

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Факультет економіки, менеджменту та психології**

**Кафедра психології**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ СТАНОВЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ  
КУЛЬТУРИ У БРЕНДІ СПОРТИВНОГО ОДЯГУ»  
(бренд «Under Armour», підприємство ТОВ «ФН Персонал»)**

Студента 2 курсу, 4м групи,  
Спеціальності 053  
«Психологія»  
спеціалізації «Психологія»

---

Костюка Миколи  
Андрійовича

Науковий керівник  
Кандидат педагогічних наук  
доцент

---

Юник Іван  
Дмитрович

Гарант освітньої програми  
Кандидат психологічних наук  
доцент

---

Скрипкін Олег  
Григорович

**Київ 2021**

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТАНОВЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У БРЕНДІ СПОРТИВНОГО ОДЯГУ	7
1.1. Концептуальні підходи до розуміння феномена «корпоративна культура»	7
1.2. Роль корпоративної культури в процесі становлення бренду спортивного одягу	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ СТАНОВЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У БРЕНДІ СПОРТИВНОГО ОДЯГУ (бренд Under Armour)	23
2.1. Оцінка корпоративної культури бренду «Under Armour»	23
2.2. Оцінка психологічних чинників корпоративної культури бренду спортивного одягу	29
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ БРЕНДУ СПОРТИВНОГО ОДЯГУ «Under Armour»	36
3.1 Розробка вдосконаленої системи корпоративної культури бренду спортивного одягу «Under Armour»	36
3.2 Заходи щодо покращення корпоративної культури бренду спортивного одягу «Under Armour»	39
ВИСНОВКИ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	48
ДОДАТКИ	53

## ВСТУП

На діяльність будь-якого сучасного підприємства впливають як умови зовнішнього, так і внутрішнього середовища, що постійно змінюються, що і вони можуть характеризуватись великим ступенем деяких економічних, соціально-політичних, природно-кліматичних та інших властивостей. Для того, щоб зберегти всі досягнуті позиції та надалі успішно планувати свою виробничу діяльність, підприємство часом змушене постійно вдосконалювати корпоративну культуру своєї організації і щоразу підлаштовувати її відповідно до нових вимог. Водночас керівництво тієї чи іншої організації часто буває змушене здійснювати пошук усіх найбільш раціональних рішень у системі свого управління, а також аналізувати та застосовувати досвід минулого, виявляти деякі загальні закономірності та принципи ефективності корпоративної культури своєї організації.

*Актуальність обраної теми* обумовлена насамперед тим, що у умовах соціально-економічних перетворень в Україні корпоративна культура стала однією з значних чинників, які впливають ефективність і конкурентоспроможність підприємств. Вітчизняними вченими цей факт визнається, і ними робляться певні кроки у розвитку та адаптації деяких методик діагностики, взятих у зарубіжних авторів. А вміння аналізувати і чітко оцінювати корпоративну культуру, що безпосередньо сприяє прийняттю деяких конкретних рішень в управлінні, які практично завжди спрямовані на підвищення ефективності діяльності будь-якого підприємства.

Розвиток корпоративної культури будь-якої організації безпосередньо буває пов'язаний з її потребами. Якщо, наприклад, організація має дуже низький рівень корпоративної культури, це може негативно позначатися роботі всієї організації загалом. Так, недостатньо високий культурний та професійний рівень її співробітників часто тягне за собою невинуваті та незаплановані

витрати на оплату праці запрошених консультантів, а також збільшення управлінського апарату, складності в «керованості» підприємства в цілому. І відсутність деяких ключових факторів корпоративної культури може навіть призвести до зупинення окремих видів діяльності.

Корпоративна культура активно досліджується у світовій і вітчизняній науковій літературі. Серед зарубіжних вчених різні аспекти цієї проблеми вивчали: Р. Акофф, М. Армстронг, Т. Діл, А. Ханді, К. Девіс, Кеннеді, П. Друкер, Р. Куін, Дж. Ньюстром, Р. Уотерман, Г. Хофстеде, С. Оучі, К. Камерон, Е. Шейн, О. Віханський, В. Барінов, Р. Гордєєв, Г. Кононов.

Чимало досліджень корпоративної культури належать вітчизняній науці, серед якої можна відзначити праці О. Амоші, І. Булесва, А. Воронкової, О. Грішнєвої, М. Дороніної, В. Дубяга, Г. Захарчиної, С. Ілляшенка, О. Кам'янської, О. Мартякової, Л. Мельника, Г. Назарова, О. Прокопенко, Ю. Шипуліної та ін. У працях цих науковців розкрито сутність корпоративної культури, розглянуто різні типології та підходи до оцінювання й управління її розвитком. Разом із тим, аналіз та узагальнення результатів досліджень з питань корпоративної культури в системі управління персоналом на підприємстві свідчить, що незважаючи на їх значну кількість та актуальність залишаються невирішеними кілька важливих теоретичних і прикладних проблем. Подальшого дослідження потребує комплекс проблем, пов'язаних із формуванням принципово нового організаційного механізму управління розвитком корпоративної культури, розроблення теоретико-методичних підходів до діагностики її підсистем та елементів.

*Мета роботи* полягає у віднайденні ефективних методів покращення корпоративної культури бренду спортивного одягу «Under Armour» на основі аналізу й узагальнення сучасних наукових знань про характеристику досліджуваного феномену.

*Об'єкт* дослідження – процес становлення корпоративної культури бренду спортивного одягу «Under Armour» на підприємстві ТОВ «ФН Персонал».

*Предмет* дослідження – психологічні чинники становлення корпоративної культури бренду спортивного одягу «Under Armour» на підприємстві ТОВ «ФН Персонал».

Щоб досягти зазначеної мети, було визначено такі завдання:

- розглянути концептуальні підходи до розуміння феномена «корпоративна культура» та визначити її роль в процесі формування бренду;
- провести оцінку психологічних чинників корпоративної культури бренду спортивного одягу «Under Armour» на підприємстві ТОВ «ФН Персонал»;
- удосконалити систему корпоративної культури бренду спортивного одягу «Under Armour» на підприємстві ТОВ «ФН Персонал»;
- запропонувати заходи щодо покращення корпоративної культури бренду спортивного одягу «Under Armour» на підприємстві ТОВ «ФН Персонал».

*Методи дослідження.* У роботі використано загальнонаукові і спеціальні методи дослідження, застосування яких сприяло вирішенню поставлених завдань у процесі одержання теоретичних та практичних результатів, а саме: систематизації – для узагальнення результатів наукових доробків вітчизняних і зарубіжних дослідників щодо стану розвитку корпоративної культури; аналізу і синтезу – при визначенні теоретичних засад дослідження, розроблення та впровадження механізмів управління розвитком корпоративної культури; системно-аналітичний – для обґрунтування шляхів покращення та розвитку корпоративної культури.

*Наукова гіпотеза.* Припускаємо, що запровадження запропонованих заходів удосконалення корпоративної культури бренду спортивного одягу

«Under Armour» значно покращать загальний стан психологічний стан у колективі та підвищить рівень прибутковості компанії.

*Наукова новизна* полягає в тому, що в роботі зроблено спробу розробити рекомендації щодо оцінювання та розвитку корпоративної культури бренду спортивного одягу «Under Armour», а також запропоновано проект корпоративного кодексу.

*Практична значимість* дослідження полягає в можливості використання основних результатів у практичній діяльності функціонуючих брендів спортивного одягу.

*Інформаційною базою* дослідження виступають матеріали наукових концепцій, монографії та періодичні публікації українських і зарубіжних учених з питань корпоративної культури, аналітичні та звітні дані бренду спортивного одягу «Under Armour».

*Структура випускної кваліфікаційної роботи.* Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Робота містить 54 сторінки тексту, 10 рисунків, 6 таблиць, 44 використаних джерела, 9 додатків.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ЗАСАД КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК УМОВА СТАНОВЛЕННЯ УСПІШНОГО БРЕНДУ

### 1.1. Концептуальні підходи до розуміння феномена «корпоративна культура»

В процесі пошуку важелів покращення та збільшення ефективності розвитку підприємства та його конкурентоспроможності – частіше всього більше уваги приділяється економічним факторам. Але в кожному випадку суб'єктом господарювання є людина. Саме від людини – її культури, загалом від культури підприємства залежить результат його роботи. Тобто тому корпоративна культура виступає важливим чинником успішності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності [4,с.88].

На сьогоднішній день корпоративна культура являється інструментом управлінської дії та одним із передових засобів управління трудовим колективом. Корпоративна культура є, так би мовити, м'яким та ненав'язливим методом прищеплення певних цінностей, традицій, які в свою чергу приводять до організаційної єдності та побудування фірмового стилю поведінки підприємства [2,с.32].

Сам термін «корпоративний» (англ. - corporate) походить з латинської, «corporatio» – спільнота, об'єднання, а не від «корпорації» (англ. - corporations) як організаційно-юридичне визначення певного типу підприємств [2,с.41]. В дев'ятнадцятому столітті Анрі Файоль відзначав у організацій наявність певного «корпоративного духу» і називав закріплення і підтримку корпоративного духу одним з фундаментальних принципів у менеджменті прибуткових організацій [8,с.24].

В даному ж дослідженні «корпоративний» розглядається саме в контексті «той, що об'єднує», і власне «корпорація» – як форма організації підприємства

зі своїми певними особливими ознаками. Характеристиками цього засобу соціальної інтеграції є мета діяльності, відповідна поведінка особистостей, відносно партнерів по організації, ієрархічна структура відносин.

Однією з методологічних труднощів у вивченні поняття «корпоративна культура» є відсутність консенсусу щодо концептуального розуміння її сутності. Існує кілька способів зрозуміти корпоративну культуру. Отже, суть першого методу полягає в тому, що, відповідно до конкретних обставин впливу корпоративної культури на організаційну ефективність, існуючі методи можна визначити як «прагматичні», а культуру можна розглядати як інструмент і провідний засіб для покращення організаційної ефективності, організаційних змін, або як «феноменологічні» і корпоративна культура, в цьому випадку, не є джерелом ефективності та може гальмувати спроби інновацій [12].

За другим підходом визначається корпоративна культура, що базується на розумінні самого механізму будування корпоративної культури. У цьому випадку методи можна поділити на «раціональність» (культура вноситься в організацію її керівником або засновником) і «генетичність» (культура є результатом історичного розвитку організації).

В третьому підході, за уявленням про фактори, що мають вплив на формацію культури, можемо розрізняти «екстерналізм» (тісний зв'язок з національною культурою й прагнення відповідати вимогам навколишнього середовища формують корпоративну культуру) і «інтерналізм» (організаційна структура й організаційні традиції формують корпоративну культуру).

За четвертим підходом, враховуючи фактори впливу корпоративної культури на поведінку індивідів, що знаходяться в організації, можемо розглянути теоретичні підходи як «ті, що направляють» (тобто культура, що з допомогою цінностей та норм, що засвоєні індивідами, визначає, власне, поведінку індивідів) і «ті, що обмежують» (де культура це поєднання засобів



сприйняття та інтерпретацій різних ситуацій, що передбачає певний рівень свободи індивіда в цих рамках).

В рамках п'ятого підходу, враховуючи вплив корпоративної культури на адаптивність й зміни в організації, виділяється «кондуктивний» підхід, що розглядає культуру в якості бар'єру змін та «резистивний», в якому культура це рушій змін. [12,с.36].

Загалом, можна розділити усі розглянуті підходи, що направлені на аналізування корпоративної культури, за двома глобальними напрямками. За прагматичним та феноменологічним, відповідно до їх узагальненого відношення до ролі корпоративної культури у процесі розвитку підприємства та змін у ньому задля підвищення рівня ефективності його діяльності. Рациональність, інтерналізм, кондуктивність, направлення є складовими сутності прагматичного підходу. У той час, як за феноменологічним підходом розглядається корпоративна культура в якості надраціонального явища, що протистоїть змінам та має вплив на рівень ефективності діяльності підприємства опосередковано, завдяки впливу на процеси інтерпретацій та власного сприйняття подій.

Основною відміннісною рисою прагматичного підходу, який є досить популярним у країнах Заходу це орієнтир на керування культурою. В даному випадку в ракурсі описуваного підходу характерним є те, що управлінці (або засновники) розглядаються в якості осіб, на яких власне і формується культура організації. За прагматичним підходом, корпоративна культура — це ще одна підсистема (аналогічно, як адміністративна, технологічна та інші), що відіграє ключову роль у адаптації підприємства до зовнішнього середовища та ідентифікації членів організації [8].

З чого виходить, що культура організації передбачає опис атрибутів та властивостей колективу та характеризується як «поєднання ритуалів, поведінки,

символів й міфів, які відповідають тим цінностям, що властиві організації та які поділяє більша частина її членів». В рамках такої концепції є різноманітні варіанти трактування такого терміну, як корпоративна культура. І хоча версії можуть бути різними, в цій концепції є загальна риса — корпоративна культура вбачається фактором, що може використовуватись для підвищення рівня ефективності діяльності підприємства, зміцнення його цілісності, покращення механізмів єдності працівників, підняття рівня продуктивності та вмотивованості. Прагматичний підхід до організаційної культури відкриває можливості для знаходження та впровадження ефективних рішень проблем менеджменту, що можуть бути досягнуті за допомогою такого підходу. Так склалось історично, що прагматичний підхід тісно зв'язаний з функціоналістською традицією у соціології підприємств. В його рамках, корпоративну культуру розглядають з боку функцій, які культура здійснює в межах організації. Серед таких функцій, зокрема, розглядаються різноманітні форми впливу, які виконує корпоративна культура на формування і досягнення цілей в організації. При прагматичному підході, властиве сприйняття культури як побудованої раціонально підсистеми, яка може допомагати підприємству ефективно вирішувати проблеми, що у нього виникають.

Складність та неоднозначність корпоративної культури як категорії обумовлює наявність у вітчизняній та закордонній науковій літературі значної кількості робіт, автори яких демонструють розмитість власної позиції, наводять кілька визначень із різними акцентами [17]. Окремі дослідники виділяють якусь одну з характерних рис корпоративної культури, не розкриваючи її повністю. Інші роблять акцент на умовах і факторах, що визначають корпоративну культуру, або на характері суспільно-економічних відносин всередині підприємства, або на результатах її використання. Згідно із результатами проведеного аналізу науково-методичних підходів до визначення категорії

«корпоративна культура» (додаток А) було запропоновано класифікацію, яка склала основу для виділення таких підходів до визначення її сутності, як: управлінський, психологічний, ринковий, історикогенетичний (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

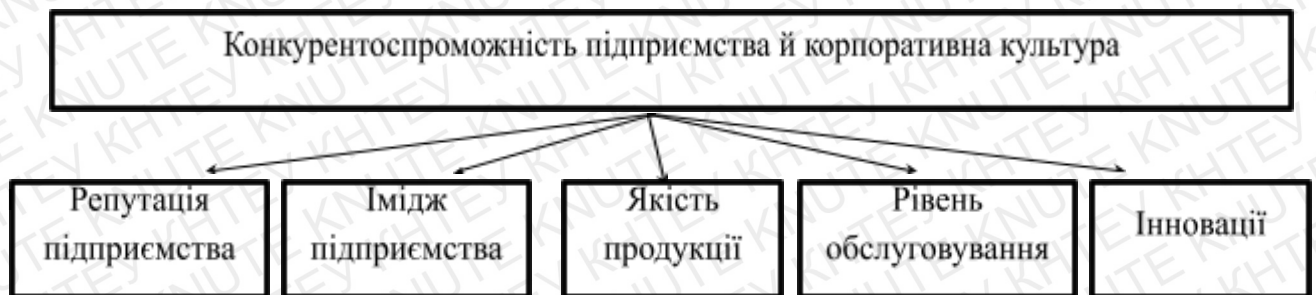
### Підходи та напрямки вивчення корпоративної культури

Напрями дослідження	Характеристика	Критерії	
		Функції	Чинники формування
1	2	3	4
Управлінський	управлінський інструмент, за допомогою якого можна впливати на діяльність підприємства і змінювати її	інноваційний і антикризовий внутрішній фактор стратегічного управління підприємством	Керівник - лідер, місія
Історико-генетичний	аспект національного чи етнічного об'єднання, а також сукупність характеристик, пов'язаних із культурно-специфічним стилем	фактор взаємозв'язку культурно-національних особливостей і ефективності діяльності організації	Етнос, ідеологія, політика
Ринковий	середовище, де взаємодіють елементи підприємницької організації у відповідь на зміни, що відбуваються всередині неї, а також у зовнішньому середовищі	фактор підняття продуктивності, конкурентоспроможності, впровадження інновацій, адаптації до умов ринку, організації процесів виробництва	Ринок, прибуток
Психологічний	спосіб діяльності, поведінки і мислення, особливий склад розуму	фактор впливу на підсвідомість і свідомість співробітників, сукупність психологічних параметрів, що характеризують групову діяльність людей	Загально-людські та професійні цінності, цілі, норми, правила

Джерело: [17]

Корпоративна культура відіграє ключову роль у забезпеченні унікальної корпоративної переваги підприємства, адже вона охоплює рідкісні та найбільш

складні нематеріальні стратегічні ресурси, копіювання яких є практично неможливим. Вона відображає індивідуальність, унікальність, та, як наслідок, конкурентоспроможність кожної компанії, бренду. Корпоративна культура є одним з найбільш значущих стратегічних ресурсів, який, власне, забезпечує стійку конкурентну перевагу і має безпосередній вплив на ефективність роботи організації (рис. 1.1).



*Рисунок 1.1. Вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність підприємства*

Джерело: [20]

Аналіз систематизованих науково-методичних підходів до розуміння сутності корпоративної культури як економічної категорії дозволили дійти висновку, що оскільки вони висвітлюють окремі сторони досліджуваних явищ та процесів, жоден з них не задовольняє повною мірою вимогам системного підходу і відтак не може бути визнаний вичерпним. Саме тому слід застосовувати системний підхід до вирішення досліджуваної проблеми, відповідно до якого корпоративна культура як системний об'єкт має такі властивості [20]:

- цілісність – зміна будь-якого компонента корпоративної культури впливає на інші її компоненти і на систему в цілому, і, навпаки, будь-яка зміна

системи позначається на всіх її компонентах. При цьому властивості економічних систем є результатом синергетичного ефекту взаємодії підсистем, а не лише сумою їхніх властивостей;

- ієрархічність – корпоративна культура являє собою систему, що є компонентом системи вищого порядку;

- інтегративність – корпоративна культура як система має такі властивості, які не притаманні її окремим компонентам, і, навпаки, окремі компоненти корпоративної культури володіють властивостями, не властивими системі в цілому.

Моделі корпоративної культури, на яких слід орієнтуватися при її формуванні та зміні [21]:

*Модель Д. Денісон.* У 1990 р. Д. Денісон представив модель, згідно з якою організаційну культуру можна описати за допомогою чотирьох загальних вимірів: місія, адаптованість, участь та послідовність. Кожне з цих вимірювань можна так описати за допомогою додаткових трьох вимірів [21]:

Місію як стратегічне спрямування та наміри; цілі та завдання та зір.

Адаптованість як здатність змінюватися; орієнтація на клієнта; навчальна здатність організації.

Участь як розширення можливостей; зосередженість на колективній роботі; розвиток потенціалу.

Послідовність: згода; координація / інтеграція. У своєму дослідженні Денісон також використовував шкалу конкуруючих цінностей: гнучкість порівнював зі стабільністю, зовнішню спрямованість із внутрішньою.

Ця модель представляє набір параметрів організаційної культури, які заслуговують пильної уваги досліджень, оскільки багато компаній успішно використовують цю модель у своїй практиці.

*Модель корпоративної культури Діла-Кеннеді.* В основі моделі корпоративної культури виокремлюються ключові цінності такі як переконання, які виникли в процесі становлення компанії і сприяли її виживання. Ключові цінності моделі полягають у тому, що люди сприймають як загальну позитивну характеристику їхньої поведінки. Також враховують ритуали і обряди, що включає в себе колективні заходи, що несуть індивідуальний сенс (як наприклад вийти на каву або спільний обід) та заохочення за хорошу роботу. Ці ритуали перетворюються в стійкі шаблони, яким співробітники йдуть несвідомо і які часто породжують героїв і міфи [22].

Модель Діла-Кеннеді містить цікаву концепцію і заслуговує більш пильної уваги, хоча в деяких аспектах збігається з моделлю Е. Шейна, не дивлячись на те, що автори виділили в ній більше рівнів або проявів корпоративної культури.

*Модель О'Рейлі, Чатмана і Колдуелла.* У 1991 р фахівці в області теорії організацій Ч. О'Рейлі, Дж. Чатман і Д. Колдуелл представили модель корпоративної культури, яку характеризують сім вимірювань: стабільність; готовність ризикувати та інноваційність; повага до людей; результатоорієнтовність; командоорієнтовність і агресивність; увага до деталей; [22].

На основі даної моделі для будь-якої організаційної культури складається індивідуальний профіль з сімома шкалами, з допомогою на г якого можна діагностувати наявність тих чи інших параметрів в існуючій культурі організації. Крім того, профіль застосовується для визначення, чи підходить той чи інший співробітник організації, і наскільки він буде відповідати існуючій корпоративній культурі. Цей підхід видається нам досить суперечним, в силу того, що дані параметри можуть бути відмінними для різних організацій

*Моделі корпоративних культур по Дж. Зонненфельду.* Дж. Зонненфельд в своїй відомій книзі «The Hero's Farewell: What Happens when CEOs Retire» (Oxford University Press, 1988) представив чотири типи організаційних культур: бейсбольні команди, клуби, академії та фортеці [22].

Культура «Бейсбольна команда». Співробітники мають велику свободу дій, користуються великим попитом як фахівці, які знають свою справу, і легко можуть знайти роботу в іншому місці. Цей тип культури виникає в швидко розвиваються фірмах, що працюють в сферах, пов'язаних з підвищеним ризиком діяльності, таких як сфера інвестиційних та банківських послуг, реклама та ін. Він характерний для компаній, які працюють на швидко мінливих ринках, що вимагає від співробітників прояви ініціативи і креативності (наприклад, ІТ сфера) [18;22].

Академічна культура. В організаціях з цим типом культури співробітники, як правило, мають високу кваліфікацію, а стабільні умови роботи дозволяють їм дотримуватися правила якомога довше працювати в фірмі, здійснюючи свій шлях по кар'єрних сходах. Стабільні умови роботи в свою чергу сприяють сталому розвитку навичок співробітників і підвищенню їх кваліфікації.

Культура «клубу». У співробітників є наявність почуття приналежності до групи, лояльність до керівництва і прихильність загальної системи цінностей організації. Зазвичай співробітники починають роботу в подібних компаніях з найнижчих посад і довго працюють, поступово просуваючись по службових сходах вгору. У цих фірмах високо цінується стаж роботи [22].

Культура «фортеці». Компанії з даним типом культури часто мають проблеми з організацією це пов'язано зі зміною факторів зовнішнього середовища і тягнуть зміни вимог до обов'язків і навичок працівників. До подібних фірм можна віднести і ті, які втрачають свої позиції на ринку і змушені проводити антикризові заходи.

Розуміння сутності корпоративної культури виявляється неможливим без аналізу її структури і складових її компонентів. Так, до основних елементів корпоративної культури прийнято відносити: базові уявлення, цінності, ритуали, артефакти і символи, міфи [21].

Базові уявлення включають сукупність загальних уявлень про принципи роботи організації, її ролі в суспільстві. Під цінностями розуміється все те, що «в компанії оцінюється як добре чи погане».

Ритуали актуалізуються в святкуваннях знаменних подій організації; події, що відображають становлення компанії (дата заснування, ювілейні дати); корпоративні заходи і традиції.

Артефакти і символи мають на увазі матеріальні об'єкти і ідеальні символи, які відображають смисли, важливі для організації, пов'язані зі специфікою її функціонування [22].

Міфи як атрибут корпоративної культури – це історії та легенди, пов'язані з ключовими датами в житті організації, персонами. Можуть носити як реальні, так і вигадані характер [24,с.201].

До компонентів корпоративної культури також відносять: місію організації; прийнятну систему лідерства; стилі вирішення конфліктів; діючу систему комунікації; становище індивіда в організації; мотивацію і стимулювання співробітників; фірмовий стиль (прийнятну символіку); гасла; організаційні табу; ритуали; соціальне партнерство; культуру якості і ін. [22].

Як видно з описаних елементів, корпоративна культура передбачає два шари: зовнішній, пов'язаний з артефактами, символами, ритуалами, і внутрішній, що включає цінності і принципи функціонування організації. Зміни корпоративної культури, беручи до уваги її динамічний характер, повинні відбуватися на обох рівнях, йти, не носити поверхневий («Косметичний») характер.



Виділяють наступні ознаки культури організації [24]:

1. «Культура організації соціальна, так як на неї впливають багато співробітників організації.
2. Культура організації регулює поведінку членів колективу, впливає на відносини між ними.
3. Є результатом людських дій, думок, бажань.
4. Усвідомлено і неусвідомлено приймається співробітниками організації.
5. Чи є сукупністю традицій, так як проходить процес розвитку в часі.
6. Культура організації пізнавана.
7. Чи здатна змінюватися.
8. Культура організації багатогранна, тому для її пізнання необхідно різні методи, що розкривають кожну грань.
9. Культура організації є результат і процес, знаходиться в постійному розвитку».

Розуміння сутності і принципів побудови корпоративної культури стає найбільш актуальною проблемою в періоди змін, коли організації змушені оперативно реагувати на зовнішні виклики. Володіння даними принципами обумовлює можливість управління корпоративною культурою в контексті її динамічних змін організації замість можливого хаотичного (безсистемного) її розвитку. Опис принципів корпоративної культури надано в додатку Б.

## **1.2. Роль корпоративної культури в процесі формування бренду**

Корпоративна культура властива практично всім організаціям, незалежно від форм власності та сфер діяльності. Д. Мацумото визначає культуру організації наступним чином: «Культура – динамічна система правил – експліцитно і імпліцитних, – прийнятих групою для забезпечення її виживання.

Такі правила включають в себе відносини, цінності, переконання, норми і поведінку, розділяються групою», що підкреслює необхідність прийняття принципів культури організації її членами» [18]. У той же час, під динамікою розуміється органічні зміни корпоративної культури під дією зовнішніх і внутрішніх умов, що існує невизначеності. Камерон і Куїнн описують умови, в яких функціонують організації, як невизначеність, «асоційовану з небезпекою опинитися організацією, взагалі не здатної на зміну» [21]. В цілому ж, якщо компанія успішно функціонує або не планує помітних перетворень в довгостроковій перспективі, в трансформації корпоративної культури необхідності немає.

Але закладання лише успішної корпоративної культури не дає сто відсоткової гарантії роботодавцю в тому, що його підприємство стане в мить повністю конкурентоспроможним. Не менш важливим аспектом в даному випадку є закладення успішного бренду.

Корпоративна культура і бренд роботодавця – це не просто набір абстрактних фраз і недосяжних місій компанії, а цінності, які допомагають компанії рухатися вперед і наймати найкращих фахівців.

Успішні компанії будуються на основі великого таланту. Для цього їм потрібно бути привабливими не тільки для потенційних клієнтів, але і для здобувачів, які можуть стати одним з головних активів власного бізнесу. Тому потрібно створювати не тільки споживчий бренд, але і бренд роботодавця.

Враховуючи актуальні трансформаційні процеси сучасної економіки, визначення бренду тільки в якості товару, асоціації, відчуття, символу та сукупності емоційних і раціональних переваг є недостатнім. Окрім асоціації, бренд нині є ще й нематеріальним ресурсом кожного підприємства, що здатен сформувати унікальні конкурентні переваги підприємства, покращити його

фінансові показники, корпоративну культуру організації й значно підвищити рівень лояльності (англ. — brand loyalty) споживачів.

Головною метою використання бренда можна назвати формування єдиного образу мислення для групи людей, який повинен поєднувати в собі усі необхідні якості, які забезпечують його максимальну корисність й неповторність [30].

Фундаментом діяльності та будівництва бренду є визначення своїх унікальних рис послуг чи товару, бо інакше виділити бренд серед тисяч подібних товарів та сервісів буде просто неможливо.

Назва, логотип та слоган є складовими зовнішньої структури бренду, однак для формування успішного брендингу, реалізації лише цих елементів буде недостатньо, адже варто пам'ятати, що брендинг включає формування ряду образів, очікувань та асоціацій.

Брендинг має носити цілісний, стратегічний характер, та орієнтуватись на формування образу бренду, і для цього мають бути об'єднані усі маркетингові зусилля. Якщо розглядати довгострокову перспективу, образ бренду, що побудований правильно, має викликати посилення бренду, що в майбутньому забезпечить йому стабільний і надійний прибуток, та посилить конкурентоспроможність підприємства.

Брендинг забезпечує зміни в діяльності компанії для впровадження та підтримки бренду, завдячуючи своїм інструментам. Варто проаналізувати стан підприємства “до” та “після” запровадження брендингової діяльності (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2.

**Зміна стану підприємства до та після запровадження брендингу**

До	Після
Рівень збуту товару — низький	Збільшення обсягів продажів — динамічне
Дистрибуція товару у точках економ-класу	Власна мережа роздрібної торгівлі
Інтерес та пізнаваність продукції — відсутня	Цільову аудиторію формують лояльні покупці
Продажі завдячують конкурентно низькій ціні	Підвищення цін не впливає на лояльність споживачів до бренду. Продукти обираються за власними вподобанням клієнтів
Наявна цільова аудиторія не задовольняє наявні потреби підприємства	Бренд компанії створений задля задоволення потреб своїх споживачів

Джерело: [32]

З чого можна зробити висновки, що процес брендингу є стимулюючим для роботи над брендом, та вимагає використовувати сучасні методи позиціонування, соціалізації та ідентифікації задля формування справжньої конкурентоспроможності підприємств.

Брендингові інструменти допомагають підприємству будувати ефективні, цілеспрямовані комунікації зі своїм потенційним споживачем. Варто відзначити такі інструменти брендингу, як: позиціонування, індивідуальність, соціальний брендинг, представлення, імідж бренду, бренд-нейм, ребрендинг і соціалізація бренду. Детальна ж характеристика брендинг-інструментів є наведена у додатку В.

Таким чином можна сказати, що один з найважливіших етапів у формуванні ринка бренду — це створення успішного бренду. Відмінними рисами успішного бренду є стабільно висока якість товарів бренду; увага до усіх складових брендингу; послідовна стратегія маркетингу, яка складається з ряду важливих компонентів, що мають комплексний вплив на успішність бренду: яскраве та гучне позиціонування бренду; постійна активність бренду у місцях дистрибуції, цікаві та привабливі пропозиції; розумне співвідношення ціна/якість продукції, приваблива цінова політика; продуманий захист бренду

від фальсифікацій; прийнятні комерційні умови для дистриб'юторів, магазинів, контрагентів, та кінцевих реалізаторів.

Корпоративна ж культура та бренд роботодавця між собою тісно пов'язані. Корпоративна культура відіграє фундаментальну роль в формуванні бренду роботодавця як успішного, тоді як бренд враховує і закріплює культурні нюанси, які роблять цю компанію відмінною від інших [33,с.76].

Бренд роботодавця чітко відображає культурні факти окремої організації. Ці факти можуть як привернути претендентів, так і здатися їм не зовсім привабливими.

Отже, ефективний брендинг гарантує впевненість споживача, підвищуючи тим самим кількість прихильників, лояльних до бренду, та дає можливість керувати активами торгової марки задля максимізації її цінності для підприємства та її споживача. С точки зору маркетингу ефективно управляти брендом – значить визначити оптимальний варіант позиціонування товару в свідомості споживача [33].

Більшість дослідників погоджується з тим, що бренд розуміє під собою активи продукту, його інтелектуальну складову, що проявляється в притаманних для нього назві та складається з кількох рівнів маркетингу: «Перший ступінь включає в себе такі категорії, як товар, ціна, ринок, прибуток. Другий ступінь обіймає систему інформації в маркетингу, планування і організацію маркетингової роботи, контроль в системі маркетингу. У третю щабель входять посередники, постачальники, конкуренти, клієнтур, контактні аудиторії (засоби масової інформації, державні органи, громадськість, персонал). Всі ці елементи в сукупності і представляють комплексну систему маркетингу».

Культурний аспект маркетингової активності є сам по собі елемент системи корпоративних комунікацій. Це пов'язано з існуванням діалектичної єдності двох найважливіших елементів. З одного боку, просування певних видів

продуктів і послуг можливо лише за умови наявності у підприємства певного іміджу і репутації ресурсу.

Як вже було зазначено, ефективний брендинг гарантує впевненість споживача, забезпечуючи цим більше число лояльних до бренду прихильників, а також дозволяє керувати активами торговельної марки для максимального підвищення її цінності для підприємства й споживача. Більш того, бренд має певної харизмою, що досягає простір людських емоцій, орієнтуючи покупця на нові придбання. Це симбіоз асоціацій і символів, – і зокрема корпоративної культури, що у своєму поєднанні підсилюють зв'язок між товаром і покупцем [33,с.47].

Прийнято вважати, що якщо до продукту має позитивне ставлення щонайменше половина цільової аудиторії, він може стати брендом. Бренд є найбільш яскраво вираженою сферою застосування інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМК). Це концепція планування маркетингових комунікацій, яка віддає належне детальному плану, де оцінюються стратегічні ролі різних комунікаційних дисциплін, щоб забезпечити ясність, послідовність і максимальне комунікаційне вплив на споживача.

ІМК припускають використання різних елементів комунікаційного комплексу таким чином, щоб переваги одного відшкодовували недоліки іншого. З висуненням на лідируючі позиції концепції брендингу бренд розглядається як матеріальний актив, здатний впливати на нинішню і майбутню лояльність споживачів: вкладення в рекламу, розвиваючи бренд, є, по суті, інвестиціями в лояльність споживачів.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ СТАНОВЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У БРЕНДІ СПОРТИВНОГО ОДЯГУ (бренд Under Armour)**

### **2.1. Оцінка корпоративної культури бренду «Under Armour»**

Транснаціональні корпорації, здійснюючи різнобічний вплив на функціонування світового господарства, займають особливе місце у секторі онлайн-ритейлу. З процесом глобалізації послаблюється зв'язок між конкурентними перевагами всієї корпорації та конкурентоспроможністю країни базування материнської компанії.

Для управління операційною діяльністю керівництва транснаціональної корпорації необхідно мати значну кількість різноманітної інформації. Одним із її джерел є аналіз господарсько-фінансової діяльності компанії. Основною перевагою такого аналізу є отримати невеликого числа ключових (найбільших інформаційних) параметрів, що дають об'єктивну і точну картину стану транснаціональної корпорації, її доходів і видатків, змін у структурі пасивів та активів, у розрахунках з кредиторами й дебіторами [33].

У березні 2018 р. статистичним онлайн-порталом «Statista» було опубліковано дослідження «Digital economy compass 2018» [66], згідно якому розвиток сектору онлайн-ритейлу здійснює значний вплив на трансформацію традиційних галузей економіки різних країн світу. Зростання частки користувачів мережі Інтернет, збільшення частки мобільного трафіку, кількості і тривалості сесій в мережі сформували термін «always on» (завжди підключений до мережі), тому транснаціональні корпорації, що працюють у реальному секторі економіки, поступово переводять бізнес-операції у цифровий простір. Все більше різних категорій товарів реалізуються через засоби онлайн-торгівлі [42].

Високий рівень конкуренції спостерігається у 5-ти сегментах ринку електронної комерції: мода; електроніка та медіа; продукти харчування та особиста гігієна; меблі та техніка для дому; іграшки та хобі. У 2020 р. світовий ринок електронної комерції склав більше 1,5 трлн дол. США [42]:

- сегмент мода – 417,3 млрд дол. США (66% – одяг, 21% – взуття, 14% – сумки та аксесуари);

- електроніка та медіа – 357,1 млрд дол. США (74% – електроніка, 26% – книги, фільми, музика та ігри);

- продукти харчування та особиста гігієна – 170 млрд дол. США (44% – продукти харчування, 56% – косметичні засоби);

- меблі та техніка для дому – 225,1 млрд дол. США (70% – меблі, на 30% – побутова техніка);

- іграшки та хобі – 341,1 млрд дол. США (27% – іграшки та товари для малювання, 16% – спорт, 45% – товари для саду, 13% – хобі).

Об'єктом дослідження у роботі є бренд «Under Armour» (ТОВ «ФН Персонал») товар якого можна знайти в інтернет-магазині компанії «MD FASHION».

Основний вид діяльності є торгівля роздрібна одягом, взуттям та аксесуарами широко вжитку шляхом інтернет-продажів.

Компанія є торговою мережею продуктових магазинів та розвивається за такими напрямками:

В даний час бренд «Under Armour» (ТОВ «ФН Персонал») який в Україні є частиною компанії «MD FASHION» за масштабами своєї діяльності відноситься до великих торгових організацій. Організація індивідуально працює з кожним клієнтом, розширює асортимент продукції, своєчасно оновлює транспортний парк, ефективно контролює стан основних засобів,



систематично проводить навчання та підвищення кваліфікації персоналу – все це є критерієм успішної роботи у майбутньому [42].

Штат співробітників складає понад 2000 осіб. Організаційну структуру можна розділити на три ключові рівні управління: генеральний директор, комерційний директор, фінансовий директор.

До повноважень генерального директора входить зобов'язання обирати схему фінансово-господарську діяльність, формулювати політику сфері кредитування. Фінансовий директор відповідає за організацію бюджетно-бухгалтерських процесів організації, визначення порядку розрахунків та послідовності поточних платежів, організацію поточної роботи фінансового відділу. До завдань фінансового директора входить консолідоване фінансове планування та контроль платежів.

Функціональна структура бренд «Under Armour» представлена такими відділами: адміністрація; відділ продажу; відділ закупівлі обладнання; департамент логістики; центр розвитку; фінансовий відділ; відділ закупівель; відділ маркетингу та реклами; відділ кадрів; служба контролю; IT відділ; бухгалтерський облік; відділ кадрів, технічний відділ [33;42].

Організація обрала метод управління централізований холдинг.

У таблиці 2.1 розглянемо фінансові результати діяльності бренду «Under Armour» за 2019 – 2020 рр.

Таблиця 2.1.

**Фінансові результати бренду «Under Armour» за 2019 – 2020 рр., тис. грн**

	2019 рік	2019/2020 рік	2020 рік	Відносне відхилення, Δ	Темп зростання, %
1	2	3	4	5	6
Прибуток з основних продажів	514,0	1060,0	1789,0	+729,0	68,77
Прибуток від здачі приміщень в оренду	5972,4	7160,0	7687,1	+527,1	7,36
Продаж неліквідів, матеріалів, ОФ, ін. операційні доходи	2517,6	1339,0	667,9	-671,1	-50,12

Інші фін. доходи	471,0	234,0	269,0	+35,0	14,96
Адмін. витрати	6503,0	10238,0	8930,0	-1308,0	-12,76
Витрати на збут	131,0	100,0	157,0	+57,0	57,0
Витрати з прибутку та інші витрати	2010,0	1397,0	1163,0	-234,0	-16,75
Фін. витрати	249,0	120,0	91,0	-29,0	-24,17
Податок на прибуток	2,0	101,0	39,0	-62,0	-61,39
Прибуток всього	580,0	(2163,0)	33,0	+2196,0	-101,5

*Джерело: [42]*

Так, відповідно до показників табл. 2.1 можна зробити висновок, що валовий прибуток у 2020 році підвищився на 68,77%, оскільки собівартість виробленої продукції була менше, якщо порівнювати з 2019 р. Прибуток зі здачі приміщень в оренду підвищився на 7,36%, а разом з тим знизилась і адмін. витрати на 12,76%. З цього виходить, що в 2020 р. компанія до якої входить бренд отримала незначний прибуток – 33,0 тис. грн., що суттєво вище, ніж у 2019 році, оскільки в 2019 р. підприємство мало збиток у розмірі 1976 тис. грн як фінансовий результат від операційної діяльності.

Середня облікова чисельність штатних працівників на 2020 р. становить – 71 людини (за 2019 р. – 115 чол.). Середня облікова кількість усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості складає 126 чол., за 2018 р. – 137 чол. Облікова кількість штатних працівників на кінець 2020 р. становить 75 чол. Фонд оплати праці за 2020 р. – 6237,6 тис. грн. (за 2019 р. – 5385,7 тис. грн.). Збільшення фонду оплати праці в порівнянні з 2019 р. становить 15,8%. Балансова заборгованість по зарплаті складає 547,0 тис. грн. Середньомісячна заробітна плата 1 штатного працюючого за 2020 р. становила 5289,0 грн. (за 2019 р. – 3356,4 грн.), зростання за 2020 р. на 57,6%. Середньомісячна зарплата усіх працівників у еквіваленті повної зайнятості – 4125,4 грн. (за 2016 р. – 3276,0 грн.), зростання за 2017 р. на 25,09%.

Позитивна зміна показників 2020 року відносно до 2019 року спостерігається майже по всіх показниках. Активи та обсяг виконаних робіт

зросли на 4,4% та 3,8% відповідно, що говорить в свою чергу про те, що виріс власний капітал бренду, дохід від реалізації та знизилась собівартість продукції. Негативна тенденція спостерігається лише у довгострокових зобов'язаннях, але це може свідчити про збільшення замовлень та активізацію реалізації. З іншого боку зростання довгострокових зобов'язань носить негативний характер, адже це обмежує можливості його діяльності.

Проведемо дослідження рівня корпоративної культури бренду «Under Armour», як чинника психологічного благополуччя колективу у вигляді експерименту. Дане дослідження розіб'ємо на два етапи. Перший етап передбачатиме проходження дослідження, під час якого буде створено позитивну мотивацію, зокрема буде зроблено акцент на тому, що важлива щирість відповідей, правильних чи неправильних відповідей не існує, а отримані відповіді ніяк не вплинуть на подальшу кар'єру.

Другий етап передбачатиме проведення обробки отриманих емпіричних даних. Для проведення даного дослідження були використані наступні методики, зокрема:

- 1) тест визначення типу корпоративної культури (додаток Д);
- 2) тест-анкета «Рівень корпоративної культури» за методикою визначення рівню корпоративної культури Льовкіна В.Є. (додаток Г);
- 3) модифікована експрес-методика по вивченню психологічного клімату в трудовому колективі О. С. Михалюка і А. Ю. Шаліто (додаток Є);
- 4) методика «Шкала суб'єктивного благополуччя» А. Перуе – Баду (адаптація М. В. Соколової) (додаток Ж);
- 5) методика психологічного благополуччя Ріфф, яка була адаптована Шевеленковою Т.Д. і П.П. Фесенко (додаток З).

Коротко розглянемо зміст кожної з ораних методик.

Перша методика має вигляд тесту-анкети, яка визначає головні чотири показники що формують корпоративну культуру, це: робота, комунікація, управління, мораль і мотивація.

Друга методика, а саме тест визначення типу корпоративної культури – викладено у додатку Б і включає чотири типи корпоративної культури – органічну організаційну культуру, підприємницьку організаційну культуру, бюрократичну організаційну культуру та партисипативну організаційну культуру.

Наступна – третя модифікована методика вивчення психологічного клімату в колективі О.С. Михалюка і А.Ю. Шаліто, вміст якої викладно у додатку В. Дана методика призначена для визначення рівня психологічного клімату, зокрема який є клімат: або клімат є сприятливим, або клімат є в цілому сприятливим, або він є абсолютно незадовільним.

Наступна методика - шкала суб'єктивного благополуччя за адаптацією Соколової, вміст якої викладено в додатку Ж. Дана методика визначає рівень емоційного комфорту та суб'єктивного благополуччя.

Остання методика – методика психологічного благополуччя Ріфф (додаток З) визначає рівень психологічного благополуччя, який складається із шести основних критеріїв: позитивні відносини з іншими, зростання.

В дослідженні прийняли участь 15 чоловік віком від 25 до 45 років.

Результати проведення дослідження за першою методикою, яка виявляє рівень корпоративної культури наведено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Результати дослідження типу корпоративної культури за методикою визначення типу корпоративної культури бренду «Under Armour»

Так, з огляду на показники таблиці 2.1 можна зробити висновок, що домінуючим типом корпоративної культури є партисиптивний. З огляду на зазначене можна сказати, що в колективі працівників бренду «Under Armour» пріоритетними є загальнокомандні цілі. Якщо виникають певні проблеми чи обговорюються перспективи розвитку, це торкається усіх членів команди, відбувається спільне планування і активна участь кожного. Разом із тим досить високий рівень має підприємницька організаційна культура. Останній тип культури можна охарактеризувати наполегливістю та агресивністю співробітників, які являються основним ресурсом ефективності організації.

Наступним кроком буде проведемо аналіз результатів за методикою визначення рівня корпоративної культури. Для більшої наочності отримані результати буде викладено на рис. 2.2.

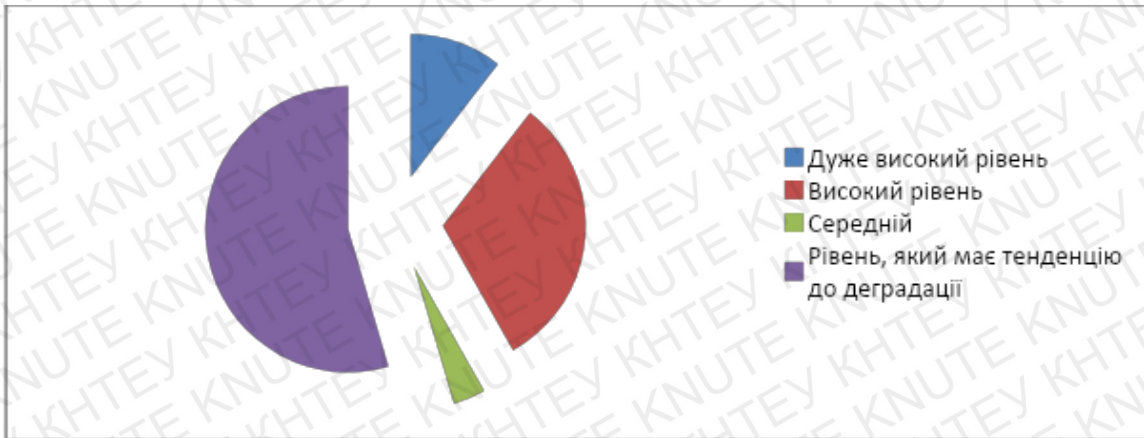


Рис. 2.2. Результати рівня корпоративної культури бренду «Under Armour» за методикою визначення рівню корпоративної культури Льовкіна В.Є.

Так, з огляду на отримані результати та показники рис. 2.2. можна зробити висновок, що загальний показник високого рівня свідчить про позитивну спрямованість організаційної культури. Але в даній методиці корпоративна культура поділяється на чотири основні показники: робота, комунікації, управління, мотивація та мораль.

На рис. 2.3. викладено показники за якими можна визначити вразливі місця, з якими варто працювати, хоча усі показники знаходяться на рівні задоволення співробітником вище середнього.



Рис. 2.3. Результати рівня корпоративної культури бренду «Under Armour» за методикою визначення рівня корпоративної культури Льовкіна В.Є.

Отже на підставі рис. 2.3. можна визначити вразливі місця, з якими варто працювати, хоча усі показники знаходяться на рівні задоволення співробітником вище середнього. Достатньо яскраво вираженим є показник управління і для покращення і підвищення рівня корпоративної культури. Також для подальшого покращення рівня корпоративної культури слід звернути увагу на стилі управління та формат роботи у бренді «Under Armour».

## 2.2. Оцінка психологічних чинників корпоративної культури бренду спортивного одягу

На етапі проведення оцінки психологічних чинників корпоративної культури бренду спортивного одягу «Under Armour» буде використано дві останні методики. Відповідно до наукових поглядів О.С Михалюка та А.Ю. Шаліто – психологічний клімат в трудовому колективі складає рівень емоційного вигорання співробітників. Тож для кращого сприйняття інформації показники рівня психологічного клімату в трудовому колективі бренду «Under Armour» було викладено на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Результати визначення психологічного клімату в трудовому колективі бренду «Under Armour» за методикою С. Михалюка і А. Ю. Шаліто

Так, згідно з викладеними на рис. 2.4. показниками психологічного клімату в трудовому колективі бренду «Under Armour» можна сказати, що 57% співробітників визначають рівень психологічного клімату як зовсім незадовільний, 42% співробітників відзначили середній рівень психологічного клімату в колективі. І лише 1% співробітників колективу бренду «Under Armour» вважає що рівень психологічного клімату в колективі є цілком сприятливий. Отже, емоційно співробітники виснажені і показники даної методики говорять про термінову організацію певного корпоративу та розважальної програми, які допоможуть знизити емоційне навантаження.

Наступним кроком побудуємо шкалу суб'єктивного благополуччя А. Перуе – Баду, яка була адаптована М. В. Соколовою.



Рис. 2.5. Результати визначення шкали суб'єктивного благополуччя в адаптації бренду «Under Armour» М.С. Соколової

Так, на рис. 2.5. можна побачити відображені результати дослідження рівня суб'єктивного благополуччя співробітників. Як бачимо, 9% персоналу



мають високий рівень, 49% персоналу мають рівень, який відхиляється в сторону психологічного благополуччя та 42% персоналу мають середній рівень. Таким чином дані показники відображають як сама особистість оцінює власний емоційний стан благополуччя. Для того щоб розібратись детальніше в даному питанні слід розглянути результати дослідження кластерів суб'єктивного благополуччя, тобто їх показників: напруженість і чутливість, зміни настрою, значимість соціального оточення, основні психоемоційні симптоми, самооцінка здоров'я та ступінь задоволеності повсякденною діяльністю, які відображені на рис. 2.6.

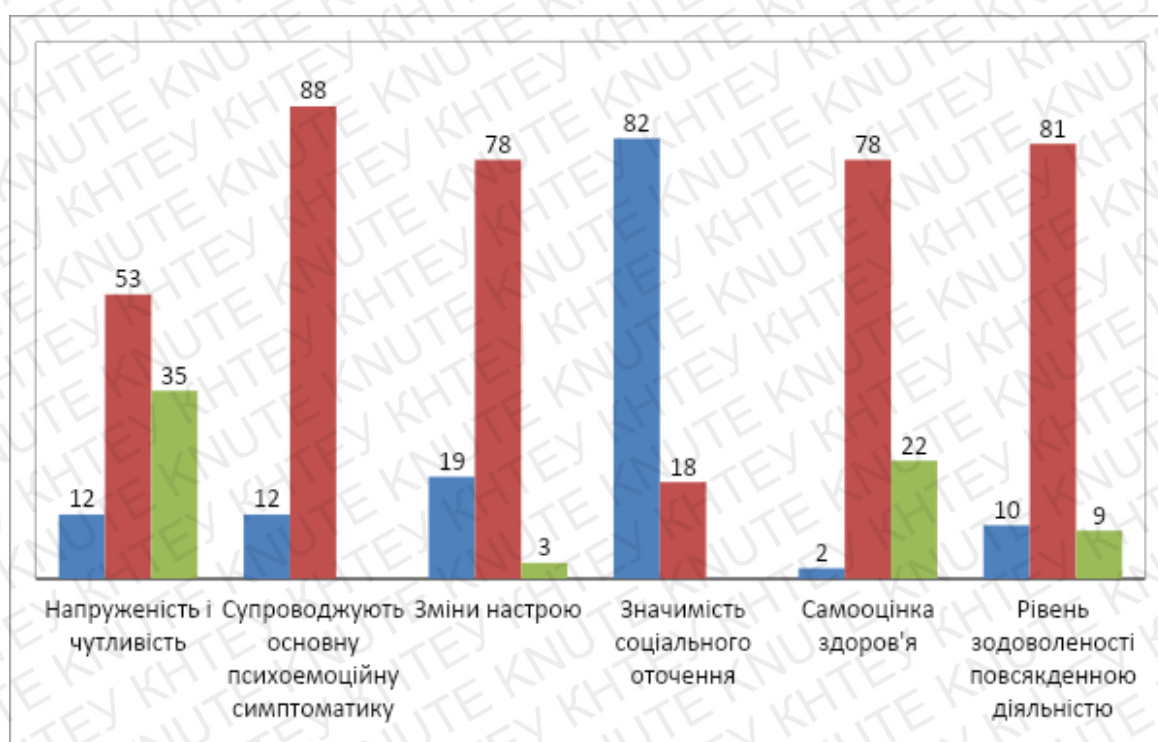


Рис. 2.6. Результати дослідження кластерів шкали суб'єктивного благополуччя бренду спортивного одягу «Under Armour» в адаптації М.В. Соколової

Провівши аналіз (рис.2.6.) групових результатів суб'єктивного благополуччя можна зробити акцент на критеріях, які варто враховувати в першу чергу – це стани напруги, можлива поява певної психоемоційної

симптоматики (порушення сну, неуважність, підвищена дратівливість) та ймовірні зміни настрою, які можуть виникати.

Наступним кроком слід провести дослідження рівня психологічного благополуччя персоналу за методикою К. Ріфф (адаптація Т.Д. Шевеленкової, П.П.Фесенко (рис. 2.7.).

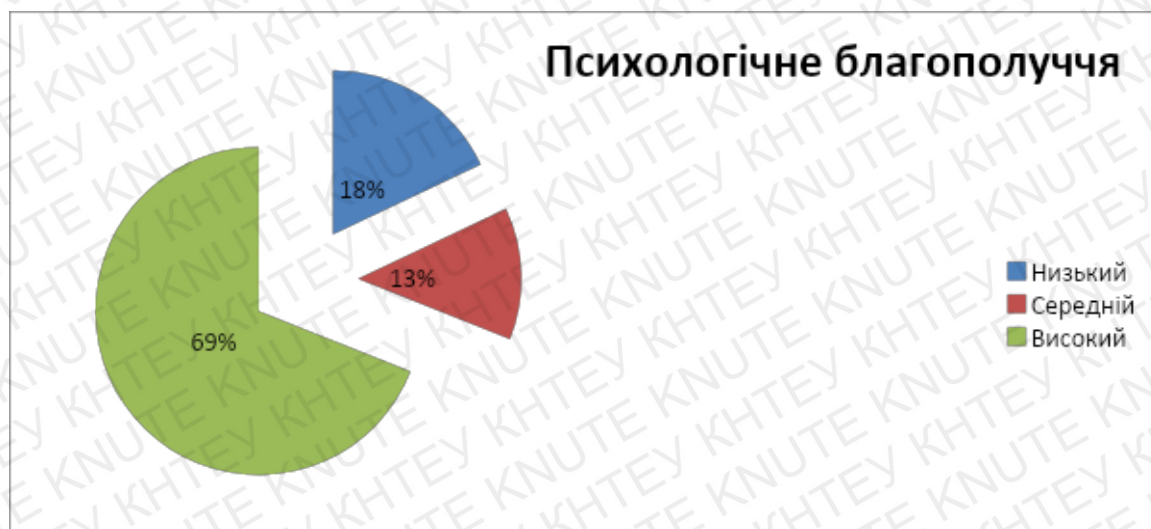


Рис. 2.7. Результати дослідження рівня психологічного благополуччя персоналу бренду спортивного одягу «Under Armour» за методикою К. Ріфф (адаптація Т.Д. Шевеленкової, П.П.Фесенко)

Так, з огляду на показники рис 2.7 можна зробити висновки, що 69% персоналу мають високий рівень психологічного благополуччя, 13% мають середній рівень та 18% мають низький рівень психологічного благополуччя. Цікавим є порівняння суб'єктивного рівня благополуччя, який не мав оцінок нижче середнього, а вже враховуючи об'єктивний рівень психологічного благополуччя отримуємо 18% персоналу, які все ж мають низький рівень.

Для більшої точності проаналізуємо шкали, які складають психологічне благополуччя, а їх результати можна побачити на рис. 2.8.

Так, середні та високі показники ми отримали за шкалами автономія (81% середній, 19% високий рівень) та особистісний ріст (56% середній рівень, 44% високий рівень). Це вказує на те, що респонденти в більшій мірі характеризують себе як самостійних та незалежних, вона здатні протистояти спробам суспільства змусити діяти певним чином, вони самостійно регулюють власну поведінку та оцінюють себе відповідно до особистих критеріїв, а не установкам суспільства. Також вони приймають себе як особистість, що «зростає», відкрита до нового досвіду, відчувають реалізацію свого потенціалу, спостерігають покращення в собі і своїх діях відповідно до власних досягнень та пізнань. Натомість 10% співробітників мають низький рівень за шкалою мета в житті, що свідчить про відсутність сенсу життя та почуття направленості, неможливості побачити перспективи, які визначають сенс життя.

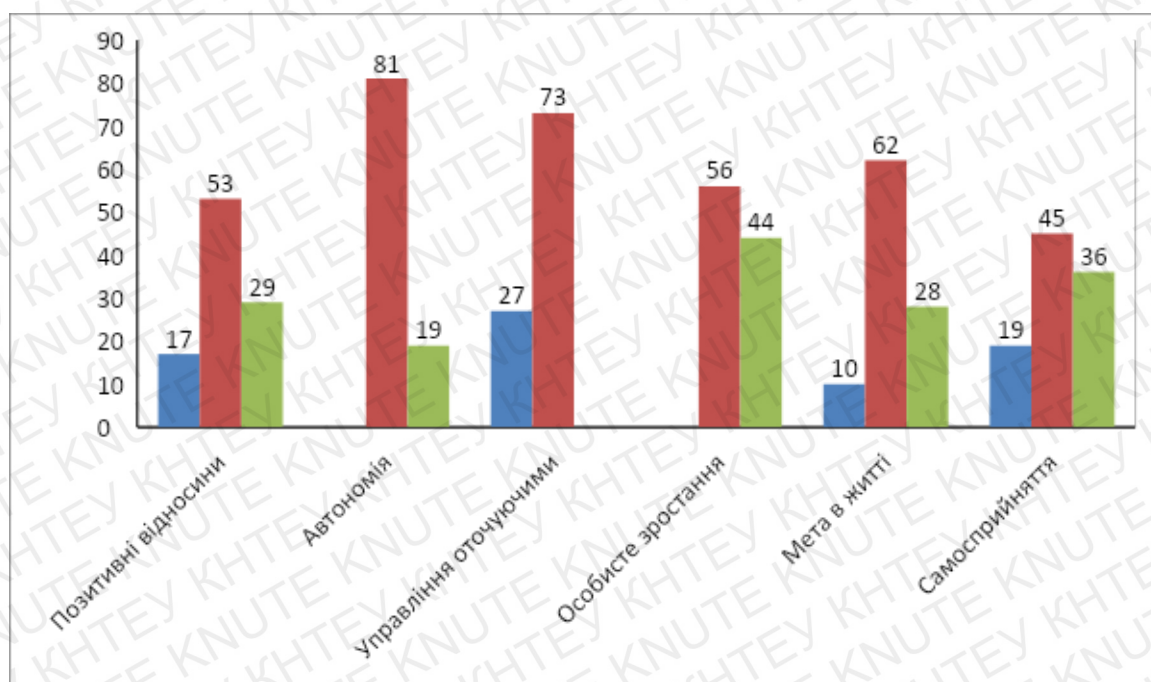


Рис. 2.8. Результати дослідження шкал психологічного благополуччя досліджуваних працівників бренду спортивного одягу «Under Armour» за методикою К. Ріфф (адаптація Т.Д. Шевеленкової, П.П.Фесенко)

17% співробітників мають низькі результати за шкалою позитивні відносини. Це говорить про обмежене коло довірливих відносин з оточуючими. 27% співробітників мають низькі показники за шкалою управління оточуючими, що характеризує досліджуваних як людей, які відчують складнощі в організації повсякденної діяльності, вони відчують себе нездатними змінити чи покращити обставини, які складаються навколо них, вони уникають можливості, які трапляються в їх житті та не відчують, що здатні на це впливати і контролювати. 19% співробітників також мають низький рівень самосприйняття. Це характеризується незадоволеністю собою, розчаруванням подіями, які сталися в минулому, можливе відчуття непокою з приводу певних особистісних якостей та небажання бути тим, ким ця особистість є насправді.

Таким чином проаналізувавши психологічні чинники корпоративної культури бренду спортивного одягу «Under Armour» можна зробити висновок, що існує кілька складових психологічного благополуччя, на які потрібно звернути увагу, зокрема це стосується цілепокладання та планування, взяття відповідальності за події, які виникають в житті та усвідомлення можливості впливу на них, заходи до підвищення самосприйняття особистості та набуття осмисленості життям.

### **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ У СТАНОВЛЕННІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ БРЕНДУ СПОРТИВНОГО ОДЯГУ «Under Armour»**

#### **3.1 Розробка вдосконаленої системи корпоративної культури бренду спортивного одягу «Under Armour»**

На основі теоретичного аналізу проблеми та вивчення сучасного стану розвитку корпоративної культури публічного управління в Україні з'ясовано, що якість публічного управління залежить від встановлення балансу між індивідуальними і колективними інтересами, між економічними та соціальними цілями і розширенням меж співпраці. Це вимагає змін традиційної культури взаємодії громадян і публічної влади та формування оновленої корпоративної культури публічного управління.

Варто зазначити, що в даному випадку немає необхідності проводити докорінні зміни корпоративної культури, оскільки вже чітко сформована місія і стратегія діяльності підприємства, у колективі присутнє єдине бачення цілей підприємства, існують певні корпоративні цінності, символіка, проте в ході аналізу було виявлено, що існують деякі моменти, які необхідно удосконалювати [36].

Рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури бренду спортивного одягу «Under Armour» полягають у наступному [42]:

- підтримувати на існуючому рівні психологічний клімат в колективі;
- створення посади – спеціаліста з корпоративної культури;
- проводити постійну діагностику існуючої корпоративної культури, а також задоволеності нею співробітників;
- змістити профіль корпоративної культури в сторону клану;
- покращити систему інформування працівників та потенційних споживачів;
- розробити Кодекс корпоративної поведінки.

З метою покращення корпоративної культури було рекомендовано **залучити в штат окрему одиницю** – фахівця з корпоративної культури або покласти ці обов'язки на будь-якого працівника колективу бренду «Under Armour». Фахівець з корпоративної культури має організувати контроль і

виконання впровадження корпоративної культури в середовищі співробітників, у міру необхідності коригувати цю діяльність, відслідковувати ефективність реалізації проекту, займатись готуванням аналітичних довідок та статистичних звітів по досягненню мети, займатись розробкою корпоративних заходів та свят. Також на нововведену одиницю буде покладено обов'язок займатись розробкою корпоративного Кодексу. Фахівець з корпоративної культури повинен буде регулярно проводити опитування або анкетування з метою діагностики корпоративної культури. Також на фахівцеві з корпоративної культури лежатиме відповідальність за проведення «нестандартних свят» і загалом їх організацію.

**Розробка Положення про корпоративну культуру.** За допомогою розроблення даного положення можна створити сприятливого середовища для роботи в колективі компанії. Створення Кодексу дозволить вирішити ряд завдань [41]:

- оформити і закріпити сформовану корпоративну культуру;
- зафіксувати єдині корпоративні стандарти і загальні принципи ведення бізнесу;
- зміцнити свій зовнішній імідж;
- продемонструвати своїм інвесторам і клієнтам наявність певних стандартів корпоративного управління;
- залучити в компанію близьких їй за духом співробітників

Тобто, дійсно зробити компанію ефективно керованою і зрозумілою і «зсередини» і «зовні».

**Покращити систему інформування працівників та потенційних споживачів.** З метою підвищення іміджу керівництва в очах співробітників, створення єдиної команди необхідно розробити ефективні заходи внутрішнього PR. Ці заходи дозволять вирішувати такі завдання як донесення до кожного

співробітника цінностей, прийнятих в організації. Вони сприяють підвищенню лояльності співробітників, їх зацікавленості в результаті.

Для інформування працівників про поточні події в бренду спортивного одягу «Under Armour» рекомендується використовувати такі засоби [41]:

- внутрішні видання;
- листки новин – це досить дешевий і доступний засіб комунікацій для пояснення бренду спортивного одягу «Under Armour» філософії і політики, а також для забезпечення двосторонньої комунікації, оскільки в ньому викладені не тільки позиції менеджменту, а й думки інших співробітників;
- щорічні звіти для співробітників – виконують інформаційну функцію, відображаючи діяльність і значні події товариства протягом року, а також мотиваційну функцію, неявно звертаючись до почуття корпоративної причетності, гордості співробітників;
- корпоративний web-сайт – корпоративний сайт, що містить новини, події, матеріали, документи, а також форум, на якому можна обговорити цікаву тему або поставити запитання колезі або керівнику.

Необхідно удосконалити функціональні блоки корпоративного сайту, що дозволить налагодити комунікації «зверху вниз» і «знизу вгору», тобто інформувати рядових працівників про рішення, прийняті керівництвом.

Для керівництва також важливо знати настрої у колективі, розуміти, чи знають працівники про перспективи розвитку і які їхні уявлення про корпоративну культуру;

- виступи керівництва;
- відкриті інтерв'ю та листи;
- оголошення наказів керівництва;
- збори і засідання, приурочені до днів загальнодержавних пам'ятних та урочистих дат;

- внутрішнь-окорпоративні свята, які виступають потужним інструментом, здатним згуртувати колектив.

Отже, усі пропозиції та рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури на бренду спортивного одягу «Under Armour» представимо на рис. 3.1.

Створити нову посаду - спеціаліста по корпоративній культурі	Розробити Кодекс корпоративної поведінки Підтримувати на існуючому рівні соціально-психологічний клімат в колективі Проводити постійну діагностику існуючої корпоративної культури, а також задоволеності нею співробітників
Розробити Положення про корпоративну культуру.	Підвищення участі співробітників в організаційній діяльності Перехід на безпаперову документацію
Покращити систему інформування працівників та потенційних споживачів	Внутрішні видання, корпоративний web-сайт, виступи керівництва, відкриті інтерв'ю та листи, оголошення наказів керівництва, збори і засідання, приурочені до днів загальнодержавних пам'ятних та урочистих дат, внутрішньокорпоративні свята

Рис. 3.1. Перелік пропозицій щодо вдосконалення корпоративної культури бренду спортивного одягу «Under Armour»

*Джерело: [32]*

Запропонування наведених у рис. 3.1. заходів та їх реалізація має підвищити якість бренду спортивного одягу «Under Armour» та покращити задоволеність та прихильність працівників, в наслідок чого відбудеться зниження плинності кадрів, підвищиться продуктивності праці та у сукупності відбудеться підвищення ефективності діяльності всієї компанії.



### **3.2 Заходи щодо покращення психологічних чинників у становленні корпоративної культури бренду спортивного одягу «Under Armour»**

З приводу покращення психологічних чинників у становленні корпоративної культури бренду спортивного одягу «Under Armour» слід звернути увагу та сформулювати заходи, головною метою яких буде поліпшення психологічного клімату колективу. Можливість зняття стресу забезпечить організація для всіх співробітників і утримання приміщень для психологічного розвантаження, кімнат для відпочинку та спілкування, кімнат інтелектуального відпочинку з шахами, нардами і т.д. Необхідність даних приміщень обумовлена тим, що багато співробітників під час обіду змушені залишатися на робочому місці, що не дозволяє їм абстрагуватися на деякий час від роботи, дати необхідний відпочинок організму і мозку.

В якості рекомендаційних пропозицій, які позитивно вплинуть на психологічну сторону працівників колективу бренду спортивного одягу «Under Armour» та в цілому, разом із заходами викладеними у розділі 3.1., покращать рівень корпоративної культури можна запропонувати [22]:

- по-перше поліпшенням морального клімату бренду спортивного одягу «Under Armour» можна досягти, вживши заходів щодо зниження стресу співробітників в робочий час. Можливість зняття стресу забезпечить організація для всіх співробітників і утримання приміщень для психологічного розвантаження, кімнат для відпочинку та спілкування, кімнат інтелектуального відпочинку з шахами, нардами і т.д.

Необхідність даних приміщень обумовлена тим, що багато співробітників під час обіду змушені залишатися на робочому місці, що не дозволяє їм абстрагуватися на деякий час від роботи, дати необхідний відпочинок організму і мозку.

- по-друге слід організувати підвищення участі співробітників в організаційній діяльності. Даний захід можна впровадити шляхом розвитку колективних методів вирішення організаційних чи інших проблем. Особливо гостро це питання стоїть стосовно співробітників, що працюють в безпосередній віддаленості від апарату управління бренду спортивного одягу «Under Armour». Посилення контролю над станом корпоративної культури і задоволеності її станом серед співробітників необхідно ввести не тільки всередині компанії, а й серед усіх працівників, які задіяні на інших об'єктах (охоронці, працівники інтернет-магазину бренду спортивного одягу «Under Armour»).

На початку року фахівцю або працівнику, на якого буде покладено обов'язки контролювання та розвитку корпоративної культури бренду спортивного одягу «Under Armour» потрібно буде сформувати графік корпоративних заходів на рік (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1.

### План корпоративних заходів на 2021 рік

Найменування заходу	Характеристика сторін, на які впливає захід	Дата
1	2	3
День народження компанії	Створення нових міфів і легенд, також вплив на цінності	20.03.2021
День Святого Валентина	Створення нових міфів і легенд	14.02.2021
Похід до театру	Впливає на цінності корпоративної культури	01.03.2021
Міжнародний жіночий день	Впливає на цінності корпоративної культури	08.03.2021
Змагання з футболу	Об'єднання колективу, створення міфів і легенд	16.03.2021
День сміху	Створення нових міфів і легенд	01.04.2021
Відпочинок на природі	Об'єднання колективу, створення міфів і легенд	30.04.2021
Благодійний захід для дітей з дитячого будинку	Об'єднання колективу, створення міфів і легенд	01.06.2021

Змагання з волейболу	Об'єднання колективу, створення міфів і легенд	30.05.2021
День захисту дітей	Впливає на цінності корпоративної культури	02.07.2021
Літний корпоратив	Впливає на цінності корпоративної культури, створення нових міфів і легенд	21.07.2021
Сплав на каяках	Об'єднання колективу, створення міфів і легенд	01.08.2021
День захисника України	Впливає на цінності корпоративної культури	14.10.2021
Хелловін	Створення нових міфів і легенд	31.10.2021
Гра у боулінг	Об'єднання колективу	20.11.2021
День Святого Миколая	Впливає на цінності корпоративної культури	19.12.2021
Новорічне свято для дітей співробітників	Впливає на цінності корпоративної культури	25.12.2020
Новорічний корпоратив	Створення нових міфів/легенд	27.12.2020
Річні збори	Впливає на цінності корпоративної культури	30.12.2020

*Джерело: [32]*

Проведене у другому розділі дослідження стану корпоративної культури бренду спортивного одягу «Under Armour» виявило загрози, серед яких найбільшою є міграція кваліфікованих кадрів за кордон, що впливає на плинність кадрів, систему адаптації та цілком на елемент «цінності» корпоративної культури. Також з дослідження структурних елементів корпоративної культури виявлено, що найслабшим з елементів є також «цінності». Даний аналіз дозволив виділити основні заходи, що сприяють розвитку корпоративної культури бренду спортивного одягу «Under Armour», підняття рівня єдності команди, зниження рівня кадрової плинності, та підвищення інтересу працівників до саморозвитку (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

## План розвитку елементу «цінності» корпоративної культури бренду спортивного одягу «Under Armour»

Напрямок розвитку	Назва напрямку
1. Найм персоналу	Розробка нового положення стосовно рекрутингу персоналу згідно з оновленою політикою розвитку підприємства. Погодження положення з керівниками напрямків. Затвердження положення. Впровадження положення
2. Адаптація персоналу	Розробка нового положення системи адаптації, системи наставництва згідно з напрямками діяльності, визначення форм заохочення. Погодження положення з керівниками напрямків. Затвердження положення. Впровадження положення.
3. Навчання та розвиток персоналу	Розроблення програми навчання персоналу організації на 2020–2022 рр. Узгодження програми з керівниками напрямків. Затвердження програми. Впровадження програми.

*Джерело: [28]*

Так, на підставі запропонованого плану розвитку елементу «цінності» корпоративної культури бренду спортивного одягу «Under Armour» слід розглянути класифікацію витрат на формування та підтримку даного елементу корпоративної культури бренду спортивного одягу «Under Armour»:

- витратна частина на рекрутинг працівників. Процес рекрутингу працівників є одним з найбільш актуальних та витратних для компанії. Одне з найважливіших завдань полягає у оптимізації процесу рекрутингу, аби досягти рівня максимальної ефективності і мінімальної витратності, при цьому, не втративши якість. Раніше в колективі бренду спортивного одягу «Under Armour» бюджет на рекрутинг не планувався зовсім. Топ-менеджмент підприємства вважає, що HR департамент повинен сам вирішувати всі питання, що пов'язані з рекрутингом персоналу. Окремий спеціаліст фізично не здатен замінити одним собою одразу декілька різних організацій, що мають достатньо великі рекламні й інформаційні можливості. А отже, за цією причиною бюджет на рекрутинг не просто має бути, а повинен в собі містити конкретні витрати на

пошук конкретних спеціалістів, які здатні працювати на цьому конкретному бренді, якщо наявних внутрішніх резервів персоналу не стачить аби забезпечувати компанію такими спеціалістами;

- витрати на адаптацію нових співробітників. Колектив бренду спортивного одягу «Under Armour» потребує спеціалістів, що чітко та прозоро розуміють специфіку роботи у цій конкретній організації. За цієї причини наставника слід обирати серед працівників компанії, які себе зарекомендували позитивно. Задля того, аби він мав зацікавленість у наставництві та навчанні нового працівника, пропонується ввести додаткові надбавки до зарплати — за сам процес наставництва, і після успішного завершення випробувального терміну новим фахівцем.

- витратна частина на навчання кадрів. Планування бюджету на навчання працівників є важливою складовою планування витрат на корпоративну культуру в організації. Співробітники мають можливість повідомити про бажання відвідати конференцію, у такому випадку побажання розглядатиме керівництво компанії. Участь у конференції, проїзд, проживання – забезпечує компанія;

- витратна частина на тренінги для персоналу. Системність у реалізації підготовки і проведення тренінгів для персоналу допомагає формувати найбільш оптимальні та ефективні шляхи вирішення поточних проблем, проаналізувати та закріпити навички, що виробились у процесі внутрішнього навчання, та як результат — підняти рівень ефективності та досягти поставлених цілей. Важливо додати, що економічний ефект для підприємства від корпоративних тренінгів сягає максимальних значень протягом двох місяців після тренінгу, а потім стабілізується.

- витрати на корпоративні заходи. Слід підвищити суму в цій статті витрат, додавши до неї «нестандартні свята».

У таблиці 3.3. наведемо приблизний кошторис витрат на реалізацію заходів у 2021 році.

Таблиця 3.3.

**Приблизний кошторис витратної частини на реалізацію заходів 2021р.**

Вид витрат	Сума, грн.	Разом за рік, грн.
Оплата працівника, прийнятого на посаду спеціаліста по корпоративній культурі (+ страхові внески)	6500*12 міс	78000
Витрати на підбір співробітника (витрати на відбір та адаптацію нового співробітника)	1000	1000
Витратна частина на придбання обладнання робочого місця спеціаліста, що спеціалізується по корпоративній культурі (закупівля орг. техніки)	5000	5000
Витрати на програмний продукт Portal	4000	4000
Річний бюджет на проведення нових корпоративних свят	30000	30000
Внутрішньо-корпоративні видання	7300	7300
Внутрішні електронні засоби комунікації	51200	51200
Разом		176500 грн.

Джерело:[28]

Отже на останок слід сказати, що витратна частина для реалізації заходів, що запропоновані в 2021 році складатиме 176500 грн. Реалізація рекомендованих заходів в області покращення психологічних чинників організаційної культури має призвести до мотиваційного ефекту (підвищення рівня задоволення трудовою діяльністю), адже робота з персоналом компанії буде базуватись на обліку соціальних складових у робочих відносинах. Варто очікувати, що ефект, також, буде проявлятися у піднятті рівня продуктивності працівників та у зниженні впливу негативних наслідків від кадрової плинності завдяки стабілізації колективу.

## ВИСНОВКИ

1. Корпоративна культура є потужним інструментом, який формує стратегію та значною мірою впливає на ефективність організації. Вона складається з багатьох елементів, основні з яких: артефакти, цінності, міфи та легенди. Корпоративна культура виконує різні функції — охоронну, регулюючу, інтегруючу, адаптивну, мотиваційну, — які задають основний напрямок життєдіяльності підприємства.

2. Корпоративна культура включає систему цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів тощо, що склалися в організації або її підрозділах за час роботи та які поділяються більшістю співробітників. Основне завдання корпоративної культури полягає у допомозі працівникам продуктивніше здійснювати свої обов'язки в організаціях та отримувати максимальне задоволення від активності. Для її реалізації потрібно сформувати ціннісні установки особистості, організації, відносин тощо.

3. Для дослідження корпоративної культури бренду спортивного одягу «Under Armour» було обрано доцільні за змістом і формою проведення психологічні методики:

- 1) тест визначення типу корпоративної культури;
- 2) тест-анкета «Рівень корпоративної культури» за методикою визначення рівню корпоративної культури Льовкіна В.Є.;

3) модифіковану експрес-методику по вивченню психологічного клімату в трудовому колективі О. С. Михалюка і А. Ю. Шаліто;

4) методику «Шкала суб'єктивного благополуччя» А. Перуе – Баду (адаптація М. В. Соколової);

5) методику психологічного благополуччя Ріфф, яка була адаптована Шевеленковою Т.Д. і П.П. Фесенко.

В результаті дослідження за першою методикою було з'ясовано, що для колективу працівників бренду «Under Armour» пріоритетними є загальнокомандні цілі. В ракурсі проведено дослідження за другою методикою були отримані результати, згідно з якими загальний показник високого рівня свідчить про позитивну спрямованість організаційної культури. Теж саме було виявлено в наступному дослідженні за наступною методикою визначення рівня корпоративної культури Льовкіна В.Є. Після проведення дослідження за методикою визначення психологічного клімату в трудовому колективі бренду «Under Armour» за методикою С. Михалюка і А. Ю. Шаліто з'ясовано, що співробітники емоційно виснажені, показники даної методики засвідчили необхідність термінової організації корпоративу та розважальної програми, які допоможуть знизити емоційне навантаження. Відповідно до шкали суб'єктивного благополуччя в адаптації бренду «Under Armour» М.С.Соколової, 9% персоналу мають високий рівень прояву означеного феномену, 49% персоналу мають рівень, який відхиляється в сторону психологічного благополуччя, а 42% персоналу — середній рівень прояву означеного феномену. Дослідження рівня психологічного благополуччя персоналу бренду спортивного одягу «Under Armour» за методикою К. Ріфф (адаптація Т.Д.Шевеленкової, П.П.Фесенко) показало, що існує кілька складових психологічного благополуччя, на які потрібно звернути увагу: цілепокладання та планування, взяття відповідальності за події, які виникають в житті та



усвідомлення можливості впливу на них, заходи щодо підвищення самоприйняття особистості та набуття осмисленості життям.

4. Перспективними шляхами покращення корпоративної культури бренду спортивного одягу «Under Armour» є:

- розробка Кодексу корпоративної поведінки;
- залучення до штату працівників ще однієї робочої одиниці, до повноважень якої буде входити організація корпоративної культури в компанії;
- покращення системи інформування працівників та потенційних споживачів.

Окрім запропонованих заходів рекомендується звернути увагу на удосконалення морально-психологічного клімату колективу бренду спортивного одягу «Under Armour» шляхом запровадження окремих нововведень, які частково будуть забезпечуватись новою штатною одиницею компанії, зокрема:

- по-перше, поліпшенням морального клімату бренду спортивного одягу «Under Armour» можна досягти, вживши заходів щодо зниження стресу співробітників в робочий час;
- по-друге, організацією підвищення участі співробітників в організаційній діяльності (означений захід можна впровадити шляхом розвитку колективних методів вирішення організаційних чи інших проблем).

Реалізація запропонованих заходів підвищує якість корпоративної культури у бренді спортивного одягу «Under Armour», задоволеність і прихильність персоналу, наслідком чого постає зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, і, відповідно, підвищення ефективності діяльності підприємства загалом.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агеев А., Грачев М. Организационная структура современной корпорации. МЭМО. 1990. №6. 126 с.
2. Аніщенко В.О. Роль корпоративної культури в прийнятті управлінських рішень. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 3. С. 71.
3. Андрушків Б.М. Сенгуляритивність формування корпоративної культури в контексті європейської трансформації підприємств. Вісник економічної науки України. 2010. № 1. С. 273
4. Бала О. Формування принципів корпоративної культури. Збірник тез доповідей III міжнародної науково–практичної конференції «Методологія та практика менеджменту на порозі XXI століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти». Полтава: ПУСКУ, 2006. С. 103.
5. Гаськов В.М. Соціальні проблеми взаємодії у міжнародних організаційних системах / В.Н.Гаськов. М., 1989.
6. Воронін М. Winning the hearts. Достукатися до сердець співробітників. М.: Інтелектуальна Література, 2015. 242 с
7. Грушко В. Ментальність українського народу. Славістичні записки. Тернопіль, 2008. 218 с.

8. Довгань Л. Є. Проблеми формування корпоративної культури в Україні. «Економічні проблеми сталого розвитку»: збірник тез доповідей науково-технічної конференції викладачів, співробітників, аспірантів і студентів факультету економіки та менеджменту СумДУ присвяченої дню науки в Україні (19–23 квітня 2010 р., м. Суми). Частина 3. Суми : Вид-во СумДУ, 2010. С. 21-25.
9. Дяків О.П. Основні складові формування корпоративної культури в організації. Міжнародна науково-практична конференція "Соціально-трудові відносини: теорія та практика. Формування ринкової економіки: зб.наук.праць. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. К. : КНЕУ, 2010. т.3 с. 94-100
10. Дейнега І.О. Конкурентні переваги, як складова ринкового успіху. Проблеми формування та реалізації конкурентної політики. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Львів: «Арт-Друк», 2013. 300 с
11. Занковский А.Н. Организационная психология. М.: Флинта, МПСИ, 2006
12. Ілляшенко С.М. Засади організаційно-економічного механізму управління розвитком корпоративної культури промислового підприємства. Ефективна економіка. 2013. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
13. Ілляшенко С.М. Умови та особливості становлення корпоративної культури вітчизняних підприємств. Проблеми економіки. 2012.№3. с. 118.
14. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С. Роль інноваційної культури у формуванні інноваційно-сприятливого середовища на підприємстві // Збірка тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції "Економіка та фінанси в умовах глобалізації: досвід, тенденції та перспективи розвитку". У 3 т. Т. 3. Макіївка: Макіївський економіко-гуманітарний інститут, 2010. с. 72.

15. Кам'янська О.В. Управління інвестиційно-інноваційною діяльністю компанії. Інвестиції: практика та досвід. 2014 р. С. 71.
16. Кам'янська О.В. Визначення ефективності інвестиційно-інноваційної діяльності підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2013. № 1. с. 61-65.
17. Корпоративна культура організацій XXI століття : зб. наук. праць /під заг. ред. С. В. Ковалевського. Краматорськ : ДДМА, 2007. с. 219
18. Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет.; пер. с англ. М. : [б. и.], 2007. с. 386
19. Клещев А.Г., Бородіна О.В., Бражна З.В. Развитие корпоративной культуры фирмы: Монография. Кострома: знания, 2002.
20. Кравченко О. Корпоративна культура, як стратегічна конкурентна перевага на підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. Т. 1, № 3.
21. Кіщак Т.Г. Вітчизняні реалії становлення корпоративної культури на підприємствах. URL : [www.economynayka.com.ua](http://www.economynayka.com.ua)
22. Корпоративна культура : навч. посіб. / Г. М. Захарчин [та ін.] ; під заг. ред. Г. М. Захарчин. Львів : Новий Світ-2000, 2011. 341 с.
23. Липатов С.А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики. Вестник Московского университета. Сер. 14. Психология. 1997. №5. С.55-65.
24. Макеев В.А. Корпоративна культура як фактор ефективної діяльності організації. М. : Ленанд, 2015. 248 с.
25. Овчаренко М.І. Концептуальні засади формування організаційно-економічного механізму управління розвитком корпоративної культури підприємства. Економічні перспективи України та світу: матеріали міжнародної

науково-практичної конференції (20–21 вересня 2013 р., м. Чернігів). Чернігівський державний технологічний університет, 2013. С. 83–86.

26. Овчаренко М.І. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 2. С. 141.

27. Овчаренко М.І. Підходи до оптимізації вибору системи управлінських дій в контексті корпоративної культури. Актуальні питання підвищення конкурентоспроможності держави, бізнесу та освіти в сучасних економічних умовах: матеріали І Міжнар. наук.-практ. конф. У т. 3 Дніпропетровськ : ФОП Біла К.О., 2013. Т. 2. С. 55–56.

28. Орбан-Лембрик, Л.Е. Психологія управління: навч. посіб. Л.Е. Орбан-Лембрик. 2-е вид., допов. К.: Академвидав, 2010. 543 с.

29. Семикіна М.В. Розвиток корпоративної культури як передумова накопичення соціального капіталу / М. Семикіна, Т. Беляк, Г.Волчкова // Economics and Management: Challenges and Perspectives: Collection of scientific articles. - "East West" Association For Advanced Studies and Higher Education GmbH, Vienna, Austria, 2015. С.98-103.

30. Семикіна М. В. Управління інноваційним процесом підприємства на засадах формування позитивної корпоративної культури. Проблеми економіки та управління. Вісник Національного Університету «Львівська політехніка». 2007. №579. С. 554.

31. Семикіна М.В. Феномен корпоративної культури в системі соціальних важелів якісного розвитку трудового потенціалу. Управління економікою: теорія та практика. Другі Чумаченківські читання: зб. наук. пр. / НАН України, Ін-т економіки пром.-сті; редкол.: О. І. Амоша (голов. ред.), В. І. Ляшенко (відп. ред.), Л.Г. Червова та ін. Донецьк, 2013. С. 343 –353.

32. Тесленок І.М., Сех Д. А. Дослідження впливу зовнішніх факторів на стан корпоративної культури. Економічний простір. 2019. №149. С. 2233.
33. Тимцуник В.І., Белова О.І. Корпоративна культура як основа формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством / В.І. Тимцуник, О.І. Белова // Науковий вісник академії муніципального управління. 2011. № 2. С. 80-92
34. Роббинс С. П. Менеджмент / С. П. Роббинс, М. Коултер ; пер. с англ. О. В. Медведь ; 8-е изд. М. : Издат. дом «Вільямс», 2007. 1056 с.
35. Фесенко П. Что такое психологическое благополучие? Краткий обзор основных концепций / П. Фесенко // Изд-во Московского гуманитарного университета. – 2005. – Вып. 46. – С. 35 – 48.
36. Яворська Л. М. Фактори становлення психологічного благополуччя особистості / Л. М. Яворська, Г. С. Філоненко. // Наука і освіта. – 2014. – №12. – С. 212–220.
37. Хаєт Г. Л. Корпоративна культура : навч. посіб. / Г. Л Хаєт. К., 2003. М. : Издат. дом «Вільямс», 2007. 1056 с.
38. Цільмак О.М. Правові та психологічні основи корпоративної міліцейської культури. Південноукраїнський правничий часопис. 2014. № 2. С. 152.
39. Чайка Г. П. Культура ділового спілкування менеджера : навч. посіб. / Г.П. Чайка. К. : Знання, 2005. 442 с.
40. Чернишова Т. О. Деякі аспекти корпоративної культури організації. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2010. Вип. 17.
41. Шевченко В.С. Визначення впливу корпоративної культури на діяльність підприємства. Комунальне господарство. 2011. Вип. 14. с. 165.

42. Шемчук Л.О. Корпоративна культура як предмет наукових досліджень. Наукові записки Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського. Серія «Педагогіка і психологія». Випуск 40. 2013. С. 137.

43. Шипуліна Ю.С. Сучасні підходи до інтенсифікації інноваційного розвитку промислових підприємств: теоретичний огляд // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012 № 3. с. 140.

44. Офіційна адреса сторінки бренду спортивного одягу «Under Armour»

[https://md-fashion.com.ua/store/under-armour?utm\\_source=google&utm\\_medium=serp&utm\\_campaign=serp\\_rem&gclid=CjwKCAiAvriMBhAuEiwA8Cs51TelxAon9bs8cZ\\_qM75zugJ-XRA43k2H2X4AN7uqc2WWRhSt04iTDBoCUAoQAvD\\_BwE](https://md-fashion.com.ua/store/under-armour?utm_source=google&utm_medium=serp&utm_campaign=serp_rem&gclid=CjwKCAiAvriMBhAuEiwA8Cs51TelxAon9bs8cZ_qM75zugJ-XRA43k2H2X4AN7uqc2WWRhSt04iTDBoCUAoQAvD_BwE)

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Систематизовані визначення корпоративної культури

№	Автор	Визначення
<b>1. Психологічний підхід до визначення корпоративної культури</b>		
<b>Зарубіжні автори:</b>		
1.	М. Мескон	Корпоративна культура - клімат в організації; вона відображає звичаї, притаманні організації.
2.	Є. Шейн	Корпоративна культура - сукупність колективних базових правил, винайдених, відкритих або вироблених певною групою людей у міру того, як вона вчилася вирішувати проблеми, пов'язані з адаптацією до зовнішнього середовища й внутрішньою інтеграцією, і розроблених досить добре для того, щоб вважатися цінними.

3.	Є. Жак	Корпоративна культура - образ мислення, що увійшов до звички і став традицією, а також спосіб дії, який більшою чи меншою мірою розділяють всі працівники підприємства і який має бути засвоєний та хоч би частково прийнятий новачками, аби нові члени колективу стали «своїми».
4.	П. Вейл	Корпоративна організація.
<b>Вітчизняні автори:</b>		
1.	Р. Кричевський	Корпоративна культура охоплює велику частину явищ духовного і матеріального життя колективу: домінуючі в ньому моральні норми і цінності, прийнятий кодекс поведінки й укорінені ритуали, манеру персоналу одягатися і встановлені стандарти якості продукту, що випускається і т.д.
2.	Ю. Г. Одегов та П. В. Журавльов	Корпоративна культура - це сукупність типових для організації цінностей, норм і точок зору або ідей, які свідомо або підсвідомо формують зразок поведінки для співробітників організації.
3.	В. А. Гневко та І. П. Яковлев	Корпоративна культура - це певна картина більш менш однорідних і погоджених один з одним уявлень, значень і узагальнень, які діють в трудовому процесі і розділяються різними категоріями фахівців, орієнтуючи їх і додаючи сенс їх діяльності в певній системі.
4.	Т. Ю. Базаров	Корпоративна культура - це складний комплекс припущень, що бездоказово приймаються всіма членами конкретної організації і задають загальні рамки поведінки, що приймаються переважно більшістю організації.
<b>2. Управлінський підхід до визначення корпоративної культури</b>		
<b>Зарубіжні автори:</b>		
1.	Г. Морган	Корпоративна культура (у метафізичному розумінні) - один із засобів здійснення організаційної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших способів передачі основних цінностей, переконань, ідеологій, які спрямовують діяльність підприємств.
2.	Г. Хофстеде	Корпоративна культура - колективне програмування думок, яке відрізняє членів однієї організації від іншої.
3.	Е. Браун	Корпоративна культура - це набір переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, що сформувався за час життя організації.

Продовження додатку А

<b>Вітчизняні автори:</b>		
1.	В. А. Погребняк	Корпоративна культура - це особлива сфера організаційної реальності, яка складається з комплексів спеціалізованих і певним чином впорядкованих матеріальних і віртуальних ресурсів і результатів праці працівників, що включають систему міжособистих стосунків, об'єднує сукупності взаємозв'язаних організаційних явищ і процесів, в надрах яких завдяки цілеспрямованим діям персоналу відбувається перетворення вищеназваних ресурсів і часткових результатів у кінцеві продукти діяльності системи в цілому.
2.	І. Г. Самойлова	Корпоративна культура є інтегральною характеристикою організації (її цінностей, зразків поведінки, способів оцінки результатів)



		діяльності, представленої в образі організації).
3.	Є. А. Смірнов	Корпоративна культура - це система суспільно-прогресивних формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки персоналу даної організаційної структури, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємної співпраці і сумісності організації працівників між собою і з організацією, перспектив розвитку.
<b>3. Ринковий підхід до визначення корпоративної культури</b>		
<b>Зарубіжні автори:</b>		
1.	Д. Елдрідж і А. Кромбі	Корпоративна культура - це унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення встановлених перед нею завдань.
2.	Р. Кілманн, М. Сакстон	Корпоративна культура - це філософські і ідеологічні уявлення, цінності, переконання, вірування, чекання, відносини і норми, які зв'язують організацію в єдине ціле і розділяються її членами.
3.	Д. Ньюстром та К. Девіс	Корпоративна культура набір припущень, переконань, цінностей і норм, які розділяються всіма членами організації.
4.	М.Мескон, М. Альберт	Корпоративна культура - переважаючі переконання, звичаї і очікування організації.
5.	К.Камерон, Р. Куїнн	проявляється в тому, що є для неї цінним, які є стиль її лідерства, мова і символи, процедури і повсякденні норми, а також в тому, як визначається успіх
<b>Вітчизняні автори:</b>		
1.	А. В. Карпов	Корпоративна культура - сукупність норм, правил, звичаїв і традицій, які підтримуються суб'єктом організаційної влади і задають загальні рамки поведінки працівників, що узгоджуються із стратегією організації.
2.	Т. О. Соломандіна	Корпоративна культура - соціально-духовне поле компанії, що формується під впливом матеріальних і нематеріальних, явних і прихованих, усвідомлюваних і неусвідомлюваних процесів і явищ, що визначають єдність філософії, ідеології, цінностей, підходів до вирішення проблем та поведінки персоналу компанії і дозволяють

Продовження додатку А

		організації просуватися до успіху.
3.	М. С. Злобін	Корпоративна культура - це творча діяльність організації: як минула, втілена в цінностях, традиціях, нормах; так і справжня, така, що ґрунтується на опредмечуванні цінностей, норм і традицій.
4.	С. В. Шекшня	Корпоративна культура - це цінності, стосунки, поведінкові норми,

		характерні для даної організації.
<b>4. Історико-генетичний підхід до визначення корпоративної культури</b>		
<b>Зарубіжні автори:</b>		
1.	У. Оучі	Корпоративна культура - це символи, церемонії і міфи, які повідомляють членам організації важливі уявлення про цінності і переконання.
2.	С. Мішон та П. Штерн	Корпоративна культура - це сукупність поведінки, символів, ритуалів і міфів, які відповідають цінностям, властивим підприємствам, і передаються кожному членові організації як життєвий досвід.
3.	К. Шольц	Корпоративна культура є неявною, невидимою і неформальною свідомістю організації, яка управляє поведінкою людей і, у свою чергу, сама формується під впливом їх поведінки.
4.	М. Коул	Корпоративна культура виникає скрізь, де люди впродовж якогось періоду часу включені в спільну діяльність.
<b>Вітчизняні автори:</b>		
1.	В. Співак	Корпоративна культура - дуже складне, багатошарове, динамічне явище, що включає і матеріальне, і духовне в поведінці організації по відношенню до суб'єктів зовнішнього середовища і до власних співробітників.
2.	А. О. Блінов, О. В. Василевська	Корпоративна культура - це набір найбільш важливих припущень, що приймаються членами організації і виражаються в цінностях, які заявляються організацією, задаючи людям орієнтири їх поведінки і дій, які передаються через символічні засоби духовного і матеріального внутрішньо-організаційного спілкування.
3.	Б. Ф. Усманов	Корпоративна культура є традиціями і манерою поведінки, в яку втілюються основні цінності організації та її кадрового складу.
4.	О. О. Максименко	Корпоративна культура - стосунки, норми і цінності, стилі поведінки, яка відтворюється між людьми, вважаючи ознаку відтворення ключовою в аналізі і функціонуванні організаційної культури.

Додаток Б

**Принципи корпоративної культури**

Принцип	Сутність
---------	----------

Принцип захисту прав членів корпорації у 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 приносять формуванню корпоративних цінностей, інтеграції членів корпорації, підвищенню впевненості у собі, поліпшують соціально-психологічну адаптацію в колективі
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 мають бути підпорядковані суспільним інтересам
Принцип єдності керівництва	Принцип передбачає, що кожна група організаційних дій з однією метою має управлятися одним менеджером, який діє відповідно до одного плану
Принцип винагороди	Принцип, згідно з яким працівники мають 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 й 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

Продовження додатку Б

Принцип формування корпоративного духу	Принцип передбачає стимулювання в організації гармонійних 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 ін.), які будучи відносно самостійними, виступають відносно 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, що реалізовані її елементами, та їх інтеграцію й універсализацію. У підсумку збільшуються потенційні можливості складової системи елементів і поліпшуються результати їх 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, хиткі, стихійні, ймовірнісні впливи. Діалектична взаємодія цих рухів визначає сутність цього принципу

## Характеристика інструментів брендингу

Інструменти брендингу	Характеристика інструментів брендингу
Індивідуальність бренда	<p>Візуальне та вербальне вираження бренда. Індивідуальність включає в себе усі видимі прояви бренда та стає внутрішнім елементом корпоративної культури – постійним нагадуванням про її ключові цінності та традиції.</p> <p>Торгова марка повинна бути на вершині «піраміди брендингу», коли споживач бачить її, у нього повинні виникати відчуття комфорту та лояльності по відношенню до компанії, що створює передумови для покупки [14].</p> <p>Побудувати індивідуальність бренда можливо при обліку типових атрибутів: бачення, зміст, автентичність, диференціація, узгодженість, гнучкість, прихильність, цінність</p>
Представлення бренда	<p>Контрольоване підприємством поширення інформації, що стосується характеристик іміджу торгової марки, за допомогою таких інструментів, як назва бренда, його логотип та реклама, веб-сайт, корпоративна культура, дизайн приміщень тощо [15].</p>
Соціальний брендинг	<p>Створення бренда, який вже на початковому етапі володіє споживчою прихильністю. Соціальний брендинг створює бренди, з якими споживач не зачоче розлучитися та встановлює сильний взаємозв'язок між споживачем та брендом [16]. Впроваджуючи соціальний брендинг, підприємства створюють такі бренди, які стають частиною життя споживачів.</p>
Позиціонування бренда	<p>Місце, яке цей товар займає у свідомості покупців порівняно з аналогічними конкурентними товарами. Позиціонування включає в себе як визначення переваг, так і визначення «ніші» бренда, його позиції в свідомості цільової аудиторії. Саме воно є базою для подальшої розробки назви, комунікаційного образу і візуального стилю бренда. Основна мета позиціонування бренда – домогтися стійкого уявлення у свідомості споживачів про бренд як про необхідний та важливий товар для конкретних умов.</p>
Бренд-нейм	<p>Важкий та багатоетапний процес, до якого залучено маркетологів, психологів, неймерів, копірайтерів та ін. Бренд-нейм – це важливий інструмент в процесі створення успішного бренда [17]. Ім'я бренда впливає на його розвиток та популяризацію. Вдала назва торгової марки з часом перетворюється з ідентифікації у матеріальний ресурс та приносить підприємству-власнику додаткову грошову вигоду [18].</p>
Бренд-імідж	<p>Означає візуальний образ марки, сформований засобами реклами. Це уявлення про бренд, яке відображає пов'язані з брендом асоціації, що залишаються в пам'яті споживача. Бренд-імідж допомагає споживачам обробляти інформацію, виділяти бренд з ряду інших, створювати невлімові переваги, спонукати до його покупки, викликати позитивні почуття, забезпечувати базу для поширення товару. Для формування бренд-іміджу важлива тривалість присутності і популярність бренда на ринку.</p>
Соціалізація бренда	<p>Це насичення вже існуючого бренда соціальними нормами та інтегрування його в суспільне життя споживачів. Брендинг за допомогою соціалізації бренда передбачає особисту участь споживачів у створенні та формуванні товару.</p>
Ребрендинг	<p>Комплекс заходів щодо зміни всього бренда, або його складових (назви, логотипу, візуального оформлення, позиціонування, ідеології тощо). Ребрендинг сприяє приведенню бренда у відповідність з поточним станом бізнесу та планами підприємства.</p>

## Тест-анкета «Рівень корпоративної культури»

Судження	Бали									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. На нашому підприємстві знову найманими працівниками надається можливість отримувати спеціальність										
2. У нас є чіткі інструкції та правила поведінки всіх категорій працівників										
3. Наша діяльність чітко і детально організована										
4. Система заробітної плати у нас не викликає зауважень працівників										
5. На нашому підприємстві налагоджена система комунікацій										
6. В нас приймаються своєчасні та ефективні рішення										
7. У наших підрозділах налагоджена розумна система виведення на нові посади										
8. У нас культивуються різноманітні форми та методи комунікації (ділові контакти, збори, інформаційні роздруківки та ін.)										
9. Наші працівники беруть участь в прийнятті рішень										
10. Ми підтримуємо хороші відносини друг з другом										
11. У нас організована професійна (продумана) оцінка діяльності працівників										
12. Взаємовідношення працівників з керівництвом гідних високих оцінок										
13. У нас виявляється увагу до індивідуальних відмінностей працівників										
14. Робота для мене є цікавою										
15. На нашому підприємстві заохочується безпосередність										

## Тест визначення типу корпоративної культури в організації

### Інструкція

Виберіть для кожного затвердження один із чотирьох варіантів продовження, який, з вашої точки зору, є найбільш правильним (за принципом «це мені підходить»). У разі виникнення проблеми, наприклад, підходить кілька варіантів відповіді, вибирайте той варіант, який ви відмітили в першу чергу.

### Тестове завдання

1. Життя організації повинно управлятися:
  - a) сильним керівництвом;
  - b) постійними узгодженнями та обговореннями всіх членів організації;
  - c) ініціативою кожного окремого співробітника;
  - г) колективної роботи на основі загальної ідеї.
2. Справжній керівник (лідер) у першу чергу повинен:
  - a) володіти різними ресурсами (імідж, гроші, зв'язки і т. д.) і користуватися авторитетом у підлеглих;
  - б) мати безумовну довіру і захист, бути для інших «батьком»;
  - в) бути «зіркою», ініціатором процесу творчості;
  - d) володіти владою і відповідним положенням.
3. Повсякденна робота повинна:
  - a) бути зрозумілою і здійснюватися за приватним планом без особливих змін;
  - б) постійно покращуватись;
  - в) залежати від того, що каже керівництво;
  - d) виконуватися і змінюватися кожним співробітником по-своєму, вихід з кінцевої цілі.
4. Бажання та інтереси окремих співробітників:
  - a) повинні узгоджуватися з інтересами організації через договір;

b) індивідуальний і повинен враховувати організацію, якщо вона хоче досягти своїх цілей;

в) повинні співпадати з інтересами організації;

д) повинні бути підпорядковані інтересам організації.

5. Основна задача керівництва:

a) задати загальну мету ;

b) чітко структурувати бізнес-процеси, створювати інструкції, положення, нормативи та з їх допомогою працювати з підлеглими;

с) задавати загальний контекст руху і взаємодії команд, надавати співробітникам можливості розвитку;

д) дати співробітникам можливість робити так, як вони вважають потрібним, і запитувати тільки результат.

6. Конфлікти між співробітниками – це:

a) загроза стабільності, організації мішають роботу;

б) тривожний факт, визначальний розгляд з загальними цілями і задачами;

в) продуктивне вираження індивідуальних думок і різного погляду;

7. Спілкування між співробітниками повинно будуватися на основі:

a) ділових інтересів;

б) емоційної взаємопідтримки, «сімейних» відносин один до одного;

в) відкритості, всебічного обговорення робочих питань;

г) формальних правил, прийнятих в організації.

8. Робоча інформація і дані:

a) це спільне знання, яке не потрібно виносити на зовні;

б) повинна контролюватися, і доступ до неї повинен бути обмеженим;

в) оцінюються і розподіляються відкрито;

д) це особисте дотримання кожного, тому вони повинні використовуватися для індивідуального дотримання.



9. Рішення в організації повинні приймати на основі:

- а) обговорення за круглим столом переговорів, що дозволяє побачити проблему з різних сторін;
- б) прийнятих традицій, вихід з минулого досвіду компанії;
- в) потенційної вигоди (прибили) і ризику;
- д) нормативних документів (інструкцій, регламентів та ін.) і стандартів якості.

10. Робоча установка повинна бути:

- а) зорієнтована, конкурентна і орієнтована на отримання конкретного результату;
- б) стабільна, знайома і безпечна;
- д) гармонічна, комфортабельна, а також повинна нравиться людям.

11. Основним принципом організації повинно бути:

- а) ми одна сім'я;
- б) виживає сильніший;
- в) немає грані досконалості.

Дякую!

**Модифікована експрес-методика з вивчення психологічного клімату у трудовому колективі О. С. Міхалюка та О. Ю. Шаліто**

*Інструкція*

*Уважно прочитайте варіанти відповідей і виберіть одну з них, яка найбільше відповідає вашій думці.*

- 1) Зазначте, будь ласка, з яким із наведених нижче тверджень ви найбільше згодні:
  1. Більшість членів нашого колективу – добрі, симпатичні люди (3 бали);
  2. У нашому колективі є всякі люди (2 бали);
  3. Більшість членів нашого колективу – люди малоприємні (1 бал).
- 2) Чи вважаєте Ви, що було б добре, якби члени вашого колективу жили близько один від одного?
  1. Ні, звичайно (1 бал);
  2. Мені однаково (2 бали);
  3. Так, звичайно (3 бали).
- 3) Як вам здається, чи могли б ви дати досить повну характеристику ділових якостей більшості членів колективу?
  1. Так (3 бали);
  2. Не знаю, чи не замислювався над цим (2 бали);
  3. Ні (1 бал).
- 4) Як вам здається, чи могли б ви дати досить повну характеристику особистих якостей більшості членів колективу?

1. Так (3 бали);
  2. Не знаю, чи не замислювався над цим (2 бали);
  3. Ні (1 бал).
- 5) Оцініть, наскільки вам подобається Ваш колектив:
1. Дуже подобається (3 бали);
  2. Байдужий (2 бали);
  3. Абсолютно не подобається (1 бал).
- 6) Якби у вас виникла можливість провести відпустку разом із членами вашого колективу, то як би ви до цього поставилися?
1. Це мене цілком влаштувало б (3 бали);
  2. Мені однаково (2 бали);
  3. Це мене б зовсім не влаштувало (1 бал).
- 7) Яка атмосфера зазвичай переважає у вашому колективі?
1. Атмосфера взаємодопомоги, взаємної поваги (3 бали);
  2. Нейтральна, байдужа атмосфера (2 бали);
  3. Нездорова, нетовариська атмосфера (1 бал).
- 8) Як ви думаєте, якби ви вийшли на пенсію або довго не працювали з якоїсь причини, чи прагнули б ви зустрічатися з членами вашого колективу?
1. Так (3 бали);
  2. Не знаю, чи не замислювався над цим (2 бали);
  3. Ні (1 бал).

Додаток Ж

**Методика Шкала суб'єктивного благополуччя О. Перус – Баду  
(адаптація М. В. Соколової)**

*Інструкція*

Вкажіть, будь ласка, якою мірою Ви згодні або не згодні з наведеними нижче висловлюваннями, використовуючи для цього таку шкалу:

- 1 - повністю згоден; 2 – згоден;
- 3 - більш менш згоден; 4 - важко відповісти;
- 5 - більш менш не згоден; 6 - не згоден;
- 7 – повністю не згоден.

Для кожного висловлювання поставте хрестик у клітинці, що відповідає номеру вибраної відповіді.

N	Зміст питання	1	2	3	4	5	6	7
1	Останнім часом я був у хорошому настрої							
2	Моя робота давить на мене							
3	Якщо у мене є проблеми, я можу звернутися до будь-кого							
4	Останнім часом я добре сплю							
5	Я рідко сумую у моїй повсякденній діяльності							
6	Я часто почуваюся самотнім							
7	Я відчуваю себе здоровим і бадьорим							
8	Я відчуваю велике задоволення, перебуваючи разом із сім'єю чи моїми друзями							
9	Іноді я стаю неспокійним з невідомої причини							
10	Вранці мені важко вставати та працювати							
11	Я оптиміст щодо майбутнього							

12	Я охоче менше просив би інших про щось								
13	Мені подобається моя повсякденна діяльність								
14	Останнім часом я надмірно реаую на незначні перешкоди та невдачі								
15	Останнім часом я почуваюся у чудовій формі								
16	Я все більше відчуваю потребу в самоті								
17	Останнім часом я був дуже розсіяний								

Додаток 3

### Методика психологічного благополуччя Ріфф (адаптація Шевеленкової Т.Д. і П.П. Фесенко)

#### Інструкція

Затвердження, що пропонуються вам, стосуються того, як ви ставитеся до себе і свого життя. Ми пропонуємо вам погодитись чи не погодитися з кожним із запропонованих тверджень. Обведіть цифру, яка найкраще відображає рівень вашої згоди/незгоди з кожним твердженням. Пам'ятайте, що правильних чи неправильних відповідей немає.

Обведіть цифру, яка найкраще відображає рівень Вашої згоди або незгоди з кожним твердженням	Абсолютно згода	Не згода	Скоріше не згода	Скоріше згода	Згодні	Абсолютно згодні
Більшість моїх знайомих вважає мене люблячою і відданою людиною.	1	2	3	4	5	6
Іноді я змінюю свою поведінку або спосіб мислення, щоби не виділятися.	1	2	3	4	5	6
Як правило, я вважаю себе у відповіді за те, як я живу.	1	2	3	4	5	6
Мене не цікавлять заняття, які дадуть результат у віддаленому майбутньому.	1	2	3	4	5	6

Мені приємно думати про те, що я зробив у минулому і сподіваюся зробити в майбутньому.	1	2	3	4	5	6
Коли я озираюся назад, мені подобається, як склалося моє життя.	1	2	3	4	5	6
Підтримка близьких стосунків була пов'язана для мене з труднощами та розчаруваннями.	1	2	3	4	5	6
Я не боюся висловлювати свою думку, навіть якщо вона суперечить думці більшості.	1	2	3	4	5	6
Вимоги повсякденного життя часто гноблять мене.	1	2	3	4	5	6
В принципі, я вважаю, що згодом дізнаюся про себе дедалі більше.	1	2	3	4	5	6
Я живу сьогоднішнім днем і не надто замислююся про майбутнє.	1	2	3	4	5	6
Загалом я впевнений у собі.	1	2	3	4	5	6
Мені часто буває самотньо через те, що маю друзів, з ким я можу поділитися своїми проблемами.	1	2	3	4	5	6
На мої рішення зазвичай не впливає те, що роблять інші.	1	2	3	4	5	6
Я не дуже вписуюся в спільноту людей, що оточують мене.	1	2	3	4	5	6
Я належу до тих людей, яким подобається пробувати все нове.	1	2	3	4	5	6
Я намагаюся зосередитись на сьогоднішньому, бо майбутнє майже завжди приносить якісь проблеми.	1	2	3	4	5	6
Мені здається, що багато моїх знайомих досягли успіху в житті більше, ніж я.	1	2	3	4	5	6
Я люблю задушевні бесіди з рідними чи друзями.	1	2	3	4	5	6
Мене турбує те, що думають про мене інші.	1	2	3	4	5	6
Я цілком впораюся зі своїми повсякденними турботами.	1	2	3	4	5	6
Я не хочу пробувати нові види діяльності – моє життя і так мене влаштовує.	1	2	3	4	5	6
Моє життя має сенс	1	2	3	4	5	6
Якби у мене була така можливість, я багато чого в собі змінив би.	1	2	3	4	5	6
Мені здається важливим бути добрим слухачем, коли близькі друзі діляться зі мною своїми проблемами.	1	2	3	4	5	6

Для мене важливіше бути у згоді із самим собою, ніж отримувати схвалення оточуючих.	1	2	3	4	5	6
Я часто відчуваю, що мої обов'язки пригнічують мене.	1	2	3	4	5	6
Мені здається, що новий досвід, здатний змінити моє уявлення про себе та навколишній світ, дуже важливий.	1	2	3	4	5	6
Мої повсякденні справи часто здаються мені банальними та незначними.	1	2	3	4	5	6
Загалом я собі подобаюся.	1	2	3	4	5	6
У мене не так багато знайомих, які готові вислухати мене, коли мені треба виговоритися.	1	2	3	4	5	6
На мене впливають сильні люди.	1	2	3	4	5	6
Якби я був нещасним у житті, я вжив би ефективних заходів, щоб змінити ситуацію.	1	2	3	4	5	6
Якщо замислитись, то з роками я не став набагато кращим.	1	2	3	4	5	6
Я не дуже добре усвідомлюю, чого хочу досягти у житті.	1	2	3	4	5	6
Я робив помилки, але: «все, що не робиться, все на краще».	1	2	3	4	5	6
Я вважаю, що багато чого отримую від друзів.	1	2	3	4	5	6
Людам рідко вдається вмовити мене зробити те, чого сам не хочу.	1	2	3	4	5	6
На мій погляд, людина здатна рости та розвиватися у будь-якому віці.	1	2	3	4	5	6
Колись я ставив перед собою цілі, але тепер це здається мені марнуванням часу.	1	2	3	4	5	6
Багато в чому я розчарований своїми здобутками в житті.	1	2	3	4	5	6
Мені здається, що більшість людей мають більше друзів, ніж у мене.	1	2	3	4	5	6
Для мене важливіше пристосуватися до оточуючих людей, ніж самотужки відстоювати свої принципи.	1	2	3	4	5	6
Я засмучуюсь, коли не встигаю зробити все, що намічено на день.	1	2	3	4	5	6
Згодом я став краще розумітися на житті, і це зробило мене сильнішим і компетентнішим.	1	2	3	4	5	6

Мені приносить задоволення складати плани на майбутнє і втілювати їх у життя.	1	2	3	4	5	6
Як правило, я пишаюся тим, який я і який спосіб життя я веду.	1	2	3	4	5	6
Навколишні вважають мене чуйною людиною, у якої завжди знайдеться час для інших.	1	2	3	4	5	6
Я впевнений у своїх судженнях, навіть якщо вони йдуть урозріз із загальноприйнятою думкою.	1	2	3	4	5	6
Я вмю розраховувати свій час так, щоби все робити вчасно.	1	2	3	4	5	6
У мене є відчуття, що з роками я став кращим.	1	2	3	4	5	6
Я активно намагаюся здійснювати плани, які складаю собі.	1	2	3	4	5	6
Я заздрю способу життя багатьох людей.	1	2	3	4	5	6
Мені важко висловлювати свою думку щодо спірних питань.	1	2	3	4	5	6
Я зайнята людина, але я отримую задоволення від того, що справляюся зі справами.	1	2	3	4	5	6
Я не люблю опинятися у нових ситуаціях, коли потрібно змінювати звичний для мене спосіб поведінки.	1	2	3	4	5	6
Я не ставлюся до людей, які блукають життя без жодної мети.	1	2	3	4	5	6
Можливо, я належу до себе гірше, ніж більшість людей.	1	2	3	4	5	6
Коли справа доходить до дружби, я часто почуваюся стороннім спостерігачем.	1	2	3	4	5	6
Я часто змінюю свою думку, якщо друзі чи рідні не згодні з нею.	1	2	3	4	5	6
Я не люблю будувати плани на день, бо ніколи не встигаю зробити все заплановане.	1	2	3	4	5	6
Для мене життя – це безперервний процес пізнання та розвитку.	1	2	3	4	5	6
Мені іноді здається, що я вже зробив у житті все, що можна було.	1	2	3	4	5	6
Я часто прокидаюся з думкою про те, що жив неправильно.	1	2	3	4	5	6
Я знаю, що можу довіряти моїм друзям, а вони знають, що можуть мені довіряти.	1	2	3	4	5	6



Я не з тих, хто піддається тиску суспільства в тому, як поводитися і як мислити.	1	2	3	4	5	6
Мені вдалося знайти собі підходяще заняття та потрібні мені стосунки.	1	2	3	4	5	6
Мені подобається спостерігати, як з роками мої погляди змінилися і стали зрілішими.	1	2	3	4	5	6
Цілі, які я ставив перед собою, частіше приносили мені радість, ніж розчарування.	1	2	3	4	5	6
У моєму минулому були злети та падіння, але я не хотів би нічого міняти.	1	2	3	4	5	6
Мені важко повністю розкритися у спілкуванні з людьми.	1	2	3	4	5	6
Мене турбує, як оточуючі оцінюють те, що я вибираю у житті.	1	2	3	4	5	6
Мені важко облаштувати своє життя так, як хотілося б.	1	2	3	4	5	6
Я вже давно не намагаюся змінити чи покращити своє життя.	1	2	3	4	5	6
Мені приємно думати про те, чого я досяг у житті.	1	2	3	4	5	6
Коли я порівнюю себе зі своїми друзями і знайомими, то розумію, що я багато в чому краще за них.	1	2	3	4	5	6
Ми з моїми друзями ставимося до співчуття до проблем один одного.	1	2	3	4	5	6
Я суджу про себе виходячи з того, що вважаю важливим, а не з того, що вважають важливим інші.	1	2	3	4	5	6
Мені вдалося створити собі таку оселю і такий спосіб життя, які мені дуже подобаються.	1	2	3	4	5	6
Старого пса не навчити нових трюків.	1	2	3	4	5	6
Я не впевнений, що мені варто чогось чекати від життя.	1	2	3	4	5	6
Кожен має недоліки, але у мене їх більше, ніж у інших.	1	2	3	4	5	6

## Додаток І

### Результати визначення типу розподілу за критерієм Колмогорова-Смірнова

	ООК	ПрОК	БОК	ПОК	Робота	Комунікац ії	Управління
Нормальные параметры <sup>аb</sup>	48	48	48	48	48	48	48
Среднее	1,7500	2,8750	2,2500	5,1250	59,2500	47,8750	62,0000
Стд. отклонени е	1,31278	2,16967	,97849	1,28204	7,77475	7,65374	11,68742
Разности экстремумов							
Модуль	,201	,181	,226	,310	,270	,223	,202
Положител ь ные	,174	,181	,226	,310	,159	,223	,179
Отрицател ь ные	-,201	-,175	-,153	-,190	-,270	-,183	-,202
Статистика Z Колмогорова-Смирнова	1,389	1,256	1,565	2,147	1,872	1,547	1,397
Асимпт. знч. (двухсторонняя)	,042	,085	,015	,000	,002	,017	,040

Мотивація Мо раль	КліматвКолек тиві	НапругаЧу т ливість	Психоемоц Симптома т	Зміни Настр ою	ЗначимСоцО т очення	СамооцінЗ д оровя	ЗадоволенПо в сярЖитт	СубективБлаг опол
48	48	48	48	48	48	48	48	48
67,7500	11,7500	10,2500	10,2500	4,7500	4,8750	6,7500	8,8750	45,7500
11,85820	2,18797	2,84717	2,93548	,97849	1,06441	2,46248	2,04861	6,75561
,201	,259	,231	,159	,226	,328	,210	,209	,139
,171	,259	,144	,159	,153	,328	,210	,166	,102
-,201	-,181	-,231	-,100	-,226	-,297	-,157	-,209	-,139
1,392	1,795	1,598	1,101	1,565	2,274	1,452	1,445	,963
,041	,003	,012	,177	,015	,000	,030	,031	,312

ПозитивнВідн ошен	Автономія	УправлінОточ	ОсобистРіст	ЦілівЖитті	Самоприйнят я	ПсихологБл агопол	РівеньКК
48	48	48	48	48	48	48	48
66,5000	58,6250	53,8750	66,5000	64,3750	53,5000	367,5000	236,8750
7,47763	6,16657	5,31007	5,17769	3,64152	9,34447	27,68516	35,93056
,180	,194	,153	,288	,147	,229	,243	,182
,131	,194	,153	,144	,147	,155	,243	,163
-,180	-,136	-,097	-,288	-,140	-,229	-,200	-,182
1,248	1,345	1,061	1,999	1,019	1,584	1,682	1,260
,089	,054	,211	,001	,250	,013	,007	,084