призводить до організаційної єдності та створення фірмового стилю підприємства.

Формування бізнес-культури завжди пов'язане з певними інноваціями, які направлені на досягнення бізнес-мети, тобто на збереження конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Вони проявляються та втілюються в особливому, новаторському типі мислення, здатності розглядати все, з чим має справу підприємець, з погляду користі для власної справи тощо.

Формування бізнес-культури залишається важливою складовою структурного реформування, що зумовлює актуалізацію наукових досліджень соціально-економічного змісту. Питання полягає у досягненні соціально-економічної ефективності корпоративного управління за умов одночасної реалізації цілей підвищення ефективності функціонування підприємства та забезпечення балансу інтересів персоналу організації.

Досягнення цих двох цілей є необхідним з точки зору забезпечення економічного зростання, створення і підтримки конкурентного середовища, максимізації прибутковості інвестиційного процесу, підвищення продуктивності праці та ефективності виробництва.

Механізм формування бізнес-культури підприємства складається з первинних та вторинних елементів. До первинних елементів механізму належать: інноваційні впровадження; інвестиції в розвиток бізнес-культури; ознайомлення працівників з місією підприємства та напрямками подальшої діяльності; приведення у відповідність структури управління напрямкам формування бізнес-культури та ін.

До вторинних елементів механізму відносяться: формування мотиваційних факторів діяльності; формування корпоративних принципів та традицій; впровадження прогресивного стилю управління та лідерства та ін.

В основу управління механізмом формування бізнес-культури сучасних промислових підприємств потрібно закласти базові передумови, де бізнес-культура розглядається як інтелектуальний актив, яким володіє підприємство, і який здатний зумовити виникнення його унікальних конкурентних переваг та брати участь у створенні його ринкової вартості.

Отже, підприємство, яке постійно навчається, має певну структуру і ділове середовище, що сприяє ефективному використанню інтелектуальних ресурсів. Таке підприємство здатне самостійно проводити будь-які трансформації, котрі можуть знадобитися внаслідок зміни навколишнього середовища. Таке підприємство орієнтоване на навчання, адаптацію та інновації, де в основі лежить стабільний набір цінностей та уявлень, котрі дозволяють підприємству вільно створювати нові перспективні правила та традиції і змінювати систему внутрішніх відносин та взаємозв'язків.

Загалом, основою комплексного дослідження бізнес-культури підприємства є системний аналіз стану її структурних елементів (соціальна, духовна та інтелектуальна складові), а також різних варіантів взаємодії між ними:

1. Рівень бізнес-культури за інтелектуальною складовою. Уведення в формулу розрахункового показника, що умовно названий показником

«інтелектуального розвитку», обумовлене тим, що в епоху розвитку нового типу економіки – постіндустріальної або економіки знань – дуже важливого значення набуває інтелектуальний капітал, яким володіє підприємство, зокрема такий його елемент як ділова репутація. Він здатен значно підвищити показники прибутковості підприємства при вмілому його використанні.

Частина інтелектуального капіталу підприємства відображається в балансі у вигляді нематеріальних активів, інша частина (клієнтські контракти, трудові договори) не відображається; деякі його елементи фактично не піддаються обліку (формалізовані знання у вигляді патентів, ліцензій, розробок, та неформалізовані знання, тобто такі, що фактично існують, але ще не мають матеріальної форми та є невідокремлюваними від їхнього власника).

Головним фактором, який впливає на індикатор розвитку персоналу, є забезпечення відповідності чисельності та структури персоналу цілям підприємства.

Якщо цю умову не виконано, підприємство фактично ставить під загрозу ефективність своєї діяльності.

Індикатор розвитку персоналу можна визначити шляхом оцінювання індикаторів професіоналізму (рівень освіти, професійний досвід і наявність системи підвищення кваліфікації) та індикаторів комунікативності (комунікабельність, культура неформальних стосунків і згуртованість колективу).

Наявність на підприємстві інноваційних традицій посилює інтелектуальну складову його корпоративної культури. На технологічному рівні інноваційні традиції характеризують такі індикатори як використання сучасних технологій, власних розробок, кількість власних ноу-хау.

На організаційному рівні такими індикаторами є гнучкість організаційної структури, співпраця підприємства з науково-дослідницькими установами, наявність спеціалізованих підрозділів з розроблення та впровадження інновацій). Систему індикаторів для оцінювання інтелектуальної складової бізнес-культури промислових підприємств представлено в табл. 3 [9].

2. Рівень бізнес-культури за складовою соціального розвитку.

Таблиця 3 - Система індикаторів для оцінювання інтелектуальної складової

Групи індикаторів	Показники для оцінювання рівня інтелектуального розвитку працівників
розвиток персоналу	Рівень освіти
	Професійний досвід
	Неформальні стосунки
	Комунікабельність
	Система підвищення кваліфікації
	Згуртованість
	Відповідність структури персоналу

	меті підприємства
інноваційна діяльність	Наявність інноваційних традицій
	Рівень використання сучасних технологій
	Кількість власних ноу-хау
	Наявність інноваційних підрозділів
	Гнучкість оргструктури до інновацій
	Використання власних розробок
	Співпраця з науково-дослідними організаціями

При розрахунку рівня бізнес-культури промислового підприємства за складовою соціального розвитку враховуються індикатори, що характеризують умови, характер і зміст праці; соціальне забезпечення; організацію праці та стимули до неї. Типову систему індикаторів для оцінювання соціальної складової бізнес-культури промислових підприємств представлено в табл. 4 [9].

Таблиця 4 - Система індикаторів для оцінювання соціальної складової

Групи індикаторів	Показники для оцінювання рівня соціального розвитку працівників
умови, характер і зміст праці	Чистота робочого місця
	Наявність обладнаних місць відпочинку
	Дотримання норм охорони праці
	Якість організації робочого місця
організацію праці та стимули до неї	Освітленість
	Застосування сучасних систем організації праці
	Існування чітких посадових обов'язків
	Система відповідності посади та кваліфікації робітника
	Послідовність виробничого циклу
	Система взаємозамінності
	Ступінь ефективності системи мотивації
Система кар'єрного просування	
соціальне забезпечення	Система страхування
	Організація системи матеріальної допомоги
	Наявність системи надання житла та ін.
	Організація відпочинку під час відпустки
	Організація дозвілля
	Організація медпунктів, їдальні

Важливо розуміти, що від умов, характеру і змісту праці напряму залежать результати, особливо тоді, коли виконання виробничого завдання потребує зосередження і концентрації. Це зумовлює необхідність надавати увагу цій складовій бізнес-культури, що оцінюється за наступними показниками: гігієнічними (освітленість, чистота робочого місця, дотримання норм охорони праці); б) психологічними (наявність обладнаних місць відпочинку); в) організаційними (якість організації робочого місця, своєчасність та повнота забезпечення матеріалами, інструментами

тощо).

Індикатори організації праці та стимулів до неї відображають рівень внутрішньої упорядкованості виробничих функцій на підприємстві. Про це вказують наступні показники: на рівні керівництва - застосування систем операційного планування; на рівні персоналу - існування систем взаємозамінності і відповідності посади та кваліфікації робітника, існування чітких посадових обов'язків; на технологічному рівні - послідовність виробничого циклу.

Взаємодія між керівництвом та працівниками підприємства багато в чому визначається ефективністю системи мотивації. Важливим фактором зростання продуктивності праці є з розуміння залежності оплати праці від її результатів.

Проте існує прямий зв'язок між рівнем бізнес-культури і системою нематеріальних стимулів: чим вище частка нематеріальних стимулів у структурі мотивації колективу, тим вище рівень бізнес-культури, тобто результат сформованої культури передбачає наявність такої системи мотивації, за якої при невисоких матеріальних стимулах досягається максимальна віддача працівників. Але зростання добробуту підприємства повинно приводити до збільшення добробуту співробітників. Найкращим індикатором цього аспекту бізнес-культури є наявність системи кар'єрного просування, яка враховує заслуги працівника перед підприємством.

Питання соціального забезпечення також є важливими елементами бізнес-культури підприємства і вимірюються такими індикаторами як система страхування, матеріальна допомога, надання житла; забезпечення співробітників дитячим садком; організація відпочинку.

3. Рівень бізнес-культури за складовою духовного розвитку.

При розрахунку рівня бізнес-культури за складовою духовного розвитку слід враховувати три індикатори: морально-психологічний клімат; формування системи цінностей; культурну адаптацію.

Систему індикаторів для оцінювання духовної складової бізнес-культури промислових підприємств представлено в табл. 5 [9].

Таблиця 5  
Система індикаторів для оцінювання духовної складової

Групи індикаторів	Показники для оцінювання рівня духовного розвитку працівників
морально-психологічний клімат	Рівень довіри до співробітників
	загальний позитивний стиль мислення
	рівень конфліктності
	відчуття гордості за колектив
	поважне ставлення до думки співробітників
	наявність позитивного організаційного клімату
	забезпеченість гуртками художньої самодіяльності

формування системи цінностей	наявність етичного кодексу
	наявність фірмового стилю існування образів героїв для наслідування
культурна адаптація	відвідування установ культури
	відчуття приналежності до результатів діяльності

Ефективність спільної діяльності на підприємстві залежить від оптимальної реалізації особистісних і групових можливостей. Морально-психологічний клімат відображає якісну сторону відносин, що виявляється у вигляді сукупності певних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності і всебічному розвитку особистості в групі.

Морально-психологічний клімат у колективі визначається трьома факторами: відносини між членами колективу по вертикалі (керівництво, сприйняття керівника колективом; участь працівників в управлінні, їх задоволеність такою участю); відносини між членами колективу по горизонталі (згуртованість колективу, характер міжособистісних відносин, типи і способи вирішення конфліктів); ставлення членів колективу до праці (задоволеність працею, продуктивність діяльності колективу тощо).

Ставлення до праці досліджується на двох рівнях: як загальна задоволеність працею (характером роботи, умовами, рівнем заробітної плати тощо) і як намір продовжувати роботу на підприємстві. Ставлення до праці, яке виражає міру задоволеності людини її робочою діяльністю, є найважливішою характеристикою психологічного клімату.

Морально-психологічний клімат визначає систему відносин членів колективу один до одного, до праці, до навколишніх подій і до організації в цілому на основі індивідуальних і особистісних цінностей і орієнтацій.

Ціннісні орієнтації визначають відносини людини до різних цінностей матеріального, морального, політичного і духовного порядку.

Завдання щодо передачі, поширення, засвоєння і зберігання цінностей серед працівників шляхом створення етичного кодексу передбачає, що кожен працівник, незалежно від займаної посади та терміну роботи на підприємстві, повинен ознайомитися з цінностями, зрозуміти і прийняти їх. Отже, етичний кодекс підприємства – це документально оформлений і зафіксований у письмовому вигляді перелік форм допустимої і недопустимої поведінки співробітників; етичних позицій підприємства стосовно його контрагентів і персоналу; моральні принципи ведення бізнесу.

Культурна адаптація означає процес засвоєння новим працівником системи знань, цілей, норм і цінностей, що дозволяють йому функціонувати в якості повноправного члена підприємства. У процесі культурної адаптації відбувається перетворення працівника із суб'єкта, стороннього для організації, в її частину.

Визначення ефективності формування бізнес-

культури відбувається на основі поєднання розрахунку кількісних показників (на основі даних бухгалтерської та фінансової звітності підприємства) та якісних показників (на основі анкетування параметрів стану бізнес-культури).

Це надає можливість побудови інтегрального показника оцінювання ефективності бізнес-культури, що дозволяє найбільш повно та об'єктивно оцінити реальну картину стану бізнес-культури на підприємстві:

$$I = b_{x1} \cdot \left( \sum_{i=1}^3 K_i \right) + b_{x2} \cdot \left( \sum_{i=4}^6 K_i \right) + b_{x3} \cdot \left( \sum_{i=7}^9 K_i \right) \quad (1)$$

де I – інтегральний показник рівня бізнес-культури;

$b_{xi}$  – ваговий коефіцієнт її складової бізнес-культури;

$K_i$  – індикатор, що характеризує відповідну складову.

Також були досліджені граничні інтервали для визначення якісного рівня бізнес-культури – високий, підвищений, середній і низький (табл. 6).

Таблиця 6 - Результати оцінки стану бізнес-культури

Рівень	Граничні межі	Характеристика
Високий	(0,7-1)	Такі підприємства характеризуються високоефективною бізнес-культурою: наявністю кодексу корпоративної поведінки, високою часткою прибутку, що спрямовується на підтримання на належному рівні інтелектуальної, соціальної та духовної складових. Працівники усвідомлюють свою важливість на підприємстві і долучаються до вирішення проблем; діє ефективна система мотивації, яка стимулює інноваційну активність. Ефективні комунікації сприяють у вирішенні будь-яких проблем, присутнє ефективне поєднання регулювання процесів із великою взаємодовірою і свободою творчості.
Підвищений	(0,5-0,7)	Такі підприємства характеризуються підвищеним рівнем бізнес-культури. Кодекси корпоративної культури в них розроблені, але не завжди охоплюють всі аспекти її прояву. Має місце інтенсивний розвиток бізнес-культури в цілому, але з відставанням за окремими критеріями. На підприємстві цінуються традиції, власна історія та культивуються базові цінності. Діє ефективна мотиваційна система, яка забезпечує позитивну інноваційну динаміку. Персонал заохочується до

		підвищення професіоналізму й розширення компетенції.
Середній	(0,3-0,5)	Рівень бізнес-культури оцінюється як середній. Це може бути спричинено двома факторами: керівництво не вважає це питання пріоритетним або стандарти бізнес-культури тільки починають впроваджуватися. Підприємство прагне сформувати базові цінності і розгортає роботу для їхнього поширення. Присутній сприятливий клімат, хороша дисципліна і задовільна система мотивації, однак недостатня для стимулювання інноваційної активності персоналу. Задовільний рівень комунікативних зв'язків, розробляються стандарти якості та заходи для підвищення адаптації до викликів ринку.
низький	(0-0,3)	Ефективність бізнес-культури низька. Недотримання низки норм ведення бізнесу, які існують у вітчизняній практиці, непрозорість інформації про діяльність. Взаємовідносини з такими компаніями пов'язані зі значним ступенем ризику.

За результатами інтегрального оцінювання здійснюється ранжування підприємств за рівнем бізнес-культури та підготовка висновків і рекомендацій для прийняття управлінських рішень. Це дозволяє підвищити обґрунтованість та якість прийнятих управлінських рішень; поліпшити інформаційно-аналітичне забезпечення процесів управління бізнес-культурою; знизити ступінь невизначеності та ризику при здійсненні заходів щодо формування бізнес-культури на сучасному етапі управління підприємством.

**Висновки.** При дослідженні поняття бізнес-культури було визначено, що це частина нематеріальної економіки, яка визначає взаємостосунки в бізнес-середовищі на основі трудових загально корпоративних, національних цінностей та яка спроможна впливати на успішність і розвиток суб'єкта господарювання.

Для комплексного дослідження бізнес-культури підприємства було розглянуто і проаналізовано стан її структурних елементів (соціальні, духовні та інтелектуальні складові), а також різні варіанти взаємодії між ними. Також були досліджені граничні інтервали для визначення якісного рівня бізнес-культури, які необхідні для прийняття ефективних управлінських рішень.

Отже, успішні підприємства відносяться до бізнес-культури як до важливого інструменту управління бізнесом та як до засобу створення серйозних конкурентних переваг на сучасному ринку.

## Список літератури

1. Башук Т.О. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві / Т.О. Башук, А.М. Жолудєва // Маркетинг і менеджмент інновацій. – Харків, 2011. – №2. – С. 179-184.
2. Білецька О.О. Організаційна культура підприємств: проблеми та перспективи / О.О. Білецька // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. – 2012. – № 1. – С. 80-83.
3. Бурлакова А. Розвиток корпоративної культури в Україні / А. Бурлакова, Л. Савчук // Персонал. – К., 2005. – № 5. – С. 86-89.
4. Vorobiova L.D. Improvement of key components of the corporate culture enterprise mechanism formation/ L.D.Vorobiova, V.V.Vorobiov// Science and society: Collection of scientific articles. - Fadette editions, Namur, Belgium, 2020.- 48-53 pp.
5. Grishko N. The optimization of the management mechanism of the intellectual capital of Ukraine/ Maslak O., Grishko N., Vorobiova K., Hlazunova O.// Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2018. – № 1. – С. 169–183.
6. Перерва П. Г. Экономическая оценка инновационного потенциала. Монография / Под ред. проф. П. Г. Перервы и проф. Д. Коциски // Харьков-Мишкольц : НТУ „ХПИ”, Мишкольц,техн.ун-т. – 2008. – 170 с.
7. Колесніков Г.А. Концепція сучасної організаційної культури управління виробничих підприємств: навч. посібник / Г.А. Колесніков. – Луцьк: ВІЕМ, 2007. – 248 с.
8. Коржов Г.А. Корпоративная культура и перспективы ее становления в Украине / Г.А. Коржов / Материалы юбилейной науч– метод. конф. – Донецк : ДИУ, 2001. – 295с.
9. Монастирський Г.Л. Теорія організації: Навч. посібник / Г.Л. Монастирський. – К.: Знання, 2008. – 319 с.
10. Овчаренко М. І. Аналіз існуючих методів діагностики корпоративної культури / М. І. Овчаренко // «Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу»: збірник тез доповідей П'ятої міжнародної науково-практичної конференції (29 вересня – 1 жовтня 2011 р., м. Суми). – Суми : ТОВ «ГД «Папірус», 2011. – С. 152–154.
11. Ястребова Е.М. Корпоративная культура: теория, история, современные тенденции: учебник / Е.М. Ястребова. – М.: Литера, 2009. – 254 с.
2. Bilets'ka O.O. *Orhanizatsiyna kul'tura pidpriyemstv: problemy ta perspektivy* [Organizational culture of enterprises: problems and prospects]. *Visnyk Sums'koho derzhavnogo universytetu. Seriya Ekonomika*. [Bulletin of Sumy State University. Economics series]. 2012, vol. 1, pp. 80-83.
3. Burlakova A., Savchuk L. *Rozvytok korporatyvnoyi kul'tury v Ukraini* [Development of corporate culture in Ukraine]. *Personel*. [Personnel], 2005, vol.5, pp. 86-89.
4. Vorobiova L.D., Vorobiov V.V. Improvement of key components of the corporate culture enterprise mechanism formation. *Science and society: Collection of scientific articles*. Fadette editions, Namur, Belgium, 2020, pp.48-53.
5. Grishko N. The optimization of the management mechanism of the intellectual capital of Ukraine/ Maslak O., Grishko N., Vorobiova K., Hlazunova O.// *Marketing i menedzhment innovacij*. [Marketing and management innovation]. – 2018. – no 1. – pp. 169–183.
6. Pererva P. G. *Ekonomicheskaya ocenka innovacionnogo potenciala*. Monografiya / Pod red. prof. P. G. Perervy i prof. D. Kocziszky // Kharkov-Miskolc : NTU „KhPI”, Miskolc,tehn.un-t. – 2008. – 170 p.
7. Kolyesnikov H.A. *Kontseptsiya suchasnoyi orhanizatsiynoyi kul'tury upravlinnya vyrobnychyykh pidpriyemstv: navch. Posibnyk* [The concept of modern organizational culture of management of industrial enterprises: textbook]. Lutsk, VIEM, 2007, 248p.
8. Korzhov G.A. *Korporativnaya kul'tura i perspektivy yeye stanovleniya v Ukraine* [Corporate culture and prospects of its formation in Ukraine]. *Materialy yubileynoy nauch– metod. konf.* [Materials of the jubilee scientific method. conf.], Donetsk: DIU. 2001, 295p.
9. Monastyr's'kyy H.L. *Teoriya orhanizatsiyyi: Navch. Posibnyk* [Theory of organization: Textbook]. *Znannya* [Knowledge], 2008, 319p.
10. Ovcharenko M. I. *Analiz isnyuyuchykh metodiv diahnostryky korporatyvnoyi kul'tury* [Analysis of existing methods of diagnostics of corporate culture], *Marketynh innovatsiy i innovatsiyyi u marketynhu: zbirnyk tez dopovidey P'yatoyi mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyyi* [Marketing innovations and innovations in marketing: a collection of abstracts of the Fifth International Scientific and Practical Conference]. Sumy : TOV «TD «Papirus», 2011, pp. 152-154.
11. Yastrebova Ye. M. *Korporativnaya kul'tura: teoriya, istoriya, sovremennyye tendentsii: uchebnyk* [Corporate culture: theory, history, modern trends: textbook], Moscow, Litera , 2009, 254p.

## References (transliterated)

1. Bashuk T.O. *Doczi'ni'st` formuvannya korporativnoyi kul'turi na pi'dpriyemstvi`* [The advisability of forming a corporate culture at the enterprise]. *Marketing and innovation management*, 2011, vol. 10, no. 182, pp. 179–184.

## Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

**Воробйова Лариса Дмитрівна (Vorob'yeva Larisa Dmitriyevna, Vorobiova Larysa Dmytrivna)** – кандидат технічних наук, доцент кафедри економіки Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського; м. Кременчук, Україна; ORCID: [orcid.org/0000-0001-5333-6091](https://orcid.org/0000-0001-5333-6091); e-mail: [larivorobiova@gmail.com](mailto:larivorobiova@gmail.com).

**Таловер Володимир Адиславович (Talover Vladimir Adislavovich, Talover Volodymyr Adyslavovych)** – кандидат економічних наук, старший викладач кафедри економіки Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського; м. Кременчук, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6333-1112>; e-mail: [ekon@kdu.edu.ua](mailto:ekon@kdu.edu.ua)