

ВІКАРЧУК О.І., к.е.н., доц.,
завідувач кафедри економіки та маркетингу
Житомирського державного університету
ім. Івана Франка

**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ
ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ
КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА
ПІДРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ
ПРОМИСЛОВОСТІ**

Проблеми корпоративної культури набувають все більшої уваги у зв'язку з переходом України на інноваційну модель розвитку, активним залученням до процесів глобалізації та інтеграції, виходом на конкурентні ринки, прискоренням інформаційних процесів. Процвітаючі західні підприємства створили і підтримують у себе яскраво виражені корпоративні культури, найбільш відповідні їх цілям і цінностям, які використовують як

важливий чинник економічної ефективності і чітко відрізняють одну фірму від іншої. В умовах відновлення та виходу з кризи вітчизняним підприємствам необхідно швидко й інноваційно змінюватися. Інноваційні ж зміни будуть результативними тільки тоді, коли, ставлячи перед собою перспективні цілі на їх проведення, менеджери-інноватори будуть тісно взаємодіяти з працівниками підприємства і будуть створювати необхідні умови для оволодіння відповідними знаннями та формувати корпоративну культуру майбутнього розвитку підприємства.

Саме поява у теорії і практиці феномена корпоративної культури як системи цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів тощо, які склалися на підприємствах або його підрозділах за час діяльності, та які приймаються більшістю співробітників [1, с. 11], пов'язана з необхідністю

подальшої її розробки та створення інноваційної культури підприємства. Роль корпоративної культури підприємства при здійсненні інноваційної діяльності полягає у збалансуванні інтересів і цілей підприємства, а інноваційна культура вже є результатом соціально-економічної взаємодії суб'єктів інноваційної діяльності і охоплює відносини, які складаються на всьому життєвому циклу зародження, формування і комерціалізації інновацій [2, с. 80]. Це потребує, щоб підприємства були гнучкими, швидко реагували на потреби ринку та дії конкурентів і постійно розвивалися для досягнення мети.

Зараз доцільним при здійсненні інноваційної діяльності є перехід від індивідуальних до колективних (групових) форм організації праці, які на практиці можуть бути досить різноманітними: спільне вирішення окремих завдань, здійснення виробничого процесу в комплексі (автономні та напівавтономні бригади),

виконання «наскрізних» робіт в інноваційній діяльності тощо. Цільові організовані робочі групи, що здійснюють інноваційну діяльність, дозволяють акумулювати великий обсяг знань, забезпечують краще сприймання й розуміння інноваційних проблем, дозволяють виявити альтернативні підходи у процесі підготовки і прийнятті рішень, а також досягти необхідну узгодженість трудових функцій, ефективну взаємодію та колективну відповідальність всіх працівників. Саме в робочих бригадах, автономних та напіваавтономних робочих групах досягається необхідна узгодженість трудових функцій, ефективна взаємодія та колективна відповідальність учасників інноваційної діяльності. Тому інноваційну політику підприємства у відносинах із працівниками слід здійснювати на таких принципах: єдина система мотивації праці для усіх співробітників; створення атмосфери, яка заснована на відкритості,

взаємоповазі та сприянні розкриттю здібностей кожного працівника зокрема, і колективу в цілому; прозорість та об'єктивність системи оплати та мотивації праці; періодичне підвищення заробітної плати у зв'язку із підвищенням продуктивності праці; використання гнучких систем преміювання з метою врахування індивідуального інноваційного вкладу працівника; створення безпеки і комфорту на робочому місці [3]. Підприємству необхідно орієнтуватися на молодих фахівців, їхній кар'єрний ріст і самореалізацію, а працевлаштування здійснювати за такими початковими даними, як: комунікабельність, ініціативність, вміння працювати та досвід роботи у даній сфері.

Сьогодні в діяльності взаємодіючих організацій повинні поєднуватися організаційно-економічні, виробничо-технічні та соціально-психологічні аспекти корпоративної культури. Для того щоб менеджер міг здійснювати процес

управління людьми, необхідно вміти знайти підхід як до колективу в цілому, так і до окремої людини в цьому колективі. Індивідуальний підхід буде ефективним тоді, коли керівник буде знати основи психології людини і управління, коли зможе дати характеристику власним психологічним особливостям. Правильна самооцінка передбачає знання себе, своєї сили, слабких сторін та недоліків.

Розробка та впровадження управлінських інновацій на основі складових корпоративної культури дозволить швидко і точно ідентифікувати потенційні можливості підприємства щодо покращання якості його управлінських рішень, економити та зосереджувати зусилля для подальшої ефективної інноваційної діяльності.

Корпоративна культура є однією з найважливіших складових роботи будь-якого підприємства. Особливо це стосується

підприємств харчової промисловості, серед них переважають малі та середні підприємства, на яких питаннями формування і управління корпоративною культурою практично ніхто не займається. Розглянемо відомі визначення корпоративної культури, найбільш придатні, на наш погляд, для підприємств харчової промисловості.

Під організаційною культурою засновники російської школи менеджменту О. Виханський і А. Наумов розуміють набір найважливіших, спрямованих на членів колективу, припущень, що набувають вираження у цінностях, декларованих організацією, і задають людям орієнтири їхньої поведінки та дій. Ці ціннісні орієнтації передають через «символічні» духовні і матеріальні засоби внутрішнього середовища організації [3, с. 421].

З позицій розвитку, динаміки, а також внутрішньої та зовнішньої інтеграції розглядає культуру організації професор Слоуновської школи

менеджменту Е. Шейн: «Культура організації (групи) – це схема (зразок, модель, приклад, рамки) колективних базових уявлень, яких набуває група під час вирішення проблем адаптації до змін зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, ефективність якого є достатньою для того, щоб вважати його цінним і передавати новим членам групи як правильну систему сприйняття і розгляду названих проблем» [4, с. 31-32]. Відомий український вчений-економіст Г. Кіндрацька вважає, що корпоративна культура – це сукупність переважаючих в організації ціннісних орієнтацій, норм, правил, традицій, які визначають зміст і характер поведінки працівників організації незалежно від місця в ієрархічній структурі [5, с. 325].

Отже, в умовах ринкової економіки, одне з найважливіших стратегічних завдань вищого керівництва підприємств харчової промисловості – це формування і розвиток такої корпоративної

культури, що підвищувала б віддачу від людей, що працюють на даному підприємстві, сприяла б досягненню цілей, підвищенню його ефективності і конкурентоспроможності.

Виділяють такі основні цілі. досягненню яких сприяє корпоративна культура на підприємств харчової промисловості:

- досягнення максимально можливих фінансових результатів;
- поліпшення якості продукції;
- технічний та технологічний розвиток підприємств харчової промисловості;
- підвищення ефективності виробництва;
- підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості підприємств харчової промисловості.

Корпоративна культура підприємств харчової промисловості повинна забезпечувати:

- контроль і управління психологічним кліматом на підприємстві;

- посилення мотивації праці співробітників підприємства;

- орієнтація співробітників на досягнення цілей підприємства;

- згуртованість людей і підвищення ефективності роботи та взаємодії кожного співробітника;

- передача набутого досвіду молодим або щойно прийнятим працівникам і збереження найбільш цінних напрацювань на підприємствах;

- почуття відповідальності у співробітників підприємств як за отримані результати роботи, так і за перспективні проекти;

- почуття приналежності і значущості особистого вкладу в отримані результати;

- почуття безпеки і комфорту у колективі;

- прогнозованість поведінки співробітника в різних ситуаціях;

- формування привабливого іміджу підприємства харчової промисловості;

- позитивну оцінку іміджу підприємства харчової промисловості з боку учасників ринку та сторонніх організацій.

Ядром корпоративної культури підприємств харчової промисловості є цінності, які поділяють усі члени організації. До головних цінностей підприємств належать: взаємоповага; командна робота; ініціативність; професіоналізм; відповідальність перед споживачами; інноваційність; соціальний захист працівників.

Корпоративна культура формується як реакція на дві групи завдань, які доводиться вирішувати підприємствам харчової промисловості. Перше – зовнішня адаптація: що повинно бути зроблено підприємством і як це повинно бути зроблено. Друге – це внутрішня інтеграція: як працівники підприємства вирішують свої щоденні, зв'язані з їхньою роботою і життям в організації, проблеми.

Управління культурою підприємства – це, по суті, управління його розвитком. Вище керівництво може керувати культурою двома способами. Перший являє собою як би бачення «зверху», застосування другого способу починається з його нижчих рівнів. Кінцева мета розвитку корпоративної культури – це адаптація до швидко мінливого середовища, придбання мобільності, гнучкості, конкурентоспроможності, живучості в умовах ринку. У наукових працях найчастіше розглядають чотири типи організаційних культур: авторитарну; бюрократичну; культуру, орієнтовану на завдання; культуру, орієнтовану на людину.

Авторитарна культура заснована на централізації влади і чіткій структурі підпорядкованості. Від працівників підприємства організації очікується безумовне підпорядкування влади вищому керівництву, будь-яке протистояння неприпустиме. Від людей

очікуються результати й орієнтація на перемогу. Виконавців чи заохочують чи карають на підставі особистих оцінок керівництва.

Бюрократична культура припускає, що позиція в організації дає визначені переваги їх власнику. Для цієї культури характерна система формалізованих, чітко структурованих правил, інструкцій і положень щодо найрізноманітніших аспектів життя організації. Влада, повноваження і відповідальність у цій культурі переважно визначаються позицією в ієрархії.

Культура, орієнтована на завдання, характерна для матричних чи проектно-орієнтованих підприємств. Керівництво розподіляє проекти між різними підрозділами підприємства, проекти розробляють і реалізують автономно команди, які набирають з наявного персоналу, часто тільки для виконання конкретного проекту. Цій культурі притаманне об'єднання в одній команді носіїв різних функцій,

різних рівнів компетентності і підпорядкування ієрархічної владі в процесі розроблення або виконання завдання.

Основними структурними елементами моделі є: поєднання ринкових і демократичних форм організації підприємства і управління (принципи організації і принципи керівництва), цілеспрямований розвиток персоналу і підвищення кваліфікації працівників, відкритість комунікацій, нові форми організації й оплати праці, участь у прибутках і в капіталі, додаткові форми соціального і пенсійного забезпечення. У межах цього типу корпоративної культури людина є ключовою цінністю для підприємства, яке працює для того, щоб служити інтересам людей.

Кожен тип корпоративної культури, зазвичай, пов'язаний з визначеною організаційною структурою. Авторитарна культура реалізується через тверду ієрархічну корпоративну структуру, що задає чітку систему підпорядкованості.

Бюрократична культура може виражатися в різних оргструктурах, хоча також прагне до ієрархічної. Культура, що орієнтована на задачу, частіше пов'язана з матричною структурою, а культура, що орієнтована на людину, зазвичай, взагалі не співвідноситься з формальною оргструктурою.

На більшості вітчизняних підприємств харчової промисловості переважають риси бюрократичної корпоративної культури, основні характеристики якої виражені лінійно-функціональною (бюрократичною) організаційною структурою управління, заснованою на механістичному підході до проектування підприємств, автократичному доброзичливому стилю управління вищого керівництва, жорсткою формалізацією правил і процедур у прийнятті управлінських рішень.

Слід зазначити, що на формування і розвиток корпоративної культури впливають наступні основні параметри [86]:

1. Пріоритет зовнішніх або внутрішніх цілей.
2. Соціальна або організаційна орієнтація культури.
3. Ставлення до різних видів ризиків, інновацій, прогресу або стабільності.
4. Акцент на конформізм або індивідуалізм членів корпорації.
5. Перевага групових або індивідуальних форм прийняття рішень.
6. Ступінь дотримання стратегічних і оперативних планів.
7. Кооперація або конкуренція між членами стійких груп.
8. Складність та формалізація організаційних процедур.
9. Інформованість членів організації стосовно своєї ролі.
10. Відданість та лояльність щодо діяльності організації.

Дуже важливим з позицій сучасного менеджменту корпоративної культури є чинники організаційного процесу (7S), які істотно впливають на формування системи загальних цінностей та організаційну поведінку сучасної корпорації. За Mc Kinsey (2005) це стратегія, стиль, структура, системи, співробітники, спеціальні навички, які завдяки складним функціям та органічним зв'язкам формують систему загальних цінностей персоналу корпорації. Найбільш важливим елементом запропонованої моделі 7С Mc Kinsey є спільні цінності, які знаходяться в її центрі (рис. 1.4.2).

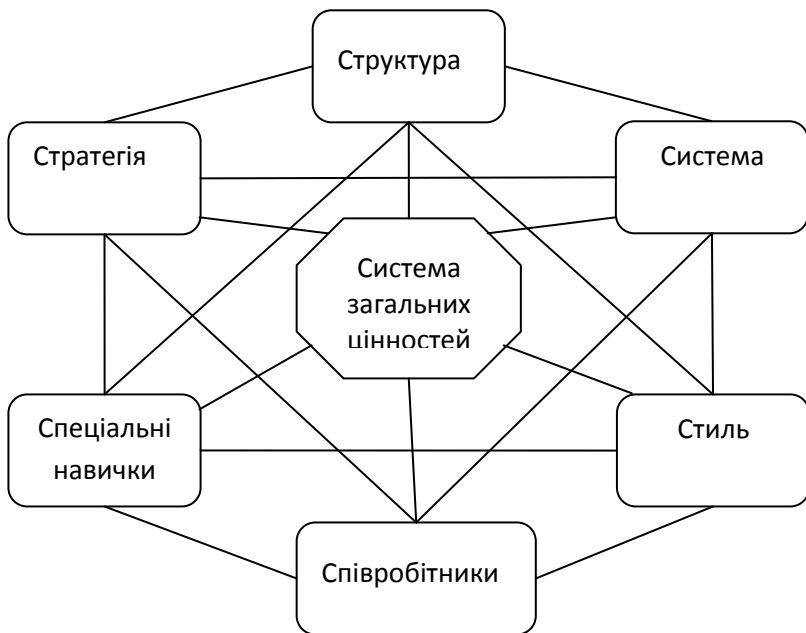


Рис. 1.4.2. Чинники організаційного процесу (7S), що впливають на формування системи загальних цінностей (за Mc Kinsey, 2005)

Слід підкреслити, що центральні засади менеджменту засновані на пріоритетних управлінських принципах, які ставлять інтереси клієнтів (споживачів) на перше місце. Починаючи

з 2005 року ці принципи впроваджуються в операції, розподіляються та використовуються співробітниками корпорації з метою формування основних цінностей (рис. 1.4.3). Тобто з позицій операційного менеджменту операційні дії компанії мають вагомe значення в розвитку її корпоративної культури.

Розглядаючи взаємозв'язок корпоративної культури компанії з рівнями зрілості та ключовими практиками сучасної компанії, можна запропонувати наступну модель такого взаємозв'язку (рис. 1.4.4).

За даними М. Безлепкиної (2008) рівень зрілості компанії це її визначеність, керованість, спостережливість, контрольованість та ефективність процесів її функціонування. Розрізняють п'ять рівнів зрілості сучасної організації.

Перший рівень – початковий (initial). На цьому етапі ефективність людських ресурсів

нестабільна. Звичайно менеджери з персоналу не ефективно виконують свої посадові обов'язки і не здатні результативно управляти своїми підлеглими. Особливий недолік таких компаній першого рівня зрілості полягає в тому, що вони не в змозі систематично розвивати конкурентоздатні якості свого персоналу. Менеджери на початковому рівні не вважають розвиток людських ресурсів своїм першочерговим обов'язком. Такий стан справ відповідає лише початковому рівню становлення корпоративної культури.

Другий рівень – це рівень повторюваності (repeatable). Головною його метою є усунення проблем, які заважають людям ефективно виконувати свою роботу, і створення основи для запровадження практик, що забезпечують розвиток персоналу. Основними практиками другого рівня є поліпшення робочого оточення, комунікації, процесу відбору нових

співробітників, оцінка персоналу, навчання і система компенсації.

Третій рівень або рівень визначеності (defined level) характеризується неузгодженістю виконання базових кадрових практик структурними підрозділами компанії. На цьому рівні організації потрібно досягнення третього рівня зрілості для забезпечення конкурентних переваг завдяки своїми ключовими компетентностям.

На четвертому рівні, керованому (manager level), організація робить перші кроки для отримання переваг з ключових компетентностей, встановлює кількісні показники росту ключових компетентностей для кожного співробітника, групи, підрозділу, організації в цілому. На п'ятому оптимізаційному рівні (optimizing level) головною метою є постійне вдосконалення ключових компетентностей як на рівні індивідумів, так і на рівні команди і організаційному рівні.

Рис. 1.4.3 Співвідношення принципів менеджменту та стратегій, що засновано на цінностях корпоративної культури (за О.В. Карповим, 2008)

Рис. 1.4.4. Взаємозв'язок корпоративної культури з рівнями зрілості та ключовими практиками сучасної компанії

Концепція рівнів зрілості може надати необхідну допомогу керівництву і фахівцям компанії у вирішенні проблем управління людськими ресурсами, допомагає виділити пріоритети в розвитку системи управління персоналом.

Для розробленої концептуальної моделі формування і розвитку корпоративної культури персоналу характерна полікомпонентність зі складною ієрархічною структурою кожного з компонентів, який виконує певну, тільки йому властиву специфічну функцію, що дозволяє здійснювати координацію між ними.

Таблиця 1.4.1

Принципи корпоративної культури

Найменування принципу Його сутність

Принцип захисту прав членів корпорації в системі корпоративного управління	Даний принцип дозволяє отримувати необхідну
--	---

інформацію про корпорацію, вважати кожного повноправним її членом, формувати єдиний корпоративний дух компанії.

Принцип однакового ставлення керівництва корпорації до її персоналу Принцип забороняє керівництву здійснювати будь-які операції у власних інтересах та операції з використанням закритої інформації. Пріоритетом цього принципу є повага до кожного співробітника корпорації

Принцип стратегічного керівництва діяльністю компанії Принцип дозволяє поєднувати інтереси компанії та персоналу на довгостроковий період її діяльності

Принцип відкритості (прозорості) в діяльності корпорації Прозорі (транспарентні) відносини в колективі сприяють формуванню корпоративних цінностей, інтеграції членів корпорації підвищенню впевненості у собі, поліпшують соціально-психологічну адаптацію до колективу.

Принцип справедливості Принцип
сприяє формуванню належних рівнів
корпоративного духу та стилю діяльності
компанії, які впливають на рівень корпоративної
культури

Принцип професіоналізму Принцип
сприяє формуванню довіри в корпорації,
добробуту діловій репутації партнерів, надійності
та взаємовигідності партнерства, гідної
конкуренції.

Принцип солідарної відповідальності за
результати діяльності корпорації Принцип
сприяє формуванню корпоративної культури,
сприйняттю корпоративних цінностей.

Принцип єдності команди корпорації

Принцип дозволяє ліквідувати подвійність в
управлінні, тобто уникнути міжособистих
протиріч та конфліктів.

Принцип підпорядкування особистих
інтересів суспільним Принцип, згідно з яким

інтереси будь-якого працівника або групи працівників повинні бути підпорядковані суспільним інтересам

Принцип єдності керівництва Принцип передбачає, що кожна група організаційних дій, які мають одну мету, і повинна управлятися одним менеджером, який діє відповідно до одного плану.

Принцип винагороди Принцип, згідно з яким працівники повинні одержувати справедливу плату за вироблену продукцію або надані послуги. Оплата праці має погоджуватися і бути прийнята як наймачами, так і найманими робітниками

Принцип стабільності персоналу Принцип передбачає продуману політику планування і управління персоналом організації, спрямовану на зниження плинності кадрів.

Принцип ініціативи Принцип, згідно з яким працівникам корпорації необхідно давати самостійність у межах їхньої компетенції при плануванні, прийнятті і реалізації рішень

Принцип формування корпоративного духу

Принцип передбачає стимулювання в організації гармонічних і товариських відносин.

Принцип відповідності Принцип, згідно з яким кожний елемент в системі корпоративного управління має у своєму розпорядженні достатні повноваження для вирішення поставлених завдань і відповідає за їх ефективне виконання.

Принцип цілісності Принцип передбачає врахування всіх видів структур (виробничої, фінансової, соціальної, маркетингової та інших), які . будучи відносно самостійними, виступають по відношенню до організації як частини до цілого.

Принцип динамічності Принцип, згідно з яким необхідно брати до уваги зміну організаційних структур корпорацій відповідно до „життєвого циклу" організації, який включає стадії створення, розвитку, стабільного функціонування, ліквідації організації або її

структурних частин. При цьому частота і причини змін є специфічними для кожної організації.

Принцип диференціації й універсализації функцій Принцип передбачає врахування в організаційних системах протилежно спрямованих процесів-поділу, спеціалізації функцій, реалізованих її елементами, та їхню інтеграцію і універсализацію. У підсумку збільшуються потенційні можливості складової системи елементів і поліпшуються результати їхньої взаємодії у вигляді приросту потенціалу організації в цілому.

Принцип зворотного зв'язку Принцип, який передбачає облік управлінської інформації від суб'єкта до об'єкта управління і навпаки. Циркуляція управлінської інформації між двома підсистемами - керуючою і керованою дозволяє встановлювати співвідношення між інформацією на вході і виході керованої системи.

Принцип додатковості Принцип, згідно з яким в організаційних структурах одночасно існують об'єктивні стійкі тенденції запрограмованого, організованого, прогнозованого розвитку, а також випадкові, хитливі, стихійні, імовірнісні впливи. Діалектична взаємодія цих рухів визначає сутність цього принципу.

Об'єднані в систему корпоративного управління компоненти в цілому можуть забезпечувати кінцевий результат, ніж сумарні можливості їх індивідуальних безсистемних дій. Такий результат отримав ще назву ефекту взаємодії, який поза системою не може бути досягнутим.

Водночас з вказаними принципами концептуальна модель формування і розвитку корпоративної культури передбачає використання форм та методів корпоративного управління з

дотриманням диференційованого підходу до кожної людини, мікро та мікроколективу корпорації.

Корпоративне управління культурою необхідно здійснювати з урахуванням провідних функцій (рис. 1.4.6). Нами виокремлено 31 провідну функцію. З точки зору основних положень корпоративного менеджменту найбільш вагомими є наступні функції корпоративної культури: аксіологічна, корпоративна, організаційна, інтеграційна, культурологічна, управлінська, розвиваюча, адаптивна, інноваційна, системо утворююча. Всі наведені функції корпоративної культури взаємопов'язані одна з одною та їх взаємодія характеризується певною специфікою, що обумовлюється структурою та особливостями діяльності різних видів установ, підприємств та організацій.

Рис. 1.4.6. Провідні функції корпоративної культури

Виходячи із змісту системної концептуальної моделі формування і розвитку корпоративної культури, можна виокремити чотири пріоритетні напрями її вдосконалення (рис. 1.4.7).

Другим важливим напрямом державного корпоративного управління є підвищення загальної соціальної культури громадян, яка може розглядатися як підґрунтя для нарощування корпоративної культури персоналу. Два інших напрямки вдосконалення корпоративної культури мають більш чітку соціальну спрямованість, що відображає перехід від командно-

адміністративних економічних методів управління до соціального менеджменту. У зв'язку з цим важливим є формування нової за своїм змістом системи соціального контролю корпоративної культури з наданням підприємству додаткових управлінських функцій і створення в корпораціях дієвої системи оцінки (моніторингу) та управління її розвитком.

Розглядаючи персонал сучасної організації як складну ієрархічну біопсихосоціосистему, для зростання рівня корпоративної культури вагомим значення мають тренінгові технології (проведення тренінгів розвитку корпоративної культури) та посттренінгове навчання з закріпленням відповідних навичок і знань шляхом проведення круглого столу та відповідних за своїм змістом майстерен. Вони мають спрямованість на особисті знання, вміння і навички стосовно конкретних корпоративних (організаційних) вимог до процесу формування і розвитку корпоративної культури.

Розвиток більш широкого погляду на можливості моделі формування і розвитку корпоративної культури людського потенціалу полягає в концептуально-поєднаних між собою і цілеспрямованих методологічних підходах, спроможних забезпечити адекватність моделі об'єктивним вимогам корпоративного управління.

При цьому можна виділити два основних методичних підходи: внутрішньосистемний та міжсистемний. У залежності від завдань перший дозволяє удосконалити складові системної концептуальної моделі по окремим елементам підсистем (приватно-системний), досягти гармонізації елементів системи (збалансовано системний), здійснити виведення і заміщення окремих елементів системи (системна перестановка), поліпшити адаптаційні можливості системи до чинників зовнішнього середовища (саморегулювання системи).

Основними напрямками міжсистемного підходу вважаються: міжсистемне комбінування - використання різних підходів формування корпоративної культури на основі адаптації; міжсистемний перерозподіл - заміщення окремих елементів системи на більш ефективні, які запозичені з інших систем, і міжсистемне самоперетворення - можливості взаємодії систем на основі саморегулювання.

Розроблення корпоративної культури підприємствах харчової промисловості – процес трудомісткий, оскільки потребує всебічної об'єктивної оцінки організаційних культур, що склалася з усіма її структурними елементами та особливостями, та формування, на основі отриманих даних, найбільш оптимальної моделі для підприємств харчової промисловості.

Формування і зміна корпоративної культури відбувається під впливом багатьох чинників. Один з визнаних фахівців у галузі корпоративної

культури, Едгар Шейн, вважає, що існує п'ять первинних і п'ять вторинних факторів, які визначають формування корпоративної культури [6, с. 124-125].

Розглянемо чинники, які є вирішальними у побудові корпоративної культури підприємств харчової промисловості, згідно з концепцією Едгара Шейна.

1. Насамперед, об'єкти, на яких концентрує увагу вище керівництво. Стабільність положення підприємств харчової промисловості на ринку визначається спрямованістю політики керівництва на виробництво якісної продукції, що відповідає високим стандартам і індивідуальним вимогам конкретного споживача. Орієнтація на споживачів є основною і невід'ємною частиною системи менеджменту підприємств харчової промисловості. Роботі зі споживачами повинна приділятися особлива увага. Велику увагу потрібно приділяти питанням освіти і підвищенню

кваліфікації менеджерів як вищої, так і середньої ланки.

2. Реакція керівництва на критичні ситуації, що виникають на підприємствах харчової промисловості. У разі виникнення критичних ситуацій на підприємстві керівництво повинно максимально докладати зусиль для вирішення даної ситуації згідно зі стратегією розвитку.

3. Ставлення до роботи і стиль поведінки керівників. На більшості підприємств харчової промисловості сформовано доброзичливий авторитарний стиль управління. Працівники підприємства свідомо чи несвідомо підлаштовують свої дії під ритм роботи керівників, дублюють його підхід до виконання своїх обов'язків і цим самим як би формують стійкі норми поведінки в організації. Під час формування корпоративної культури підприємств харчової промисловості вище керівництво

повинно звернути увагу передусім на власний стиль керівництва.

4. На формування корпоративної культури підприємств харчової промисловості велике значення має те, за якими критеріями відбувається заохочення співробітників. Члени організації, усвідомивши те, за що вони отримують винагороду або ж які вчинки керівництво не схвалює, досить швидко формують для себе уявлення про те, що добре, а що погано в цій організації. Засвоївши це, вони стають носіями певних цінностей, закріплюючи цим самим і визначену корпоративну культуру.

5. Так саме, як і у випадку з заохоченням, критерії, які керівництво використовує під час відбору на роботу на підприємство, під час просування співробітників та їх звільнення, мають дуже сильний вплив на те, які цінності будуть розділяти співробітники підприємства, і отже,

відіграють істотну роль для формування корпоративної культури.

На формування корпоративної культури також впливають такі вторинні фактори, як: організаційна структура управління підприємств харчової промисловості, система передачі інформації та організаційні процедури, зовнішній та внутрішній дизайн та оформлення будівель підприємств, міфи й історії про важливі події та осіб, які відігравали і відіграють ключову роль в створенні та розвитку підприємства. Формалізовані положення про філософію і сенс існування підприємств харчової промисловості [6, с. 126].

Ми вважаємо, що під час проектування діяльності підприємств харчової промисловості особливу увагу необхідно приділяти створенню корпоративної культури, орієнтованої на людину. Формування та розвиток корпоративної культури, орієнтованої на людину, спрямовано на вдосконалення індивідуальної та унікальної

системи характеристик та особливостей підприємств, які дають змогу оптимізувати систему стратегічного управління, визначити поведінку та взаємодію співробітників в межах досягнення цілей, підвищити ефективність роботи як кожного співробітника підприємства, так і підприємства загалом. Така корпоративна культура, сформована з урахуванням структури, особливостей та унікальності підприємств харчової промисловості, позитивно впливає не тільки на соціально-психологічний клімат, але й на виробничі та фінансові показники, такі як зростання прибутків та продуктивності, залучення потенційних клієнтів, залучення інвестицій, адаптивність до мінливого ринкового середовища. Модель корпоративної культури підприємств харчової промисловості наведено на рис.

Отже, корпоративна культура підприємств харчової промисловості – це система цінностей, принципів, норм і поглядів, притаманних

підприємству, що відображають його індивідуальність. Дана культура висловлює колективне ставлення до цілей підприємства і методів їх досягнення. Головні принципи та система цінностей відображено у кодексі корпоративної поведінки та стандартах робочої поведінки робітника підприємства харчової промисловості.

Рис. Модель корпоративної культури підприємств харчової промисловості

Отже, корпоративна культура кластерного об'єднання підприємств харчової промисловості є основою для формування згуртованого колективу, здатного реалізовувати стратегічні завдання і цим самим рухати розвиток кластеру вперед.

Висновок. Корпоративна культура представляє набір найбільш важливих припущень, цінностей і символів, що поділяються членами організації. Вона є необхідним і унікальним

елементом життєдіяльності кластерного об'єднання підприємств харчової промисловості. Для кластерного об'єднання підприємств харчової промисловості оптимальною є культура орієнтована на людину, складовими частинами якої є соціальна і культурна творчість працівників підприємств кластеру, їхня особиста участь у самоорганізації і розвитку об'єднання підприємств, взаємний контроль, взаємодопомога і взаємозамінність, прояснення загальних цінностей і цілей, що визначають поведження кожного члена команди кластеру, колективна відповідальність за результати і високу ефективність роботи, усілякий розвиток і використання індивідуального і групового потенціалів. Це зумовлює готовність кластерного об'єднання підприємств харчової промисловості до змін і відкритість організації, відповідний рівень ризику в управлінських рішеннях, швидкість зворотного зв'язку, взаємовигідні

відносини з конкурентами-партнерами і головне – цінності організації. Цей тип корпоративної культури потребує відповідної корпоративної структури управління, зокрема перехід на органічний підхід у проектуванні оргструктури кластеру і у зміні на демократичний стиль керівництва. Розвиток корпоративної культури пов'язаний з управлінською діяльністю в підприємницькому середовищі і спрямований на досягнення цілей кластерного об'єднання підприємств харчової промисловості.

Але розвиток корпоративної культури це, насамперед, інноваційна діяльність, пов'язана з соціальними та організаційними інноваціями, впровадження яких, зазвичай, супроводжується опором змінам з боку працівників підприємства. Дослідження цього явища та розроблення рекомендацій, що зменшує опір змінам під час розвитку корпоративної культури кластеру – це тема подальших наукових досліджень.