

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І
БІЗНЕСУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА

Кафедра – Менеджменту і логістики

Ступінь вищої освіти – перший (бакалаврський)

Галузь знань – D «Бізнес, адміністрування та право» (07 «Управління та адміністрування»)

Спеціальність – D3 (073) «Менеджмент»

Освітня програма – «Менеджмент»



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: Розвиток і вдосконалення корпоративної культури
підприємства

ШИФР КРБ. МІЛ.1.128-03.4.6

Здобувач: Євгеній КРАВЧУК

Керівник: д. е. н., проф. Ірина СЕДІКОВА
ст. викл. Євгенія КОРЕНМАН

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 12.05.26 р., протокол № 14

Завідувач

кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА

Одеса – 2026 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І
БІЗНЕСУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

Кафедра
Ступінь вищої освіти
Галузь знань

Спеціальність
Освітня програма

Менеджменту і логістики
перший (бакалаврський)
D «Бізнес, адміністрування та право»
(07 «Управління та адміністрування»)
D3 (073) «Менеджмент»
Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри МіЛ

(підпис)

“ ____ ”

2026 р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
здобувачу вищої освіти
Євгенію Кравчуку**

1. Тема роботи: «Розвиток і вдосконалення корпоративної культури підприємства» затверджена наказом по університету від 20.03.2026 р. №128-03.
2. Термін здачі здобувачем закінченої роботи 01.06.2026 р.
3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів.
4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра: Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи визначення поняття «корпоративна культура». 1.1. Формування системи корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. 1.2. Методи оцінки корпоративної культури підприємства. Висновки до розділу 1. Розділ 2. Аналітичні підходи до дослідження рівня розвитку корпоративної культури підприємства. 2.1. Характеристика ТОВ «Укрелеваторпром» та оцінка показників його діяльності. 2.2. Аналіз рівня корпоративної культури в ТОВ «Укрелеваторпром». 2.3. Проблеми управління системою корпоративної культури в ТОВ «Укрелеваторпром». Розділ 3. Проектні рішення щодо розвитку корпоративної культури тов «укрелеваторпром» та їх економічне обґрунтування. 3.1. Організаційно-економічний інструментарій удосконалення корпоративної культури підприємства. 3.2. Проект з вдосконалення корпоративної культури ТОВ «Укрелеваторпром». Висновки до розділу 3.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових

креслень) таблиць 28, рисунків 17.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проєкту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 14.02.2026 р.

Керівник

_____ (підпис)

Завдання прийняв до виконання

_____ (підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	14.02-15.03.26	виконано
2	Захист звіту з практики	16.03-18.03.26	виконано
3	Розробка теоретичного розділу (Розділ 1)	19.03-30.03.26	виконано
4	Розробка аналітичного розділу (Розділ 2)	31.03-15.04.26	виконано
5	Розробка проєктного розділу (Розділ 3)	16.04-26.04.26	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	27.04-30.04.26	виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	01.05-05.05.26	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	05.05-11.05.26	виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	12.05-15.05.26	виконано
10	Нормоконтроль роботи	18.05-20.05.26	виконано
11	Перевірка роботи на плагіат та ШІ	21.05-26.05.26	виконано
12	Малий захист та доопрацювання роботи за результатами малого захисту	27.05-05.06.26	виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	08.06-10.06.26	виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	10.06-15.06.26	виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи	16.06-24.06.26	

Здобувач

_____ (підпис)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності. Здобувач-дипломник _____ Євгеній КРАВЧИК

АНОТАЦІЯ

У роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти розвитку й удосконалення корпоративної культури підприємства в сучасних умовах господарювання. Обґрунтовано значення корпоративної культури як стратегічного інструменту підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства.

У першому розділі узагальнено теоретичні підходи до визначення сутності поняття «корпоративна культура», розкрито її функції, принципи, рівні формування та чинники впливу. Проаналізовано наукові концепції вітчизняних і зарубіжних дослідників, а також охарактеризовано основні методи оцінки корпоративної культури підприємства.

У другому розділі здійснено аналіз діяльності ТОВ «Укрелеваторпром», проведено оцінку рівня розвитку його корпоративної культури, виявлено проблеми в системі управління нею та визначено напрями її вдосконалення.

У третьому розділі розроблено комплекс організаційно-економічних заходів щодо розвитку корпоративної культури досліджуваного підприємства, запропоновано проєкт її удосконалення та здійснено економічне обґрунтування запропонованих рішень.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання розроблених рекомендацій у діяльності підприємств з метою підвищення ефективності управління персоналом, формування сприятливого соціально-психологічного клімату та забезпечення сталого розвитку організації.

Ключові слова: корпоративна культура, управління персоналом, цінності, принципи, організаційна ефективність, конкурентоспроможність, розвиток підприємства.

SUMMARY

The paper explores theoretical and practical aspects of the development and improvement of the corporate culture of an enterprise in modern business conditions. The significance of corporate culture as a strategic tool for increasing the efficiency of the enterprise's activities and competitiveness is substantiated.

The first section summarizes theoretical approaches to defining the essence of the concept of «corporate culture», reveals its functions, principles, levels of formation and factors of influence. The scientific concepts of domestic and foreign researchers are analyzed, and the main methods for assessing the corporate culture of an enterprise are characterized.

The second section analyzes the activities of LLC «Ukrelevatorprom», assesses the level of development of its corporate culture, identifies problems in its management system and identifies areas for its improvement.

The third section develops a set of organizational and economic measures for the development of the corporate culture of the enterprise under study, proposes a project for its improvement and carries out an economic justification of the proposed solutions.

The practical significance of the results obtained lies in the possibility of using the developed recommendations in the activities of enterprises in order to increase the efficiency of personnel management, form a favorable socio-psychological climate and ensure sustainable development of the organization.

Keywords: corporate culture, personnel management, values, principles, organizational efficiency, competitiveness, enterprise development.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА»	9
1.1. Формування системи корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств	9
1.2. Методи оцінки корпоративної культури підприємства	24
Висновки до розділу 1	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	38
2.1. Характеристика ТОВ «Укрелеваторпром» та оцінка показників його діяльності	38
2.2. Аналіз рівня корпоративної культури в ТОВ «Укрелеваторпром»	45
2.3. Проблеми управління системою корпоративної культури в ТОВ «Укрелеваторпром»	56
РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТНІ РІШЕННЯ ЩОДО РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «УКРЕЛЕВАТОРПРОМ» ТА ЇХ ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ	63
3.1. Організаційно-економічний інструментарій удосконалення корпоративної культури підприємства	63
3.2. Проєкт з вдосконалення корпоративної культури ТОВ «Укрелеваторпром»	66
Висновки до розділу 3	70
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах динамічного розвитку ринкової економіки, посилення конкуренції та трансформаційних процесів в Україні особливої актуальності набуває проблема підвищення ефективності управління підприємствами. Сучасні організації функціонують у середовищі постійних змін, що потребує не лише вдосконалення виробничо-технологічних процесів, а й розвитку нематеріальних чинників забезпечення конкурентоспроможності. Одним із таких стратегічно важливих ресурсів виступає корпоративна культура, яка формує внутрішню єдність колективу, визначає стиль управління, впливає на поведінку працівників та загальну результативність діяльності підприємства.

Корпоративна культура є складною багатовимірною категорією, що охоплює систему цінностей, норм, традицій, переконань і моделей поведінки, прийнятих у межах організації. Вона визначає характер взаємодії між працівниками, рівень їхньої мотивації та залученості, а також здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах корпоративна культура розглядається не лише як елемент внутрішнього середовища підприємства, а як важливий інструмент стратегічного управління та формування стійких конкурентних переваг.

Проблематика формування та розвитку корпоративної культури знайшла відображення у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема К. Камерона, Р. Куїнна, Т. Діла, А. Кеннеді, Г. Хофстеде, Е. Шейна, а також українських дослідників О. Апостолюка, Н. Поліщук, В. Зеліча, Т. Чернишової та інших. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, питання адаптації теоретичних положень до практики функціонування конкретних підприємств, зокрема в умовах українського ринку, залишаються актуальними та потребують подальшого опрацювання.

Метою роботи є дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо розвитку й удосконалення корпоративної культури підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких **завдань**:

- узагальнити теоретичні підходи до визначення сутності корпоративної культури;
- визначити її основні функції, принципи та чинники формування;
- дослідити методи оцінки рівня розвитку корпоративної культури;
- проаналізувати стан корпоративної культури на досліджуваному підприємстві;
- виявити проблеми її формування та розвитку;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення корпоративної культури та обґрунтувати їх ефективність.

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку корпоративної культури підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління корпоративною культурою в системі менеджменту підприємства.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, узагальнення та систематизацію наукових джерел, порівняльний аналіз, анкетування, економічні розрахунки, графічні та табличні методи подання інформації.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання розроблених рекомендацій щодо вдосконалення корпоративної культури у діяльності підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності та ефективності функціонування.

Структурно робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА»

1.1. Формування системи корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств

В умовах функціонування ринкової економіки перед керівництвом кожного підприємства постає завдання підвищення результативності діяльності та вдосконалення системи управління. Саме ефективне управління є одним із ключових чинників формування конкурентних переваг і досягнення стабільних фінансових результатів. У процесі конкурентної боротьби підприємства використовують різні інструменти та підходи, прагнучі зайняти провідні позиції на ринку. Рівень успішності таких дій визначає можливість отримання конкурентної переваги, яка, у свою чергу, є основою конкурентоспроможності підприємства та важливою складовою його стратегічного потенціалу [1].

Упродовж останніх років корпоративна культура дедалі частіше розглядається як один із критеріїв ефективного управління підприємством. Формування та дотримання її принципів сприяє не лише покращенню управлінських процесів, а й підвищенню загальної результативності діяльності організації. Оскільки корпоративна культура має переважно нематеріальний характер і включає специфічні, не завжди формалізовані критерії оцінювання, вона здебільшого сприймається як «невидима» складова організації. Саме це зумовлює підвищений інтерес науковців до її вивчення. Водночас складність дослідження корпоративної культури пояснюється тим, що вона може бути частково закріплена в офіційних документах, проявлятися через задекларовані принципи або існувати неформально, без письмових правил [2]. Незважаючи на це, корпоративна

культура істотно впливає на поведінку працівників, що обумовлює необхідність її ґрунтового аналізу.

Проблематика корпоративної культури як важливого інструменту ефективного менеджменту знайшла відображення у працях багатьох вітчизняних науковців, зокрема О. Апостолюка [3], О. Бали [4], М. Дмитриненка [5], В. Зеліча [2], В. Козлова [6], Н. Поліщук [7], В. Семенченка [8], О. Тарасової [9], Т. Чернишової [10] та інших. Перші наукові згадки про поняття «культура підприємства» датуються 1936 роком і пов'язані з іменем М. Шерифа, який розглядав її крізь призму соціальних норм поведінки працівників [6]. Під такими нормами розумілися усталені моделі та правила поведінки, що регулюють взаємовідносини між людьми й дають змогу прогнозувати їхні дії, думки та реакції в певних ситуаціях.

У другій половині XX століття, зокрема наприкінці 1960-х років, поняття «культура» та «клімат» підприємства активно досліджувалися багатьма науковцями, а вже у 1980-х роках концепція корпоративної культури посіла одне з провідних місць у теорії управління та підприємництва [6]. Значну увагу приділяли також корпоративному духові. Так, А. Файоль наголошував, що підтримка та зміцнення корпоративного духу є одним із фундаментальних принципів управління підприємством [7]. В енциклопедичних джерелах корпоративний дух трактується як чинник, що визначає поведінку та дії працівників, які поділяють цілі організації та відчують свою причетність до неї. Його формування відбувається шляхом активного залучення персоналу до діяльності та управління організацією [9]. Таким чином, корпоративну культуру доцільно розглядати як одночасно передумову і результат поведінки працівників, що безпосередньо відображається на загальній ефективності функціонування підприємства.

Формування корпоративної культури на сучасних українських підприємствах значною мірою зумовлене інтеграційними процесами, що відбуваються в економіці України. Сьогодні корпоративна культура виступає важливим атрибутом підприємства, яке дбає про власний імідж і ділову

репутацію як всередині організації, так і за її межами. За своєю природою корпоративна культура в Україні є поєднанням стереотипів поведінки, успадкованих від командно-адміністративної системи, та елементів, запозичених із західного управлінського досвіду. Вона формується на основі ділової культури та певних «правил гри», що регулюють взаємодію в організації [11]. На сьогодні в науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування поняття «корпоративна культура», оскільки різні автори інтерпретують його з урахуванням власних наукових позицій. У зв'язку з цим доцільно розглянути основні наявні визначення корпоративної культури, що подані в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Трактування різними науковцями поняття «корпоративна культура»

Визначення поняття «корпоративна культура»	Автор, рік
Цінності, що впливають на середовище, в якому працюють люди.	С. Коссен, 1994
Культура, що охоплює явища духовного і матеріального життя колективу: домінуючі в ньому моральні норми і цінності, кодекс поведінки, ритуали.	Є. Коротков, А. Силіна, 1998
Успадковані за змістом системи, що передаються за допомогою природної мови та інших символічних засобів, які виконують репрезентативні, директивні, ефективні функції і спроможні створювати культурний простір та особливе почуття реальності.	Л. Печербуг, В. Чикер, 2000
Система матеріальних і духовних цінностей, що взаємодіють між собою, притаманні даній корпорації, відображають її індивідуальність, сприйняття себе та інших у соціальному й матеріальному середовищі.	В. Співак, 2001
Багатогранна діяльність організації, що включає сукупність цінностей, норм, процедур управління, переконань, способів мислення та розуміння навколишнього світу, що притаманна конкретній організації	Л. Куликов, 2004
Система базових цінностей і норм організацій, які визначають правила поведінки її персоналу, діловий стиль, ритуали, символи.	Г. Чайка, 2005
Специфічна форма існування взаємозалежності системи, яка включає ієрархію цінностей, що домінують серед співробітників організації, та сукупність способів їх реалізації, що переважають у ній на певному етапі розвитку.	Т. Чернишова, Т. Немченко, 2010
Інструмент управлінської дії, що дає змогу м'яко та ненав'язливо прищепити певні цінності, традиції, переконання, нормативні зразки поведінки, що призводить до організаційної єдності та створення фірмового стилю підприємства.	Шевченко, 2011
Система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, дійових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів, які складаються в організації та приймаються її більшістю.	О. Апостолук, 2016

Джерело: узагальнено автором на основі [1,2,3.,4]

Узагальнюючи підходи науковців, корпоративну культуру доцільно розглядати як систему взаємозв'язків, що забезпечують організаційні відносини між людьми та ґрунтуються на сукупності формальних і неформальних норм і правил поведінки як у межах підприємства, так і за його межами. На процес формування корпоративної культури істотно впливає культура суспільства, у якому здійснює діяльність підприємство. При цьому важливо враховувати такі її складові, як зовнішній вигляд працівників, умови адаптації нових співробітників, особливості неформальних взаємин у колективі. Сукупність зазначених чинників сприяє створенню позитивного психологічного мікроклімату, у результаті чого корпоративна культура поступово трансформується з елемента управління в стратегічний ресурс підприємства.

У сучасних умовах конкуренції за технологічне лідерство відбувається переосмислення ролі людини в системі управління організацією. Глобалізація ринків праці, ускладнення конкурентного середовища та зростання вимог до якості людського капіталу зумовлюють усвідомлення того, що традиційні лінійні, адміністративні моделі управління втрачають свою ефективність. Підвищення результативності діяльності можливе лише за умови переходу до більш гнучких і комплексних моделей управління [12]. У цьому контексті корпоративну культуру слід розглядати як важливу складову сучасної управлінської системи, що дає змогу повніше реалізувати потенціал підприємства та сформувати сприятливе середовище для досягнення стратегічних цілей розвитку.

За результатами опитувань керівників різних підприємств, зокрема комерційних банків, консалтингових і торговельних компаній, встановлено, що до основних характеристик корпоративної культури вони відносять професіоналізм персоналу, відданість і лояльність працівників до підприємства, а також систему матеріального та морального стимулювання кваліфікованих фахівців. Водночас на практиці корпоративна культура часто зводиться лише до зовнішніх проявів, таких як спільне дозвілля або

зовнішній вигляд персоналу, тоді як питання формування єдиного корпоративного духу, іміджу та стилю поведінки залишаються поза увагою. Працівники опитаних підприємств, своєю чергою, оцінюють корпоративну культуру з іншої позиції, надаючи пріоритет товариським взаєминам у колективі, можливостям професійного розвитку та кар'єрного зростання, а також матеріальним пільгам і винагородам [13].

Варто зазначити, що формування корпоративної культури є індивідуальним процесом для кожного окремого підприємства та має враховувати всі її складові, визначені в наукових дослідженнях. До базових елементів корпоративної культури належать місія підприємства, його стратегічні цілі та бачення розвитку, система цінностей, імідж, традиції, етичний кодекс, а також правила і норми поведінки персоналу [14]. Залежно від форми власності, напряму діяльності та позицій підприємства на ринку або в суспільстві корпоративна культура може мати різні особливості прояву. Це знаходить відображення у корпоративній символіці, загальній культурі влади, іміджі організації, а також у правилах і нормах поведінки як працівників, так і керівництва.

Ключовим елементом корпоративної культури виступають цінності підприємства. Важливо підкреслити, що корпоративна культура формується незалежно від того, чи усвідомлює керівництво необхідність її цілеспрямованого розвитку. Подібно до процесу виховання, реальна поведінка керівників має значно більший вплив, ніж задекларовані принципи. Саме тому формування корпоративної культури найчастіше відбувається під впливом формальних лідерів, а інколи – неформальних. Основним завданням керівника в цьому процесі є чітке визначення та усвідомлення ключових цінностей організації. У ряді зарубіжних компаній такі цінності чітко зафіксовані, тоді як в інших вони існують на рівні загального розуміння, не будучи формалізованими [15].

Процес формування корпоративної культури розпочинається з визначення системи внутрішніх цінностей підприємства, які знаходять

відображення в його місії, ключових положеннях та ідеях. Місія організації окреслює мету діяльності, основні принципи функціонування, стиль управління та зобов'язання перед клієнтами, персоналом і суспільством. Чітко сформульовані та закріплені в офіційних документах принципи й зобов'язання, що відображають корпоративний дух, сприяють об'єднанню працівників навколо спільних цілей і цінностей, а також забезпечують тісний зв'язок між емоційним сприйняттям та поведінкою персоналу. Дотримання принципів корпоративної культури впливає на якість управлінських рішень, рівень усвідомлення працівниками власної ролі в досягненні місії та стратегічних цілей підприємства, а отже, на загальну результативність його діяльності. Принципи корпоративної культури відображають базові засади ефективного управління персоналом. Кожне підприємство має можливість самостійно розробляти такі принципи, доцільно поділяючи їх на загальні та спеціальні. Загальні принципи корпоративної культури наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Загальні та спеціальні принципи корпоративної культури підприємства

Група принципів	Назва принципу	Зміст принципу
Загальні принципи	Принцип соціально-економічного та інтелектуального розвитку	Орієнтація корпоративної культури на забезпечення економічної стабільності підприємства, а також соціального й інтелектуального розвитку персоналу.
	Принцип комплексності та системності	Охоплення корпоративною культурою всіх працівників, процесів і елементів діяльності підприємства.
	Принцип вимірюваності та корисності	Забезпечення практичної користі корпоративної культури як для працівників, так і для підприємства в цілому.
	Принцип відкритості та безперервного вдосконалення	Орієнтація корпоративної культури на постійний розвиток, відкритість до змін і нових досягнень.
	Принцип координації	Забезпечення впорядкованості діяльності підприємства та узгодженості поведінки працівників.
	Принцип обов'язковості дотримання	Контроль з боку керівництва за виконанням установлених норм і правил корпоративної культури.

Продовження таблиці 1.1

	Принцип справедливої винагороди	Формування рівної та обґрунтованої системи заохочення працівників, які дотримуються корпоративних норм.
	Принцип відповідності законодавству	Узгодженість норм і правил корпоративної культури з вимогами чинного законодавства.
Спеціальні принципи	Принцип вільного прояву	Формування корпоративної культури без надмірного нав'язування з урахуванням специфіки діяльності підприємства.
	Принцип узгодженості цілей	Відповідність корпоративної культури місії, стратегії та цілям підприємства.
	Принцип чіткості та усвідомленості	Усвідомлення менеджментом ролі корпоративної культури та чітке формулювання вимог до неї.
	Принцип особистісно орієнтованого управління	Орієнтація корпоративної культури на розвиток особистісного потенціалу працівників.
	Принцип взаємин «керівник – працівник»	Побудова взаємин на засадах чесності, справедливості, взаємної поваги та визнання цінності кожного працівника.
	Принцип еталонності	Спрямованість корпоративної культури на формування зразка ефективної діяльності та професійної поведінки.

Джерело: узагальнено автором на основі [4]

До спеціальних принципів корпоративної культури відносять:

1. Принцип вільного прояву. Корпоративна культура повинна формуватися ненав'язливо та з урахуванням специфіки діяльності підприємства.
2. Принцип узгодженості цілей. Корпоративна культура має відповідати місії, стратегії та цілям підприємства й сприяти їх досягненню.
3. Принцип чіткості та усвідомленості. Менеджмент підприємства повинен чітко розуміти значення корпоративної культури та вміти формулювати вимоги до її розвитку і використання.
4. Принцип особистісно орієнтованого управління. Корпоративна культура має бути зосереджена на врахуванні індивідуальних потреб, можливостей і потенціалу працівників.

5. Принцип взаємин «керівник – працівник». Основою корпоративної культури мають бути чесність, справедливість, взаємна повага, визнання управлінської ролі керівника та цінності кожного працівника як особистості.

6. Принцип еталонності. Корпоративна культура повинна слугувати зразком ефективної діяльності підприємства та професійної поведінки персоналу [4].

Досягнення поставлених цілей, завдань, норм і правил корпоративної культури забезпечується через реалізацію відповідних видів діяльності та функцій корпоративної культури. Саме вони формують корпоративні цінності, впливають на менталітет, трудову активність і рівень організованості працівників, сприяють їх мобільності та здатності до розроблення й упровадження інновацій (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Функції корпоративної культури

Джерело: сформовано авторами

У сукупності зазначені аспекти сприяють покращенню та зростанню результативності діяльності підприємства. Формування єдиної системи корпоративних цінностей дає змогу розвинути у працівників відчуття причетності до спільної справи, що підвищує їх мотивацію до праці та

формує відданість організації. Важливою функцією корпоративної культури є також створення позитивного іміджу підприємства. З одного боку, імідж формується у внутрішньому середовищі організації та відображається у свідомості персоналу, де ключовою ідеєю є залучення кожного працівника, незалежно від посади, до активної участі в досягненні цілей підприємства. З іншого боку, імідж має зовнішній вимір і спрямований на формування сприятливого сприйняття підприємства з боку партнерів, клієнтів і конкурентів. Соціально-трудові відносини, сформовані на основі корпоративної культури, сприяють зміцненню взаємозв'язків між працівниками та керівництвом, формують атмосферу єдності навколо спільних традицій, норм і цінностей, а також підвищують рівень індивідуальної та колективної відповідальності за результати діяльності.

Наслідком розвитку відповідальності персоналу є формування власної філософії підприємства, у межах якої визначається його суспільна роль, стратегічні цілі та завдання, а також зв'язок із національними цінностями. Така філософія стимулює працівників до досягнення загальних корпоративних цілей і створює передумови для особистісного та професійного зростання. Єдиний культурний простір формує у працівників прагнення до самостійного виконання посадових обов'язків без постійного контролю та детальних вказівок, що позитивно впливає на організацію трудового процесу. Очевидно, що зазначені функції тісно взаємопов'язані та відображають економічну сутність корпоративної культури. Впливаючи одночасно на внутрішнє й зовнішнє середовище підприємства, вона повинна підтримувати обрану стратегію розвитку та сприяти досягненню ключових цілей організації.

Корпоративна культура істотно визначає поведінку працівників, оскільки сучасний кваліфікований фахівець очікує від роботодавця не лише матеріальної винагороди. Працівники прагнуть психологічного комфорту, сприятливого морального клімату та відповідності корпоративних цінностей власним переконанням. Роль корпоративної культури в сучасному бізнесі

зростає також у зв'язку з підвищенням вимог до інтелектуального потенціалу персоналу та усвідомленням людини як ключового ресурсу підприємства. Таким чином, соціальна сутність корпоративної культури безпосередньо відображається на економічних результатах діяльності підприємства, зокрема на рівні продуктивності та загальної результативності. У кінцевому підсумку метою корпоративної культури є забезпечення високої прибутковості підприємства шляхом удосконалення управління людськими ресурсами, формування лояльності працівників до керівництва та виховання ставлення до підприємства як до власної спільноти [16]. Як зазначав А. Пригожин, чітке визначення мотиваційних механізмів, функцій, узгодження інтересів і розвиток взаємовідносин між працівниками дає змогу підвищити рівень корпоративної культури до такого стану, за якого дії персоналу максимально узгоджуються з цілями підприємства в цілому [5].

У сучасних умовах корпоративна культура виступає не лише об'єктом розвитку для багатьох підприємств, а й ефективним інструментом формування такої організаційної атмосфери, що забезпечує успішне впровадження змін, високу продуктивність праці, лояльність персоналу та довіру зовнішніх партнерів. Завдяки корпоративній культурі можливо регулювати поведінку колективу та прогнозувати реакцію працівників на внутрішні й зовнішні фактори впливу.

Формування корпоративної культури здійснюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Внутрішні чинники пов'язані з довгостроковою управлінською діяльністю керівництва, у процесі якої відбувається відбір найбільш ефективних норм, правил і стандартів поведінки. Зовнішні чинники зумовлені впливом системи цінностей, цілей і способів їх досягнення, що склалися в суспільстві. Основні труднощі формування корпоративної культури пов'язані з необхідністю забезпечення узгодженої взаємодії її елементів, адже в кожній організації спостерігається різний рівень їх впливу. Така нерівномірність водночас створює передумови для подальшого розвитку та вдосконалення корпоративної культури.

Окремою проблемою залишається суб'єктивність оцінювання її рівня та стану [17].

Корпоративна культура підприємства дає змогу вирішити дві ключові управлінські задачі: забезпечити ефективну взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем (зовнішню адаптацію) та створити умови для стабільної й результативної роботи персоналу на засадах партнерства (внутрішню інтеграцію). Упровадження ефективної корпоративної культури, як правило, передбачає п'ять основних етапів: аналіз внутрішніх організаційних процесів; оцінювання психологічного клімату; формування моделі корпоративної культури шляхом визначення місії та базових цінностей; розроблення правил поведінки персоналу відповідно до цих цінностей; опис традицій і символіки підприємства [18]. З урахуванням зазначених етапів сформовано рівні становлення корпоративної культури підприємства, що відображено на рис. 1.2.

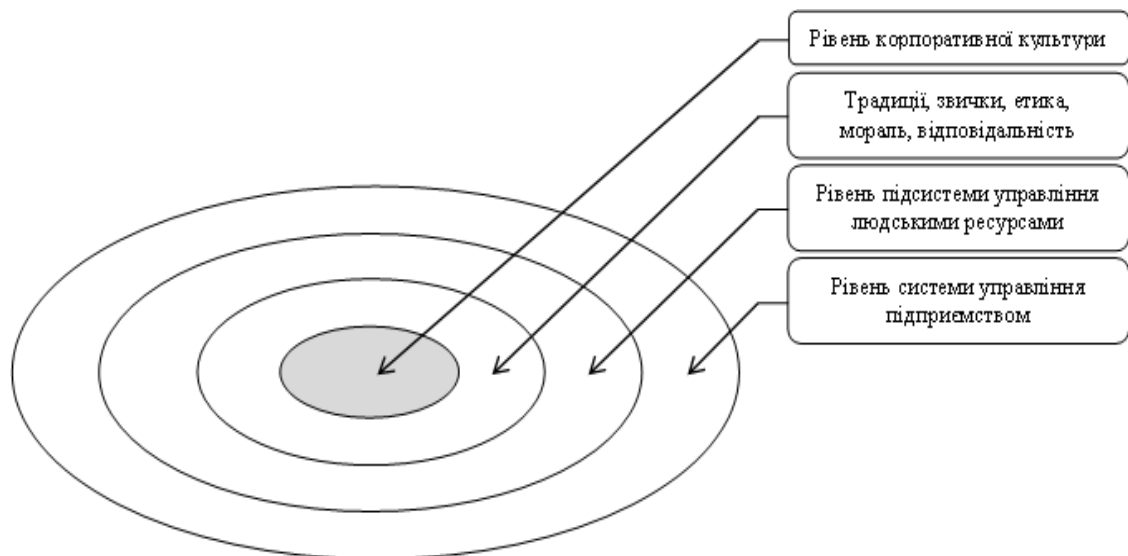


Рис. 1.2. Рівні формування корпоративної культури на підприємстві
Джерело: сформовано автором

Перший рівень корпоративної культури – адміністративний, пов'язаний із системою управління підприємством і визначає економічні та соціальні орієнтири поведінки працівників. Саме на цьому рівні формуються

управлінські правила, норми та підходи, що регулюють взаємодію між керівництвом і персоналом.

Другий рівень – професійний, відображає результати функціонування системи управління персоналом. Він охоплює формування кадрової структури, рівень професійної підготовки, забезпеченість компетенціями та ступінь інтелектуалізації трудового потенціалу. На цьому рівні визначається рівень кваліфікації й майстерності не лише працівників, а й управлінського складу. У контексті управління корпоративна культура виступає дієвим інструментом впливу на персонал, сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, якості продукції та послуг, а також загальної результативності господарської діяльності. Водночас вона формує своєрідний стандарт ведення бізнесу як у національному, так і в міжнародному середовищі.

Третій рівень – базовий, охоплює сукупність спільних цінностей, норм і переконань, які усвідомлено поділяються працівниками та проявляються у їхніх діях і висловлюваннях. Найбільш виразно цей рівень виявляється у мовленні, корпоративних наративах, символіці, термінології, характері міжособистісних відносин, ставленні до колег і керівництва. Базовий рівень є результатом узгодженої дії адміністративного та професійного рівнів.

Четвертий рівень – змістовний, відображає глибинну сутність корпоративної культури підприємства. Він ґрунтується на закріплених у психології працівників цінностях, традиціях і поведінкових установках, що проявляються на підсвідомому рівні та реалізуються в повсякденній діяльності автоматично.

Механізм функціонування моделі корпоративної культури підприємства полягає в поєднанні середовища її формування з системою управління, усталеними традиціями, нормами етики, моралі та відповідальністю персоналу за досягнення стратегічних цілей і реалізацію місії підприємства. Важливе місце в цій моделі займають особливості національної культури українців, які, попри наявність певних негативних

рис, зумовлених історичним розвитком суспільства, характеризуються значним потенціалом конструктивних якостей. До них належать волелюбство та природний демократизм, що можуть бути закріплені не лише в політичній сфері, а й у корпоративних практиках. Водночас поєднання прагнення до свободи з недостатнім рівнем відповідальності може призводити до імпульсивності, неорганізованості та стихійності, що зумовлює несприйняття авторитарних методів управління.

Більшість позитивних рис українського національного характеру можуть виступати важливими чинниками побудови ефективної системи управління підприємством і суттєво впливати на формування корпоративної культури вітчизняних компаній. Однією з ключових особливостей є індивідуалізм, сформований під впливом специфіки суспільного розвитку, у результаті чого індивідуальні інтереси часто переважають над колективними. Український індивідуалізм виступає проявом особистісної свободи та самостійності. Разом із тим у процесі взаємодії з іноземними партнерами це може сприйматися як недостатня організованість, дисциплінованість і дотримання ділових зобов'язань. Негативний вплив на формування корпоративної культури також справляє схильність до патерналістських очікувань, порушення встановлених норм і перекладання відповідальності за вирішення проблем на зовнішні інститути. Узагальнюючи викладене, можна визначити ключові характеристики чинників формування корпоративної культури підприємства, що систематизовані в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Характеристика чинників корпоративної культури підприємства

Чинник	Характеристика
Внутрішні чинники	
Принципи та цінності	Статус підприємства, власний статус, просування по службі
Впевненість	У підприємстві, у керівництві, віра в успіх, віра у свої сили, підтримка команди
Комунікації	Культура спілкування та зручність обміну інформацією
Відповідальність	Поділ праці, вміння розставити пріоритети та розрахувати час, якість виконання поставлених завдань

Продовження таблиці 1.2

Толерантність	Взаємини між різними категоріями працівників, вирішення конфліктних ситуацій
Розвиток	Навчання, підвищення кваліфікації
Образ	Зовнішній вигляд, діловий стиль, уявлення про працівника, поведінка
Зовнішні чинники	
Ментальність	Національні звичаї, етикет, виховання, що впливає на процес формування поведінки працівників
Політична та соціально-економічна ситуація в державі	Визначає рівень життя населення, умови функціонування підприємства
Законодавча база	Регламентує управління персоналом у сфері організації праці та управління, мотивації
Науково-технічний прогрес та глобалізація економіки	Спонукає підприємство до постійного вдосконалення своєї діяльності, як у роботі з персоналом, так і впровадження новітніх технологій у виробництво
Конкуренція	Забезпечення високої якості продукції, її безпеки, мотивації персоналу

Джерело: сформовано з використанням [11]

Ураховуючи викладені вище положення щодо формування корпоративної культури на підприємстві та її узагальнені характеристики, виділимо її основні елементи в діяльності вітчизняних підприємств (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Вплив корпоративної культури на результативність діяльності вітчизняних підприємств

Джерело: сформовано автором

Ключовим призначенням системи управління вітчизняним підприємством є забезпечення цілісності, узгодженості, впорядкованості та взаємозв'язку всіх управлінських елементів і процесів. За умови чітко сформульованої місії підприємства та її усвідомлення персоналом відбувається формування цілей, реалізація яких сприяє сталому розвитку й підвищенню ефективності функціонування підприємства в цілому. Ефективність системи управління персоналом досягається за наявності стабільних міжособистісних відносин у трудовому колективі, дієвих мотиваційних механізмів, що поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, а також за умови врахування інтересів, очікувань і потреб працівників. Кожне підприємство характеризується власними традиціями, нормами етики, матеріальними й духовними цінностями, стилем управління та поведінки, які формують його унікальний образ (імідж). Сформований на належному рівні імідж виступає важливим чинником підвищення результативності діяльності підприємства та зростання його ділового престижу. Варто наголосити, що провідним джерелом формування корпоративної культури, а також запорукою успішного та стабільного розвитку підприємства є висококваліфікований і конкурентоспроможний персонал. Створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, підтримка атмосфери співпраці, а також реалізація програм навчання й розвитку персоналу, спрямованих на підвищення якості трудового потенціалу, свідчать про високий рівень розвитку корпоративної культури на підприємстві.

У сучасних умовах усе більшого поширення набуває усвідомлення того, що вагомим фактором успішної діяльності підприємств є їхні конкурентні переваги, сформовані завдяки розвиненій корпоративній культурі. Водночас в Україні корпоративна культура не завжди розглядається як стратегічно важливий елемент системи управління, а на окремих підприємствах вона взагалі не інтегрована в управлінські процеси. З огляду на євроінтеграційний курс України, актуалізується необхідність

поглибленого дослідження корпоративної культури та її впливу на результати діяльності вітчизняних підприємств. Разом із тим процес формування й розвитку корпоративної культури потребує значних зусиль на всіх рівнях управління, що зумовлює доцільність подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

1.2. Методи оцінки корпоративної культури підприємства

Корпоративна культура відображає рівень управлінського професіоналізму керівного складу підприємства та зрілість організованих ним бізнес-процесів, що в сукупності формує стійку позитивну ділову репутацію суб'єкта господарювання в ринковому середовищі. Кожне підприємство характеризується притаманною йому культурою підприємництва, яка формується у процесі функціонування та визначає підходи, інструменти й моделі ведення бізнесу. Обрана підприємством модель корпоративної культури передбачає дотримання її ключових цінностей, норм і принципів усіма працівниками. Відповідність персоналу ціннісному профілю організації сприяє гармонізації взаємовідносин підприємства з зовнішнім середовищем, забезпечує передбачуваність поведінки співробітників і узгодженість їхніх дій. Водночас домінантною потребою працівників є прагнення до стабільності життєдіяльності, що створює передумови для матеріального добробуту та професійної самореалізації. Стабільне організаційне середовище підвищує рівень упевненості персоналу, дозволяє зосередити увагу на виконанні професійних завдань і, як наслідок, забезпечує ефективне функціонування підприємства та його конкурентоспроможність на ринку. При цьому корпоративна культура не виникає спонтанно, а поступово еволюціонує в міру накопичення знань, досвіду та розвитку компетентностей персоналу [9].

Запровадження нових принципів корпоративної культури на підприємстві потребує попереднього комплексного аналізу системи ділових

відносин із зовнішнім середовищем, характеру внутрішньо-організаційної взаємодії та виявлення наявних дисфункцій. Важливим етапом дослідження корпоративної культури є визначення рівня її результативності в конкретному часовому періоді, що дозволяє окреслити цільовий стан організаційного розвитку. Таким чином, діагностика корпоративної культури спрямована на системну інтерпретацію наявних культурних проявів із використанням спеціалізованих методів та інструментів, результатом чого є формалізована візуалізація чинної моделі корпоративної культури підприємства.

Діагностика корпоративної культури має базуватися на сукупності методологічних принципів, зокрема [14]: науковість (використання досягнень наукових дисциплін, які мають своїм об'єктом людину, організації, працю); системність у сприйнятті об'єктів дослідження та управління; професіоналізм, що передбачає наявність у дослідника специфічного досвіду та навичок; визнання підприємства як частини суспільства; гуманізм, що базується на визнанні індивідуума найвищою цінністю.

Складність та багатогранність поняття корпоративної культури обумовлює існування в економічній науці різних тлумачень цього терміну, і, як наслідок, відсутність загальноприйнятого підходу до її оцінки. Комплексна культурологічна діагностика передбачає таку процедуру [14]: попередній аналіз стану та тенденцій розвитку економічної культури; визначення та формулювання проблем; дослідження проблем, причин їх виникнення, характеру, рушійних сил (факторів); висування гіпотез, що визначають імовірні способи розв'язання проблем; перевірка гіпотез, проведення експериментів; аналіз та інтерпретація результатів експериментів; розробка механізмів реалізації заходів, проведення яких сприяє розв'язанню проблем.

До інструментів діагностики корпоративної культури, які можна застосовувати під час формування вихідної інформації, відносяться: аналіз документів; спонтанний обхід фірми; анкетування персоналу; спостереження

засідань; інтерв'ю; експеримент [19]. При аналізі документів необхідно приділити увагу наступним основним напрямкам: *історія розвитку організації* (рекламні проспекти, що містять інформацію про історію фірми (наприклад, випущені до ювілею компанії), основні цифри, які стали віхами в розвитку компанії); *стратегічні документи компанії* (сформульовані політика фірми, стратегія, кадрова політика, звіти про роботу, протоколи засідань керівництва фірми); *організаційна структура* (організаційні діаграми, приклади посадових інструкцій); *управління персоналом* (кадрова політика, документи по адаптації персоналу, програми навчання персоналу, показники плинності та ефективності використання персоналу, загальні умови зайнятості на підприємстві); *системи планування і контролю* (інструменти планування, річні плани і бюджети, звіти); *внутрішні і зовнішні системи комунікацій* (внутрішні засоби інформації, корпоративні видання, рекламні матеріали, приклади оголошень про вакансії, результати внутрішньо-фірмових досліджень, наприклад, соціально-психологічного клімату, приклади виступів працівників тощо).

Вагомим інструментом у процесі діагностики корпоративної культури є неформальний (спонтанний) обхід підприємства, який дає змогу зафіксувати зовнішні та поведінкові прояви організаційної культури. У ході такого спостереження доцільно звертати увагу на низку ключових організаційно-культурних індикаторів. Насамперед аналізу підлягає так звана «зовнішність» підприємства, що включає характеристики будівлі (архітектурний стиль, поверховість, загальний естетичний вигляд, стан фасаду та вивіски, її читабельність і цілісність), а також географічне розташування (центральна частина міста, периферія тощо). Важливим елементом є й навколишнє середовище: доступність транспортних магістралей, рівень благоустрою прилеглої території, наявність і стан парковки, дотримання чистоти та порядку. Окрему увагу слід приділяти зоні входу та прийому відвідувачів («прохідній»), зокрема організації простору для очікування, елементам інтер'єру (декор, інформаційні матеріали,

корпоративна символіка), загальній атмосфері та усталеним ритуалам прийому гостей підприємства.

Наступним етапом є безпосередній обхід структурних підрозділів підприємства, під час якого аналізується поведінка особи, що супроводжує відвідувача: характер комунікації, готовність пояснювати специфіку діяльності, акцент на традиціях і досягненнях організації, використання корпоративної термінології, емоційна залученість і прояви організаційної ідентичності. Важливим індикатором корпоративної культури є спосіб представлення працівників, особливості міжособистісної взаємодії, реакція персоналу на присутність сторонньої особи, а також загальний порядок та логіка проведення екскурсії. Додатково оцінюються соціально-психологічний клімат, рівень напруженості чи доброзичливості в колективі, стиль спілкування працівників, організація робочого простору та технічна оснащеність робочих місць.

Наступним інструментом діагностики корпоративної культури є анкетування персоналу, яке дозволяє отримати узагальнену інформацію про сприйняття працівниками ключових аспектів діяльності підприємства. Основними напрямками анкетного дослідження виступають стратегічні орієнтири організації, уявлення про її сильні та слабкі сторони, особливості командної роботи, рівень розвитку внутрішніх комунікацій, типові риси співробітників, механізми професійного зростання, стан соціально-психологічного клімату та стиль управління з боку керівництва.

Важливим елементом діагностики корпоративної культури також є спостереження за проведенням нарад і робочих засідань. У цьому контексті доцільно зосереджуватися на трьох ключових аспектах: змістовному наповненні обговорень, використанні ритуалів і символічних управлінських дій, а також поведінці учасників. Аналізу підлягають просторове розміщення учасників відносно керівника, регламент і порядок проведення наради, невербальні прояви (міміка, жести), емоційна атмосфера, наявність або

відсутність конфліктних ситуацій, рівень відкритості до критики, довіри між учасниками та характер розподілу ролей у груповій взаємодії.

Важливий внесок у вивчення корпоративної культури підприємства забезпечує метод інтерв'ю, який дозволяє отримати глибокі та контекстуалізовані дані щодо цінностей, норм і практик організації. При формуванні кола респондентів доцільно включати такі категорії працівників: керівників ключових підрозділів, представників організаційної думки («виразників колективної позиції»), відповідальних за обробку реклаमाцій, секретарів, досвідчених і нових співробітників, а також осіб, які виконують специфічні адміністративні або непопулярні завдання (наприклад, секретар директора, комендант, внутрішній контролер).

Окрім інтерв'ю, існує ряд додаткових методів отримання інформації про корпоративну культуру, які можуть доповнювати основні інструменти діагностики. До них належать опитування клієнтів та постачальників, документування робочого дня керівників через фотозйомку, участь у зборах колективу, проведення групових інтерв'ю, а також експериментальні підходи, зокрема симуляції реклаमाцій. Комплексне застосування цих інструментів дозволяє сформуванню об'єктивну та детальну картину культурних особливостей організації та створює основу для застосування методів діагностики корпоративної культури.

До основних методів діагностики корпоративної культури відносяться дві групи [16, 19, 23]: Розробка рамкових конструкцій, зокрема: методика К. Камерона та Р. Куїнна; методика Т. Діла та А. Кеннеді. Розробка критеріїв оцінки, що передбачає визначення специфічних характеристик корпоративної культури для її кількісного та якісного опису. Методи першої групи полягають у виділенні основних типів корпоративної культури на основі ряду показників та співвіднесенні внутрішньої культури організації з «чистими» типами культур. Методи другої групи базуються на визначених критеріях, які дозволяють систематично описати та порівняти корпоративні культури.

Методика К. Камерона та Р. Куїнна ґрунтується на концепції конкуруючих цінностей. Для визначення типів корпоративної культури використовуються два основні виміри [16]. Перший вимір протиставляє критерії, що акцентують гнучкість, динамізм та адаптивність, критеріям, які підкреслюють стабільність, порядок і контроль. Другий вимір відокремлює критерії, що орієнтовані на внутрішню інтеграцію, узгодженість та єдність, від критеріїв, пов'язаних із зовнішньою орієнтацією, диференціацією та конкурентною боротьбою. Поєднання цих двох вимірів утворює чотири квадранти, кожен із яких характеризує специфічний набір індикаторів організаційної ефективності та дозволяє зробити обґрунтовані висновки про тип корпоративної культури (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Типологія корпоративних культур за К. Камероном і Р. Куїнном
Джерело: розроблено автором

Основні характеристики типів корпоративної культури за К. Камероном і Р. Куїнном наведено в табл. 1.3.

Основні характеристики типів корпоративної культури

Характеристика	Тип корпоративної культури			
	Бюрократія	Ринок	Клан	Адхократія
Орієнтація організації	Внутрішній фокус та інтеграція	Зовнішній фокус та диференціація	Внутрішній фокус та інтеграція	Зовнішній фокус та диференціація
Ступінь гнучкості	Стабільність і контроль	Стабільність і контроль	Гнучкість та дискретність	Гнучкість та дискретність
I. Конкурентні цінності лідерства, ефективності та організаційної теорії:				
Тип лідера	Координатор. Наставник. Організатор.	Жорсткий наглядач. Суперник. Виробник.	Наставник. Вихователь. Батько.	Новатор. Підприємець. Провидець.
Критерії ефективності	Рентабельність. Своєчасність. Рівне функціонування	Ринкова частка. Досягнення цілі. Долання конкурентів	Згуртованість. Моральний клімат. Розвиток людських ресурсів	Результат на передовій позиції. Творчість. Зростання
Теорія менеджменту	Контроль сприяє рентабельності	Конкуренція сприяє продуктивності	Участь зміцнює відданість справі	Новаторство виношує нові ресурси
II. Конкурентні цінності менеджменту якості:				
Стратегії якості	Виявляти помилки. Вимірювати. Контролювати процеси. Систематично вирішувати проблеми. Застосовувати інструменти якості	Вимірювати переваги споживачів. Підвищувати продуктивність. Здійснювати творче партнерство. Залучати споживачів і постачальників	Наділяти повноваженнями. Створювати бригади. Залучати найманих працівників. Розвивати людські ресурси.	Дивувати і захоплювати. Створювати нові стандарти. Передбачати потреби. Продовжувати вдосконалення
III. Конкурентні цінності управління людськими ресурсами:				
HR-роль	Спеціаліст-адміністратор	Стратегічний бізнес-партнер	Захисник інтересів найманих працівників	Агент по змінах
Засоби	Реінжиніринг процесів	Вирівнювання HR відповідно стратегії бізнесу	Відгук на потреби найманих працівників	Пособництво перетворенням
Цілі	Раціональна інфраструктура	Вплив на кінцевий результат	Згуртованість, відданість справі, можливості	Організаційне оновлення
Компетентність	Удосконалення процесів; зв'язок зі споживачами; оцінка сервісних потреб	Загальний досвід у бізнесі; стратегічний аналіз; стратегічне лідерство	Моральна оцінка; підвищення управлінської кваліфікації; вдосконалення систем	Аналіз систем; досвід організаційних змін; консультація та надання допомоги

Методика Т. Діла і А. Кеннеді. Автори виділили два критерії для опису «чистих» типів культур: швидкість зворотного зв'язку і ступінь ризику. Відповідно утворилося чотири типи корпоративних культур (табл. 1.4) [19].

Таблиця 1.4

Типологія корпоративних культур по Т. Ділу і А.Кеннеді

Ризик	Зворотній зв'язок	
	Швидкий	Повільний
Високий	«Культура мачо»	«Культура інвестицій»
Низький	«Культура сумлінної праці»	«Культура процесу»

Джерело: [4, 5]

Охарактеризувавши підприємство за основними напрямками, запропонованими Т. Ділом і А. Кеннеді, можна визначити тип корпоративної культури (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Основні характеристики типів корпоративної культури за методикою Т. Діла і А. Кеннеді

Характеристика	Тип корпоративної культури			
	«Культура мачо»	«Культура сумлінної праці»	«Культура інвестицій»	«Культура процесу»
Ступінь допустимого ризику	Високий	Низький	Високий	Низький
Зворотній зв'язок від прийнятих рішень	Швидкий	Швидкий	Повільний	Повільний
Типові види організацій, які використовують дану культуру	Будівельні, косметичні, телевізійні, радіо, підприємницькі, управління і консалтинг	Нерухомість, комп'ютерні фірми, торгівля автомобілями, виїзна торгівля, магазини, великі підприємства торгівлі	Нафтові, авіакомпанії, виробники засобів виробництва, архітектурні фірми, інвестиційні банки, гірничодобувні та металообробні, військові підприємства	Банки, страхові компанії, комунальні, фармацевтичні, фінансові підприємства, багато урядових установ

Продовження таблиці 1.5

Поведінка людей, які добре приживаються або набувають репутацію героя в даній культурі	У них жорсткі установки. Індивідуалісти. Визнають ризик типу «або все, або нічого». Забобонні	Прекрасно торгують. Як правило, доброзичливі і притягують до себе. Використовують командний підхід до вирішення проблем. Не забобонні	Можуть довгий час витримувати невизначеність. Завжди перевіряють свої рішення. Мають гарну технічну підготовку. Поважають авторитети	Дуже обережні й дбайливо ставляться до довіреної їм роботи. Організовані і пунктуальні. Уважні до кожної дрібниці. Завжди слідує встановленим правилам
Сильні сторони співробітників культури	Можуть швидко виконувати роботу	Можуть у короткі терміни виконати великий обсяг роботи	Можуть робити винаходи і відкриття наукового характеру	Привносять в роботу порядок і організованість
Слабкі сторони співробітників культури	Їх нічому не вчать минулі помилки. Все в організації має короткостроковий характер. Вони ігнорують цінність співпраці	Шукають швидкі одноразові рішення. Їх завдання розраховані на короткі терміни. Більше налаштовані на дії, ніж на рішення проблем	Дуже повільно виконують завдання. Їх організації схильні до короткострокових коливань економічного характеру	У таких організаціях часто виникають проблеми, пов'язані з оборотними коштами. Багато бюрократичної тяганини. Ініціатива пригнічується. Співробітники довго виконують виснажливі завдання
Звички людей, які добре приживаються або мають репутацію героя	Модно одягаються. Живуть у престижних районах. Люблять індивідуальні види спорту, такі як теніс. Люблять змагатися один з одним у словесних поєдинках	В одязі вони уникають крайнощів. Живуть у типових будинках. Віддають перевагу командним видам спорту, таким як футбол. Організують сумісні вечірки.	Одягаються по своєму положенню в організації. Їх житлові умови також відповідають їх положенню. Люблять такі види спорту, як гольф, в яких результат неясний до кінця гри. Старші члени організації відіграють роль наставників по відношенню до молодших	Одягаються відповідно до положення в організації. Живуть у квартирах або скромних будинках. Люблять такі види спорту, в яких можна насолоджуватися самим процесом, як наприклад, біг або плавання. Люблять обговорювати різні документи

Джерело: [6, 7]

Методика критеріїв оцінки. Дана методика відноситься до другої групи методів, в основу яких покладено знаходження певних критеріїв, що описують найбільш суттєві особливості корпоративної культури підприємства. Найбільш розповсюдженою такою методикою є методика АТАГ [19, 23], за якою аналізуються наступні критерії: характеристики корпоративної культури; основні орієнтації корпоративної культури; чинники, що впливають на зміну корпоративної культури; однорідність корпоративної культури; відповідність інструментів управління.

Для аналізу корпоративної культури важливо встановити рівень її ефективності у визначений період, щоб мати можливість описати стан, до якого потрібно прагнути. Такий аналіз є не точним, а вельми умовним, оскільки він заснований на неупередженому ставленні працівників, яких інтерв'юють анкетним способом, до іміджу підприємства. Оцінити ефективність корпоративної культури пропонується за допомогою вивчення всіх аспектів діяльності підприємства на ринку [9], а саме: абсентеїзму; скарг споживачів; скарг працівників підприємства; інших скарг (наприклад, порушення зобов'язань владними структурами); браку у виготовленій продукції; помилковості прийняття управлінських рішень; ефективності функціонування підприємства; критичного значення рівня доходів підприємства; оборотності капіталу; порушень виробничих і торговельних правил; збоїв в роботі тощо.

Дослідження корпоративної культури за наведеним нижче форматом (табл. 1.6) використовується для визначення орієнтирів щодо перспектив функціонування підприємства на ринку. Таке дослідження засноване на сприйнятті співробітниками корпоративної культури підприємства в контексті процесу управління і підприємництва в цілому. Воно також використовується для визначення емерджентності субкультур у межах здійснюваної підприємницької діяльності [9].

Дослідження може здійснюватися у вигляді анкетного опитування чи особистого інтерв'ювання працівників підприємства. Достовірну інформацію

можна отримати, якщо ім'я респондента не розголошується, а відповіді залишаються конфіденційними. Для забезпечення об'єктивності дослідження складається з двох складових розділів: корпоративна культура очима працівника; корпоративна культура з позицій підприємства. Обидва розділи містять ідентичні питання для аналізу.

Таблиця 1.6

Аналіз ефективності корпоративної культури підприємства

Аналізовані фактори	Погляд співробітників				Погляд підприємства			
	1	2	3	4	1	2	3	4
ЧАСТИНА 1 - сприйняття працівників								
Адаптивність до внутрішнього середовища								
Дотримання правил і політики підприємства								
Пильність								
Дотримання трудової дисципліни								
Виконання інструкцій і розпоряджень								
Залежність								
Креативність								
Зв'язок із зовнішнім середовищем								
Орієнтація результатів на якість роботи								
Відповідність роботи обійнятій посаді								
Знання виконуваної роботи								
Етика ділових відносин								
Приязнь до навколишніх оточуючих								
Відданість								
Масштабність виконуваної роботи								
Співробітництво (згуртованість колективу)								
ЧАСТИНА II - сприйняття управління								
Турбота про колектив (про підлеглих)								
Дотримання дисципліни								
Почуття відповідальності								
Чемність								
Етика керівництва								
Орієнтація результатів на мотивацію								
Уміння розв'язувати проблеми								
Мистецтво планування								
Мистецтво забезпечення якості								
Справедливість								
ЧАСТИНА III - значення корпоративної культури								
Підприємство								
Клієнт								
Робота з клієнтами								
Виріб (товар, послуга)								
Службовці								
Співіснування								

Продовження таблиці 1.6

Використання персонального часу								
Використання часу підприємства								
Обслуговування								
Характеристика продавця								
Метод винагороди	У межах відділу				У межах підприємства			
Підстава для винагороди (визнання, просування по службі, премії) короткострокова чи довгострокова								
ЧАСТИНА IV - обмеження прихильності правилами й інструкціями								
Обслуговування (відвідуваність)								
Поведінка								
Люб'язність								
Чесність								
Цілісність								
Зовнішній вигляд								
Точність / швидкість								
Повага (відношення) до влади (повноважень)								
Повага (відношення) до співробітників								
Повага (відношення) до старожилів								
Мова (викладення вимог)								
МАСШТАБ ОЦІНКИ	МАСШТАБ ОЦІНКИ							
1 - найвищий рівень	1 - короткострокова							
2 - прийнятний рівень	2 - переважно короткострокова							
3 - вельми задовільний рівень	3 - рівномірно розділена							
4 - припустимий рівень (нижче задовільного)	4 - переважно довгострокова							
5 - незадовільний рівень	5 - довгострокова							

Джерело: [8,10]

Після оцінки досліджуваних параметрів обидва розділи зіставляються і порівнюються. Якщо спостерігаються істотні розбіжності між відомчим поглядом і поглядом працівників, то високою є ймовірність існування субкультури. Такий аналіз дає можливість здійснити оцінку конкретного виду діяльності чи підприємницької діяльності в цілому. Під час аналізу дуже важливо, щоб висновки чи припущення за результатами попередніх досліджень не впливали на отримані оцінки. Постійний збір даних дає можливість відстежувати ефективність корпоративної культури та впроваджувати її дієві принципи на практиці.

Висновки до розділу 1

Здійснено комплексне теоретичне дослідження сутності корпоративної культури та її ролі в системі управління підприємством. Узагальнення наукових підходів дало змогу встановити, що корпоративна культура є багатовимірною соціально-економічною категорією, яка поєднує систему цінностей, норм, правил поведінки, традицій і символів, що визначають характер взаємодії персоналу та безпосередньо впливають на результативність діяльності підприємства.

Доведено, що корпоративна культура виступає не лише елементом внутрішнього середовища організації, а й важливим стратегічним ресурсом, який забезпечує формування конкурентних переваг, підвищення лояльності персоналу, зміцнення ділової репутації та адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища. Встановлено, що ефективність корпоративної культури проявляється через її функції, зокрема мотиваційну, інтеграційну, регулятивну, іміджеву та адаптаційну, які у сукупності сприяють досягненню стратегічних цілей розвитку підприємства.

У ході дослідження систематизовано основні принципи корпоративної культури, поділені на загальні та спеціальні, що формують методологічну основу її побудови та розвитку. Обґрунтовано, що дотримання таких принципів, як системність, узгодженість із місією та стратегією підприємства, справедливість, орієнтація на розвиток персоналу та взаємна відповідальність, є необхідною умовою формування цілісної та дієвої корпоративної культури.

Проаналізовано рівні формування корпоративної культури підприємства, що дозволило розкрити її ієрархічну структуру — від адміністративного та професійного до базового й змістовного рівнів. Визначено, що стійкість і результативність корпоративної культури досягається за умови узгодженої взаємодії всіх рівнів та їх відповідності

національним, соціальним і організаційним особливостям функціонування підприємства.

Особливу увагу приділено чинникам формування корпоративної культури, які систематизовано за внутрішніми та зовнішніми ознаками. Встановлено, що на вітчизняних підприємствах корпоративна культура формується під впливом національної ментальності, соціально-економічних умов, законодавчого середовища, а також управлінських рішень керівництва та рівня розвитку людського капіталу. Водночас обґрунтовано, що недостатня інтеграція корпоративної культури в систему управління залишається однією з актуальних проблем сучасних українських підприємств.

Отже, результати теоретичного аналізу підтверджують, що корпоративна культура є важливим чинником підвищення ефективності управління, результативності господарської діяльності та стійкого розвитку підприємства. Це зумовлює необхідність її подальшого наукового дослідження, зокрема в частині оцінювання рівня корпоративної культури та розроблення практичних рекомендацій щодо її вдосконалення, що і визначає логіку подальших розділів роботи.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Характеристика ТОВ «Укрелеваторпром» та оцінка показників його діяльності

ТОВ «Укрелеваторпром» (термінал) розташований в Одеській області. Входить в компанію ADM з іноземними інвестиціями. Компанія «АДМ Трейдинг Україна» вирощує зерно, насіння соняшнику і продає соняшникову олію і борошно. Їй належать 6 лінійних елеваторів, один морський – ТОВ «Укрелеваторпром», один – річковий, а також оліє-екстракційний завод «АДМ-Іллічівськ». Елеватор «Укрелеваторпром» має потужності одноразового зберігання 168 000 > 206000 тон. Тип елеватора – портовий (портовий перевалочний зерновий термінал, призначений для прийому великих партій зернових культур і відвантаження на морські судна). Тип зберігання – металеві силоси (WESTEEL виробництва Канада).

На елеваторі працює очисне обладнання потужністю – 500 т / добу. У 2015 році здійснено Монтаж, налагодження, введення в експлуатацію системи автоматичного управління технологічними процесами на базі обладнання Siemens. Площа терміналу – 16910 тис. м². ПС з обробки сухих вантажів становить – 3000 тис. т. на рік. Площа відкритих складів – 16,91 кв. м. На території функціонує причал № 43. Довжина – 256,63 м. Глибина – 13,4 м. Групи культур, які обробляються в порту: зернові. Тип зберігання – металеві силоси (BEHLEN США). Потужність транспортного устаткування становить 500-1000 т/ год. Елеватор здійснює завод прийом зерна потужністю 120 т / добу, завод відвантаження потужністю 1000 т/добу. (Одеса-Порт, Одеська залізниця). Також здійснюється відвантаження на корабель потужністю – 15000 т/добу Працює сертифікована лабораторія з перевірки якості зерна за всіма показниками. Транспортні засоби для на

елеваторі виготовлено і поставлено компанією «Зернова столиця» і має потужність 600 тонн/год і включає ланцюгові транспортери. Технічне переоснащення вузла авто прийому було здійснено в 2019 році і дозволило збільшити кількість автомобілів, які приймаються за рахунок застосування сучасних автомобілерозвантажувачів і збільшення продуктивності транспортних ліній. Встановлена прагненнями на система також виробництва компанії «Зернова столиця».

Елеватор здійснює автоприйм зерно потужністю – 5000 т/добу і автовідвантаження – 1000 т/добу. Специфіка розташування і транспортного устаткування елеватора дозволяє здійснювати відвантаження на корабель обсягом 12000 тонн/добу. Контроль за якістю зерна за всіма основними показниками здійснює власна сертифікована лабораторія, персонал атестований. ТОВ «Укрелеваторпром» встановив зерноперевалочного комплекс, який був побудований в 2003 р. Із залученням коштів приватних інвесторів. Інвестиції оцінюються в \$ 14500000. Історія – з серпня 2005 власником ТОВ «Укрелеваторпром» була компанія Alfred C. Toepfer International Group (ACTI) зі елеватор перейшов до АДМ.

Передостанні 3 роки (2019-2021 рр.) в Україні відбувалось стійке зростання обсягів виробництва основних сільгоспкультур: пшениці, ячменю, ріпаку, соняшнику, кукурудзи та сої. Проте складні погодно-кліматичні умови, що склались в Україні протягом 2022 року, мали вкрай негативний вплив на обсяги виробництва [14]. Причинами низької врожайності озимих культур (пшениці, ячменю та ріпаку) стали наднизькі запаси продуктивної вологи на початок вегетації та тривалий посушливий період з березня по травень 2022 року [14].

Південні регіони України, найважливіші в операційній діяльності підприємства, втратили майже 12,3 % врожаю по ранніх культурах (пшениця, ячмінь, ріпак) та майже 32% – по пізніх культурах (кукурудза, соняшник, соя). У цілому, виробництво основних культур в Україні у 2022 році знизилось на 14,9 %, порівняно з результатами 2021 року. Загальний валовий

збір пшениці, ячменю, ріпаку, кукурудзи, соняшнику та сої у 2022 році склав 81,1 млн. тонн, що на 4,8 % більше ніж результат 2019 року [14]. Неприятливі погодно- кліматичні умови 2022 року в Україні вплинули і на обсяги виробництва. Для більшої наочності, доцільно графічно відобразити обсяги виробництва основних культур, відповідно до рис. 2.1.

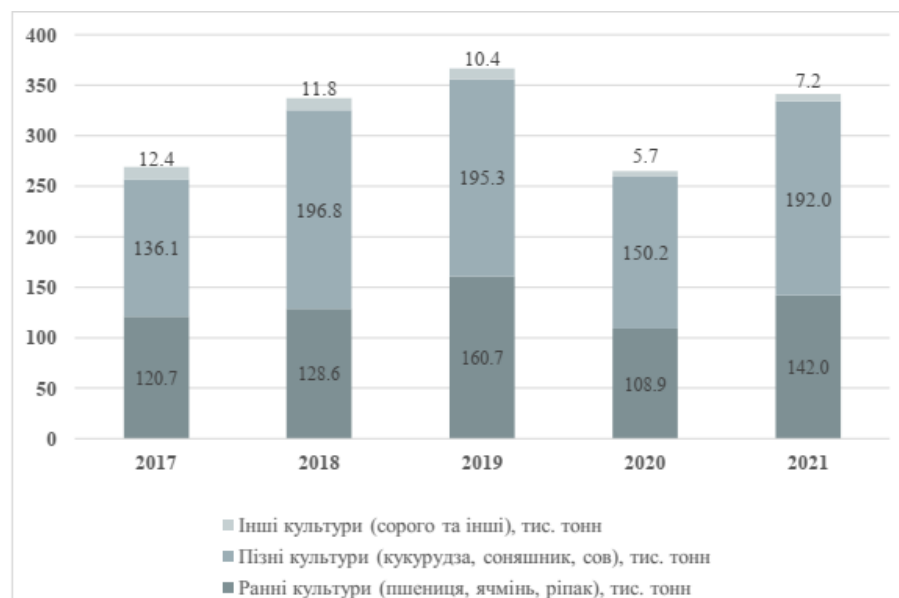


Рис. 2.1. Обсяги виробництва за основними культурами за 2019-2023 рр.

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Виробничий сезон 2023 року був одним з найрезультативніших за останні роки діяльності – 334 тис. тон валового збору сільгосппродукції. Головними результатами сезону 2023 стали рекордна врожайність озимої групи культур – 46,2 ц/га та найкращий валовий збір соняшника – 51,1 тис. тон. [14]. 2023 рік у порівнянні з попереднім результатом 2022 року це 26 % росту. Сумарно підрозділи компанії зібрали ранніх культур – майже 142 тис. тон, а пізніх 192 тис. тон. Зниження обсягів виробництва в Україні в 2022 році мало негативні наслідки на результати діяльності для усіх, без винятку, учасників зернового ринку: від виробників, перевізників, операторів елеваторних потужностей та до трейдерів [14].

Загальні обсяги вантажних перевезень річками України у 2022 році становили 15,8 млн. тон, проти 18,2 млн. тон у 2021 році, що на 13,3% менше.

Найвпливовішим фактором зменшення обсягів вантажних перевезень внутрішніми водними шляхами України стало зниження обсягів транспортування зерна через падіння його виробництва внаслідок складних погодно-кліматичних умов 2022 року [14]. У виробничо-господарській діяльності підприємства одним з найвагоміших показників є чистий фінансовий результат. За даним показником можливо зробити оцінку ефективності діяльності підприємства за певний період. Динаміка показників виробничо-господарської діяльності підприємства за 2019- 2023 рр. наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка показників виробничо-господарської діяльності

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	18900	25200	27700	25840	23500
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) тис. грн.	16500	21900	25800	24770	2060
Валовий прибуток тис. грн.	2400	3300	1900	1070	2900
Інші операційні доходи, тис. грн.	160	290	73	175	225
Адміністративні витрати, тис. грн.	170	130	150	160	175
Витрати на збут, тис. грн.	1500	1800	470	490	460
Інші операційні витрати, тис. грн.	480	180	610	130	1330
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	410	1480	743	465	1160

Джерело: розроблено автором

Отже, у період 2019-2023 рр. простежується коливання чистого доходу від реалізації продукції, які несуттєво впливають на діяльність підприємства. Показник собівартості реалізованої продукції напряму залежить від кількості реалізованих товарів, робіт та послуг. Валовий прибуток за 2019-2023 рр. мав значні зміни, станом на 2019 р. він складав 2 400 тис. грн., а в 2023 р. – 2 900 тис. грн., але варто відзначити ще 2022 р. в якому даний показник становив 1070 тис. грн., що є найбільшою просадкою компанії за аналізований проміжок часу, який в свою чергу обумовлений тим, що 2022 рік для компанії видався досить складним, через кліматичні умови [16].

Найбільш прибутковими роками для компанії були 2020 р. та 2023 р.,

чистий фінансовий результат за 2020 р. становив – 3 400 000 тис. грн., за 2023 р. – 1 470 000 тис. грн. [16]. Також доцільно розглянути динаміку змін активів, які наведені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз динаміки активів

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Власний капітал, тис. грн.	8 300 000	6 100 000	10 600 000	12 100 000	12 200 000
Необоротні активи, тис. грн.	14 500 000	16 300 000	20 700 000	25 035 000	22 700 000
Оборотні активи, тис. грн.	6 100 000	6 600 000	11 000 000	8 800 000	6 900 000

Джерело: розроблено автором

Проаналізувавши табличні дані, можна зробити висновок, що період 2020-2023 рр. характерний тим, що підприємство поступово нарощувала власний капітал [16]. Також з 2019 - 2022 рр. є суттєві зміни в необоротних активах, які також мали досить суттєвий приріст, і їхній максимум становив – 25 035 000 тис. грн. [6]. Щодо оборотних активів, то тут відбувся спад в період з 2021 по 2023 рр., таку 2021 р. цей показник складав – 11000000 тис. грн., а в 2023 р. – 6900 000 тис. грн. [16]. Показники рентабельності активів та чистої маржі наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз показників динаміки рентабельності активів та чистої маржі, %

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Рентабельність активів	-2,2	3,0	4,9	-5,2	2,3
Чиста маржа	-2,7	3,6	5,2	-6,9	2,1

Джерело: розроблено автором

Спочатку зупинимось на розкритті понять зазначених показників. Отже, рентабельність активів та чиста маржа – це відношення чистого прибутку до загальних активів/виручки відповідно. Виходячи з таблиці, найбільш продуктивними були 2020 р. та 2021 р. У 2020р. показник рентабельності активів склав 3,0%, а чиста маржа – 3,6 %. Основними напрямом діяльності ТОВ Укрелеваторпром є:

52.24 Транспортне оброблення вантажів. Інші:

10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості.

46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин.

46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами.

У 2022 році Україна знизила обсяги експорту на 12,1 %, порівняно з минулим, рекордним в історії держави роком, через несприятливі погодно-кліматичні умови, що склались майже по всій території країни [19]. Доцільно графічно відобразити обсяги експорту сільськогосподарської продукції з України, відповідно до рис. 2.2.

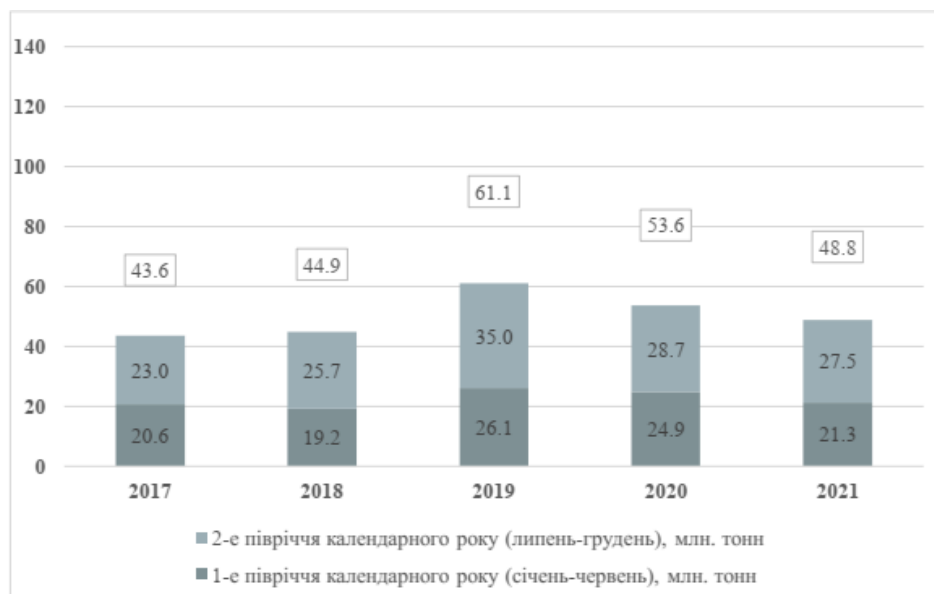


Рис. 2.2. Обсяг експорту сільськогосподарської продукції з України

Джерело: розроблено автором

За результатами року за оцінками аналітиків, Україна експортувала 48,8 млн. т зернових [19]. Стосовно обсягів експорту з України, розглянемо рис. 2.3.

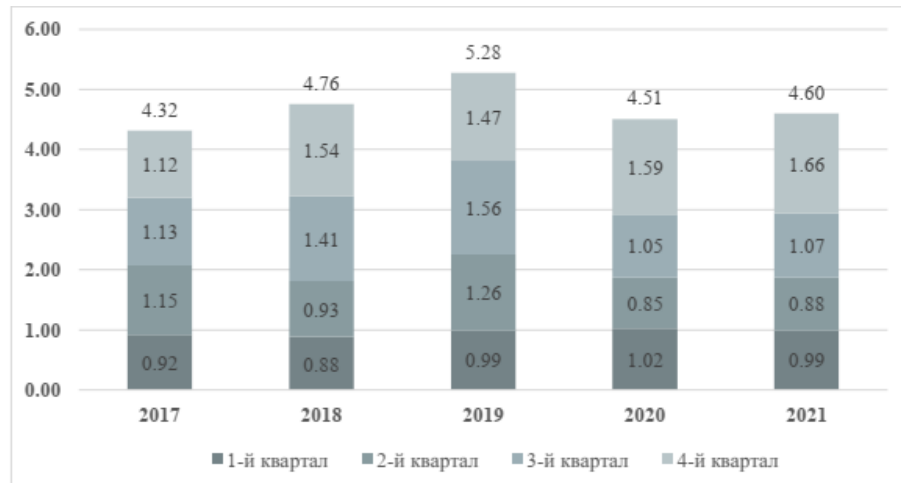


Рис. 2.3. Обсяги експорту з України за 2019-2023 рр.

Джерело: розроблено автором

Протягом свого існування ТОВ «Укрелеваторпром» налагодило ділові стосунки з постачання українського зерна майже з 80 країнами світу. Гарантією високої якості зерна, що постачається, є наявність у складі перевантажувальних терміналів та елеваторів власних хіміко-технологічної (ХТЛ) та виробничо-технологічної лабораторій (ВТЛ). Знизився попит на українське фуражне зерно, ячменю та кукурудзи у Європі через добрі врожаї цих культур в основних країнах-імпортерах, насамперед в Іспанії та Італії. Проте протягом 2022 року відбувалась концентрація експорту зерна, ячменю та кукурудзи в напрямку Китаю. Частка Китаю в загальному експорті у 2022 році склала – 26,1 %, проти 18, 5% у 2021 р. При цьому, у 2022 р. в структурі експортних поставок групою кукурудзи Китай становив 53,4%, а ячмінь – 50,1 % [20].

Минулорічний показник експорту компанії сягнув близько 4,6 млн. т зернових та олійних культур. Найбільші показники в структурі експорту: пшениця 1,96 млн. т, кукурудза – 1,65 млн. т та ячмінь – 539 тис. т [20]. Домінуючими культурами в експорті є пшениця, кукурудза та ячмінь. Завдяки ефективній роботі фахівців торгового відділу на експортній мапі з'явилася Болгарія, куди вперше в історії компанія відвантажила продукцію – партію насіння соняшника. Також уперше в історії компанії та України відвантажено високоякісну пшеницю для Саудівської Аравії, яка відома в

основному як головний ринок для ячменю. Розпочато й співпрацю щодо відвантаження ріпаку з Великобританією. Раніше до цієї країни компанія відправляла лише один вантаж – кукурудзу у 2014 році [21]. Окремо слід також зазначити й ті країни, з якими відновлено співпрацю після тривалої перерви: Мавританія, В'єтнам, Пакистан, Танзанія та Бурунді [21].

2.2. Аналіз рівня корпоративної культури в ТОВ «Укрелеваторпром»

Огляд і узагальнення наукових публікацій, присвячених дослідженню корпоративної культури, дає підстави стверджувати, що у практиці управління сформувався певний набір підходів і критеріїв до її оцінювання. У табл. 2.4 систематизовано найбільш уживані в науковому дискурсі та управлінській практиці критерії, які застосовуються для аналізу процесів формування й розвитку корпоративної культури підприємства.

Таблиця 2.4

Методи оцінки корпоративної культури на підприємстві

№ з/п	Методи оцінки корпоративної культури на підприємстві
1. Неформалізовані методи, в основі яких лежить використання якісних методів, у т.ч.	
1.1	Глибинне інтерв'ю
1.2	Монографічне дослідження (спостереження)
1.3	Вивчення правил, традицій, церемоній і ритуалів, що склалися на підприємстві
1.4	Вивчення практики управління, що склалася на підприємстві
1.5.	Традиційний аналіз документів підприємства
1.6.	Спостереження засідань
2. Формалізовані методи, що характеризуються використанням різних стандартизованих опитувальників	
2.1	Соціологічні дослідження (анкетування, тести, тренінги)
2.2	Модель Г. Хофштеде
2.3	Модель Е. Шейна
2.4	Модель Ч. Хенді
2.5	Модель Д. Денісона
2.6	Модель К. Камерона і Р. Куїнна

Джерело: узагальнено автором

Аналіз підходів до оцінювання корпоративної культури на рівні компанії дає змогу виокремити дві узагальнені групи методів:

неформалізовані та формалізовані. Перша група ґрунтується переважно на застосуванні якісних методів дослідження, тоді як друга базується на використанні кількісних моделей, індикаторів і стандартизованих методик оцінювання. До неформалізованих методів дослідження корпоративної культури належать: глибинні інтерв'ю, монографічні дослідження, аналіз правил, традицій, церемоній і ритуалів, що склалися в компанії, вивчення управлінської практики, традиційний аналіз внутрішньої документації, а також спостереження за проведенням нарад і робочих зустрічей.

Глибинне інтерв'ю як один із ключових неформалізованих методів оцінки корпоративної культури є інструментом отримання інформації про реальні процеси життєдіяльності компанії, соціально-психологічний клімат, характер міжособистісних взаємовідносин, наявність і причини конфліктів. Така інформація, як правило, не відображається у звітній документації та не завжди може бути отримана в процесі формального спілкування з керівниками чи працівниками. Разом із тим застосування цього методу потребує значних часових витрат і високого рівня професійної підготовки дослідника, що за умови належної реалізації забезпечує високу інформативність отриманих результатів.

Монографічне дослідження як метод аналізу корпоративної культури дає можливість простежити історію її становлення та розвитку, визначити ключових осіб, які здійснювали або здійснюють вплив на формування корпоративних цінностей і норм поведінки. За допомогою цього методу виявляються неформалізовані цінності, установки та переконання, що поділяються персоналом і передаються переважно через неофіційні комунікації, а не через нормативні документи чи розпорядження. Важливою складовою монографічного аналізу є дослідження корпоративних міфів і історій про окремих працівників або події в житті компанії. Такі наративи відображають зразки бажаної поведінки, критерії професійного успіху, усталені стандарти виконання роботи та особливості мотиваційного механізму персоналу. Окремий аспект монографічного підходу пов'язаний із

вивченням професійного сленгу, специфічних висловів і термінів, що активно використовуються в середовищі працівників компанії [34].

Аналіз правил, традицій, церемоній і ритуалів, які функціонують на підприємстві, дозволяє комплексно охарактеризувати корпоративну культуру саме на рівні організації. Формалізовані правила закріплюються у внутрішніх положеннях, інструкціях, наказах і правилах внутрішнього трудового розпорядку, тоді як неформальні норми регулюють повсякденні взаємовідносини між працівниками та особливості ділового спілкування. У межах цього підходу звертається увага і на орієнтацію колективу на певні «середні» показники поведінки та результативності. Так, працівники з надмірно високими показниками продуктивності можуть сприйматися колективом неоднозначно й навіть зазнавати неформального тиску, що свідчить про специфіку діючих норм і цінностей.

Традиції, ритуали й церемонії, як правило, ініціюються та підтримуються керівництвом компанії, формуючи у працівників уявлення про цінності організації, її цілі та пріоритети розвитку. До найбільш поширених корпоративних ритуалів належать прийняття працівника на роботу, його кар'єрне зростання, відзначення професійних досягнень, а також вихід на пенсію. Такі події мають значення як на рівні окремих підрозділів, так і компанії загалом [43]. Сукупність ритуалів і церемоній створює цілісне уявлення про корпоративні цінності та норми поведінки. Дослідження традицій, формальних і неформальних правил здійснюється з позицій їх впливу на трудову поведінку персоналу та формування системи мотивації. Вагомою перевагою для компанії є цілеспрямована політика керівництва щодо підтримки та розвитку традицій у напрямі, що відповідає стратегічним цілям організації. Це сприяє закріпленню бажаних моделей поведінки та підвищенню ефективності діяльності як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Суттєвим елементом аналізу корпоративної культури є також вивчення практики управління. Вона розглядається з різних аспектів, зокрема через аналіз системи управління. Так, домінування

авторитарного стилю, що характеризується концентрацією прийняття рішень у вузькому колі осіб, зумовлює формування жорсткої системи контролю та специфічних взаємовідносин усередині організації, що безпосередньо відображається на елементах корпоративної культури [28]. Окремий підхід до аналізу корпоративної культури передбачає дослідження внутрішніх документів компанії, які супроводжують її функціонування та розвиток. Основні напрями такого аналізу узагальнено та подано в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Основні напрями аналізу документів на підприємстві при оцінці
корпоративної культури

№ з/п	Напрями аналізу
1. Історія розвитку організації	
1.1	Рекламні проспекти, що містять інформацію про історію компанії (наприклад, випущені до ювілею компанії)
1.2	Основні цифри, що стали віхами в розвитку компанії (збільшення чисельності персоналу, величини доходів, ринкової долі, інвестицій)
2. Стратегічні документи компанії	
2.1	Сформульовані політика фірми, стратегія, кадрова політика
2.2	Звіти про роботу
2.3	Протоколи засідань, керівництва компанії
3. Організаційна структура	
3.1	Організаційні діаграми
3.2	Приклади посадових інструкцій
4. Управління персоналом	
4.1	Кадрова політика
4.2	Документи з адаптації персоналу
4.3	Програма навчання персоналу
5. Системи планування і контролю	
5.1	Інструменти планування
5.2	Річні плани і бюджети
5.3	Звіти
6. Внутрішні і зовнішні системи комунікацій	
6.1	Внутрішні засоби інформації, корпоративні видання
6.2	Рекламні матеріали
6.3	Приклади оголошень про вакансії
6.4	Результати внутрішніх досліджень
6.5	Приклади виступів працівників

Джерело: розроблено автором

З метою комплексного аналізу та оцінювання корпоративної культури ТОВ «Укрелеваторпром» у дослідженні передбачається застосування таких методів:

- поелементна якісна оцінка корпоративної культури;
- ідентифікація типу корпоративної культури відповідно до класифікації Ч. Хенді;
- формування інтегральної характеристики корпоративної культури на основі підходів Г. Хофстеде та Е. Шейна.

Метод оцінювання корпоративної культури, що ґрунтується на по елементному якісному аналізі, вважається одним із найбільш доцільних, оскільки має низку переваг порівняно з альтернативними підходами. Зокрема, він забезпечує можливість використання результатів оцінки в процесі цілеспрямованого вдосконалення наявної корпоративної культури на рівні компанії [25]. З огляду на складність і обмежені можливості кількісного вимірювання соціально-психологічних характеристик організації, у науковій практиці широко застосовуються тестові методики, що дозволяють визначити рівень розвитку корпоративної культури за сукупністю якісних показників.

Оцінювання корпоративної культури ТОВ «Укрелеваторпром» здійснювалося із використанням тестів за п'ятибальною шкалою. В опитуванні взяли участь п'ять представників управлінського персоналу та кілька фахівців підприємства. Дослідження проводилося за двома основними напрямками: аналіз внутрішніх і зовнішніх суб'єктивних атрибутів корпоративної культури компанії. Поелементна оцінка базується на виокремленні ключових складових корпоративної культури підприємства, визначенні їх відносної значущості (за умови, що сума вагових коефіцієнтів дорівнює 1,0) та подальшому узагальненні результатів. Підсумкові дані оцінювання суб'єктивних елементів корпоративної культури ТОВ «Укрелеваторпром» наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка суб'єктивних атрибутів корпоративної культури ТОВ «Укрелеваторпром» (метод по елементній якійсній оцінці)

Зовнішні елементи корпоративної культури	Вага (W_i)	Бали (B_i)	Загальна оцінка (I_i)
Інтер'єр	0,3	4	1,2
Зовнішній вигляд працівника	0,2	3	0,6
Герої	0,1	5	0,5
Легенди	0,2	4	0,8
Свята	0,2	4	0,8
Усього	1,00	-	3,9
Внутрішні елементи корпоративної культури			
Місія	0,25	4	1,0
Ціль	0,2	3	0,6
Корпоративні цінності	0,25	3	0,75
Корпоративні правила	0,15	4	0,6
Норми	0,15	3	0,45
Всього	1,00	-	3,4

Джерело: розроблено автором

Інтегральний рівень корпоративної культури визначався на основі зваженого підходу, що передбачає множення середнього оціночного балу за кожним показником корпоративної культури на відповідний коефіцієнт його вагомості. Узагальнення результатів здійснювалося із використанням такої формули 2.1.

$$I_i = W_i * B_i, \quad 2.1$$

де I_i – оцінка i -го елемента корпоративної культури;

W_i – загальна вага i -го елемента корпоративної культури;

B_i – середній бал i -го елемента корпоративної культури.

Наступним етапом дослідження стало поелементне оцінювання внутрішніх і зовнішніх складових корпоративної культури на ТОВ «Укрелеваторпром», з подальшим узагальненням отриманих результатів та визначенням інтегрального рівня корпоративної культури на рівні компанії.:

$$I_c = \frac{I_{\text{зов}} + I_{\text{внутр}}}{2},$$

де

I_c – середня загальна оцінка корпоративної культури підприємства;

$I_{\text{зов}}$ – загальна оцінка зовнішніх суб'єктивних атрибутів корпоративної культури підприємства;

$I_{\text{внутр}}$ – загальна оцінка внутрішніх суб'єктивних елементів корпоративної культури.

$$I_c = (3,9 + 3,4) / 2 = 3,65$$

На основі аналізу результатів, отриманих у ході проведених розрахунків, можна зробити висновок, що загальний рівень корпоративної культури підприємства за середнім інтегральним показником оцінюється як прийнятний. При цьому значення показника, що характеризує зовнішні суб'єктивні атрибути корпоративної культури, перевищує рівень внутрішніх суб'єктивних характеристик корпоративного управління на досліджуваному підприємстві. Така динаміка змін свідчить про недостатню увагу керівництва до розвитку внутрішніх складових корпоративної культури.

Корпоративна культура розглядається як дієвий управлінський інструмент, використання якого може як сприяти досягненню успіху, так і призводити до небажаних наслідків. У зв'язку з цим вона потребує системного вивчення, постійного контролю процесів її формування та цілеспрямованого коригування. Розвиток корпоративної культури має бути невід'ємною частиною діяльності організації, відповідати сучасним вимогам управління персоналом, нормам чинного законодавства та забезпечувати ефективне досягнення стратегічних цілей компанії.

У практиці корпоративного менеджменту широкого застосування набула типологія корпоративних культур за характером управління, запропонована професором Ч. Хенді. Згідно з цією класифікацією, виокремлюють культуру Влади (Зевса), культуру Ролі (Аполлона), культуру Завдання (Афіни) та культуру Особи (Діоніса). Для організацій з орієнтацією

на культуру Ролі ключовими є чітко визначені процедури, правила та функціональні обов'язки. У компаніях із культурою Завдання домінує орієнтація на досягнення результатів, ефективне виконання поставлених цілей та здатність персоналу адаптуватися до змін у завданнях. Культура Особи зосереджує увагу на індивідуальному потенціалі працівників, їх професійних навичках і компетенціях. Натомість у межах культури Влади пріоритетом є зростання організації, а значущість працівника визначається рівнем і впливовістю його посади в управлінській ієрархії.

За твердженням Ч. Хенді, зазначені типи корпоративних культур рідко існують у чистому вигляді. Зазвичай у процесі становлення та розвитку організації спостерігається поєднання кількох культурних типів. Так, на початкових етапах діяльності підприємства переважає культура Влади, на стадії зростання – культура Ролі, а в період активного розвитку – культура Завдання та культура Особи. Оцінка корпоративної культури ТОВ «Укрелеваторпром» за типологією Ч. Хенді дала змогу встановити, що в компанії сформувався тип культури Завдання. Даний різновид корпоративної культури є характерним для невеликих організацій з матричною структурою управління, де основою системи впливу виступає професійна компетентність фахівців. Для таких компаній важливим є командний підхід до роботи, колективне ухвалення рішень і створення ефективних механізмів взаємодії між працівниками.

Метою досліджень Г. Хофштеда було визначення рівня подібності та відмінностей між культурами різних країн. Практична перевірка результатів проводилася в підрозділах компанії IBM у 40 країнах світу. У ході дослідження було виокремлено такі ключові виміри культурних відмінностей, як індивідуалізм і колективізм, дистанція влади між людьми з різним соціальним статусом, а також прагнення уникнення невизначеності.

Таблиця 2.7

Основні параметри для оцінки корпоративної культури за моделлю Г. Хофштеде

Параметри для оцінки корпоративної культури по аспекту «індивідуалізм-колективізм»	Параметри для оцінки корпоративної культури по аспекту «міра уникнення невизначеності»
Втручання в особисте життя, тобто наскільки активної участі у вирішенні особистих справ чекають працівники від організації. Вплив організації на самопочуття співробітників, тобто наскільки сильно залежить самопочуття працівників від процесів, що відбуваються на підприємстві. Захист інтересів, тобто співробітники чекають, що підприємство повинне захищати їх інтереси, або вони повинні сподіватися лише на себе. Функціонування підприємства, тобто які особисті характеристики працівників забезпечують успішне функціонування підприємства. Просування по службі, тобто відповідно до яких критеріїв відбувається просування працівників (стаж або рівень кваліфікації). Мотивація на основі традиційних або нових методів і форм мотивації. Соціальні зв'язки характеризують міру згуртованості, на яку орієнтовані працівники.	Відношення до часу (співробітники живуть сьогоdnішнім днем або турбуються за майбутнє). Розмір організації, якому віддається перевага (крупні організації або невеликі). Вік менеджерів середнього рівня. Мотивація на досягнення мети. Відношення до успіху (прагнення до успіху або уникнення невдач). Готовність до ризику. Тип кар'єри, якому віддається перевага (кар'єра управління або фахівця). Кваліфікація керівника. Відношення до конфліктів (конфлікт – нормальне або небажане явище). Конкуренція між працівниками (вважається функціональним або дисфункціональним явищем). Готовність до компромісу з опонентами (висока або низька). Готовність невизначеності в роботі (висока або низька).
Параметри для оцінки корпоративної культури по аспекту «міжність-жіночість»	Параметри для оцінки корпоративної культури по аспекту «дистанція влади»
Роль чоловіка і жінки (чітко розділення на чоловічі і жіночі ролі або вони взаємозамінні). Домінування (залежить від статі чи ні). Головні цінності (успіх або якість життя). Життя і робота (чому віддається пріоритет). Прагнення (бути кращим або не виділятися). Відношення до свободи (незалежність або солідарність). Відчуття (пошана за досягнення або співчуття невдахам). Ухвалення рішень (на основі логіки або інтуїтивно).	Частота вираження підлеглими свої незгоди. Стиль керівництва, якому віддається перевага. Сприйняття нерівності (нерівність людей або ролей). Відношення до керівників (керівники такі ж люди або іншого типу). Структура організації (прагне до централізації, багаторівнева або навпаки). Розмір управлінського апарату (особливо управляючо-контролюючих співробітників). Міра диференціації заробітної плати. Кваліфікація працівників нижчого рівня (чим вище кваліфікація, тим менше дистанція влади). Статус робітників і службовців (різний або рівний).

Джерело: побудовано автором

Науковці зазначають, що культуру, яка склалася в Україні, досить складно однозначно віднести до певного типу організаційної культури

відповідно до класифікації Г. Хофштеда. У межах цього підходу дослідники вказують, що за культурним типом Україна належить до православно-східнослов'янської моделі. Водночас для неї характерний відносно низький рівень ієрархічності. Що стосується ставлення до невизначеності, то воно коливається від середнього до високого рівня прагнення її уникнення. Загалом можна стверджувати, що на сучасному етапі розвитку українській культурі властивий перехід від колективістської ідеології, характерної для суспільства до початку 90-х років XX ст., до корпоративістської моделі. При цьому український тип культурної організації не може бути повністю охарактеризований як індивідуалістичний.

Розглядаючи тенденцію наближення української культури до корпоративного типу, доцільно звернутися до наукових праць Е. Шейна, якого вважають одним із провідних фахівців у сфері дослідження корпоративної культури. Саме йому належить розробка та впровадження так званого «клінічного методу», що передбачає виокремлення трьох рівнів корпоративної культури. Для практичного застосування підходу Е. Шейна до аналізу корпоративної культури необхідною є участь внутрішнього консультанта, особи, яка працює в організації. На думку дослідника, працівники компанії мають усвідомлювати користь залучення такого фахівця, оскільки результати його діяльності дають змогу сформулювати рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури підприємства. Нами виокремлено та систематизувати ключові параметри корпоративної культури організації, які є універсальними та характерними для всіх компаній незалежно від країни їх функціонування (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Інтегрована модель корпоративної культури Хофстеде-Шейна

Рівні корпоративної культури	Аспекти корпоративної культури			
	Дистанція влади	Неприйняття невизначеності	Колективізм	Довгострокова орієнтація
Поведінковий рівень	Дотримання ритуалів поваги	Уміння і бажання планувати і дотримуватися планів	Прийняття колегіальних процедур обговорення і рішення	Використання стратегічних планів
Рівень цінностей і норм	Цінності і норми кар'єрного зростання і переваг	Ставлення до плану і регламенту як до цінності	Приналежність до групи як цінність	Відношення до довгострокового планування
Рівень світогляду	Відношення до класової структури суспільства	Сприйняття регулярності світу	Колективізм і патріотизм	Образ регулярного світу і прогресу, відчуття свого місця в історії

Джерело: розроблено автором

Відповідно до моделі Хофстеде–Шейна, корпоративна культура організації формується на трьох взаємопов'язаних рівнях: поведінковому, що проявляється у щоденних практиках, традиціях, ритуалах та нормах взаємної поваги; ціннісно-нормативному, який охоплює систему пріоритетів, правил і стандартів, зокрема у сфері професійного розвитку та кар'єрного зростання; світоглядному, що відображає глибинні уявлення працівників про соціальну структуру суспільства, роль організації та власне місце в ній.

У межах проведеного дослідження на основі інтегрованої моделі Хофстеде–Шейна було зосереджено увагу на аналізі двох складових: поведінкового рівня та рівня цінностей і норм серед управлінського персоналу та працівників підприємства. Узагальнення результатів оцінювання корпоративної культури із застосуванням обраних методик дозволяє сформулювати такі висновки. На підприємстві простежується цілеспрямована робота щодо розвитку системи корпоративних цінностей. Ключовим акцентом є посилення відчуття причетності персоналу до стратегічного поступу компанії. Декларовані керівництвом та підтримані

неформальними лідерами цінності поступово інтегруються у повсякденну практику колективу, створюючи основу для єдності, згуртованості та спільного вирішення виробничих завдань. У довгостроковій перспективі це забезпечує стабільність і стійкість розвитку підприємства. Імідж компанії розглядається як комплексний образ, що формується як у внутрішньому середовищі (через систему взаємовідносин, стиль управління, комунікації), так і у зовнішньому, серед партнерів, клієнтів та інших стейкхолдерів. Ефективне управління корпоративною культурою передбачає усвідомлену роботу керівництва з тими елементами, які визначають сприйняття компанії, адже саме вони впливають на її репутаційний капітал і конкурентоспроможність.

У сучасних умовах соціальне партнерство стає важливим інструментом узгодження інтересів працівників і роботодавців. Його сутність полягає у пошуку таких форм і механізмів використання людського потенціалу, які забезпечують взаємну зацікавленість сторін у досягненні стратегічних цілей компанії. Поширення практик соціального партнерства у провідних країнах світу свідчить про їхню ефективність.

Корпоративна культура виконує інтегруючу роль, об'єднуючи інтереси керівництва та працівників. На певних етапах розвитку компанії їхні стратегічні цілі та очікування збігаються, що формує ефект «спільної долі». У межах такої взаємодії формується корпоративна філософія, яка підкреслює значущість підприємства для суспільства, регіону та галузі. Важливу роль у цьому процесі відіграють корпоративні історії, традиції та символи, які підсилюють відчуття приналежності до організації та сприяють консолідації зусиль колективу.

2.3. Проблеми управління системою корпоративної культури в ТОВ «Укрелеваторпром»

Методичний інструментарій оцінювання ефективності корпоративної культури є достатньо різноманітним. У науковій і прикладній практиці найчастіше застосовують: пряму оцінку, що базується на опитуваннях, анкетуванні та тестуванні персоналу; поелементний аналіз, який передбачає визначення впливу окремих складових корпоративної культури на результати діяльності підприємства. У межах дослідження корпоративної культури ТОВ «Укрелеваторпром» було використано метод анкетування. Анкета охоплювала питання, пов'язані із загальною характеристикою культури компанії, діючою системою цінностей, а також матеріальними та нематеріальними механізмами мотивації працівників і управлінського персоналу. Опитування проводилося серед різних категорій працівників – фахівців і основного виробничого персоналу, що дозволило забезпечити більш репрезентативне бачення ситуації.

Перше запитання стосувалося обізнаності працівників з історією підприємства: «Чи знаєте Ви історію компанії?». Позитивну відповідь надали 65 % респондентів, ще близько 25 % зазначили, що володіють цією інформацією недостатньо повно. Такий результат можна оцінити як доволі позитивний, оскільки значна частина персоналу ідентифікує себе з підприємством та виявляє інтерес до його становлення і розвитку. Згідно з даними відділу кадрів, 22 % працівників працюють на підприємстві понад 30 років, 23 % – понад 20 років, інші – з 2001 року. Протягом останніх п'яти років кадрові зміни становили лише 7 %. Щодо розуміння сутності поняття «корпоративна культура», відповіді респондентів розподілилися таким чином:

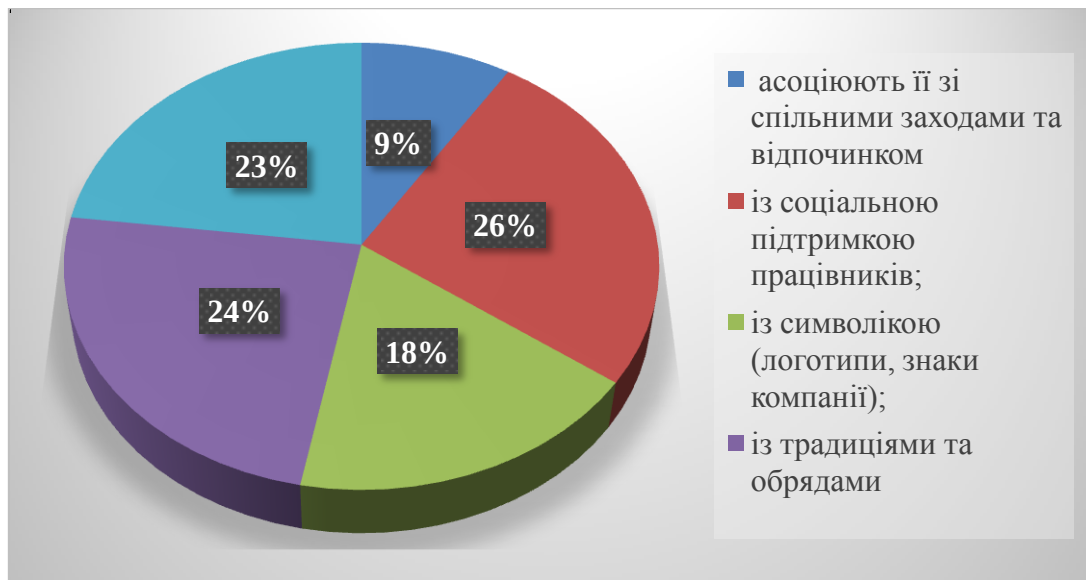


Рис. 2.4. Відповіді респондентів на питання «Розуміння сутності поняття «корпоративна культура»

Джерело: розроблено автором

Отримані результати свідчать про багатовимірне сприйняття корпоративної культури, однак особливої уваги заслуговує акцент на соціальній підтримці, яка є значущою цінністю для працівників підприємства. Оцінка морально-психологічного клімату показала, що майже 70 % опитаних мають добрі взаємини з колегами. Водночас 16 % не вважають питання комунікацій суттєвими. Позитивний соціально-психологічний клімат є важливою передумовою підвищення ефективності діяльності підприємства, оскільки сприяє узгодженості дій та зростанню продуктивності праці.

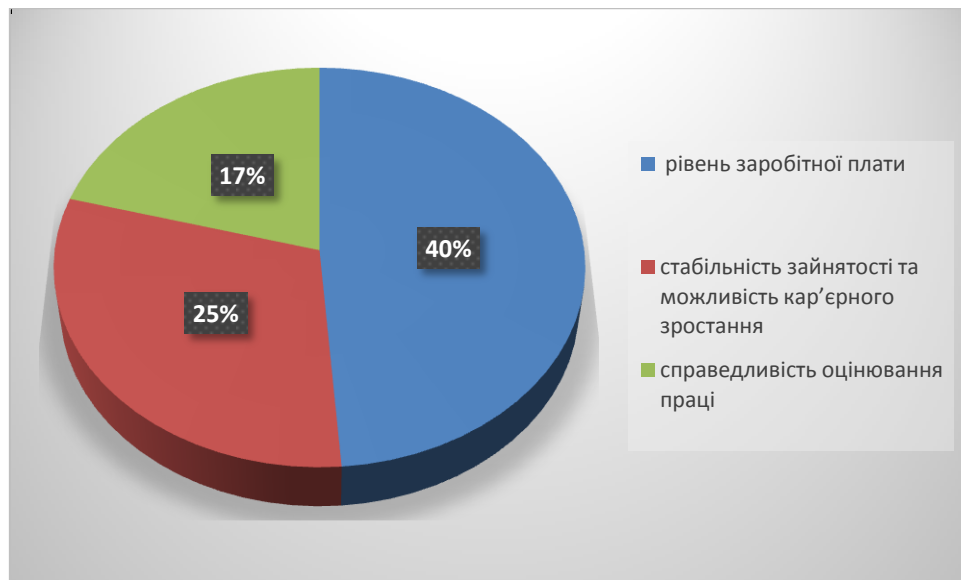


Рис. 2.5. Ключові цінності, що формують корпоративну культуру
Джерело: розроблено автором, за результатами опитування

Лише 13 % респондентів вважають важливою участь працівників у прийнятті управлінських рішень, а 5 % – цікавий зміст роботи. У контексті нематеріального стимулювання 27 % працівників визначили кар'єрне зростання як ключовий мотиватор, а 19 % – можливість навчання та підвищення кваліфікації за рахунок компанії. Загалом наявні форми нематеріальної мотивації позитивно впливають на результати діяльності персоналу та виступають складовою корпоративної культури підприємства. На запитання щодо загальної задоволеності корпоративною культурою близько 80 % респондентів відповіли позитивно, інші вказали на потребу її подальшого вдосконалення.

Для більш деталізованої оцінки було розроблено додаткову анкету, що охоплювала такі параметри: атмосферу в колективі; політику та управлінські підходи керівництва; стиль управління; зміст праці; можливості професійного розвитку; атмосферу підтримки; організацію дозвілля; нематеріальні стимули. Оцінювання здійснювалося за шкалою від 0 до 10 балів, де вищий показник відображав вищий рівень задоволеності. Середні значення отриманих результатів узагальнено в табл. 2.9, що дозволяє

сформувати комплексне уявлення про стан корпоративної культури в досліджуваному підприємстві.

Таблиця
2.9

Результати анкетування співробітників ТОВ «Укрелеваторпром» за ступенем задоволення

№	Запитання	Середній бал
1	Атмосферою (кліматом), що склалися в колективі	7,4
2	Політикою компанії та керівництва	8,3
3	Стилем керівництва	8,1
4	Змістом роботи	7,8
5	Можливостями професійного зростання	9,2
6	Атмосферою теплоти і підтримки	6,6
7	Організацією дозвілля	9,6
8	Нематеріальними засобами мотивації	8,7

Джерело: розроблено автором

Аналіз узагальнених результатів анкетування свідчить, що інтегральний показник задоволеності елементами корпоративної культури в ТОВ «Укрелеваторпром» перевищує середній рівень, що дає підстави оцінити загальний стан культури як відносно сприятливий. Водночас найнижчі значення отримано за показником «атмосфера теплоти та довіри», що вказує на наявність певних проблем у соціально-психологічному кліматі. Найвищі оцінки (понад 0,9) зафіксовано за параметрами «можливості професійного зростання» та «організація дозвілля», що свідчить про позитивне сприйняття працівниками цих складових корпоративної політики. Разом із тим результати дослідження дозволили виокремити низку проблемних аспектів розвитку корпоративної культури підприємства. По-перше, відсутність формалізованого корпоративного кодексу. Запровадження такого документа дало б змогу систематизувати норми поведінки, етичні принципи та стандарти взаємодії в компанії. Наявність чітко визначених правил сприятиме їх однаковому трактуванню та виконанню всіма працівниками. Особливо важливим є закріплення механізмів відповідальності за порушення встановлених норм. За відсутності

корпоративного кодексу складно забезпечити прозорість і послідовність застосування дисциплінарних заходів. Інструментами впливу можуть виступати штрафні санкції, обмеження у наданні заохочень, позбавлення певних пільг чи додаткових вихідних у разі порушення норм ділової етики. Проте такі механізми мають застосовуватися на основі чітко визначених і однакових для всіх правил. По-друге, проблема подвійних стандартів. Навіть у разі формального впровадження корпоративного кодексу на практиці може виникати вибірковість у його дотриманні. Подібна ситуація знижує рівень довіри до управлінських рішень і негативно впливає на ефективність корпоративної культури. Прикладами подвійних стандартів можуть бути різне ставлення до запізнь працівників, вибіркоче застосування штрафів чи заохочень, нерівномірний розподіл ресурсів (забезпечення технічними засобами, додатковими можливостями тощо). Такі прояви формують відчуття несправедливості та демотивують персонал. По-третє, недостатній розвиток внутрішньої інтеграції між підрозділами. Наявність певних розбіжностей у ставленні до структурних одиниць компанії свідчить про потребу посилення командної взаємодії. Практика доводить, що впровадження елементів тимблдингу, спільних навчальних програм і корпоративних заходів сприяє покращенню психологічного клімату, підвищує згуртованість колективу та позитивно впливає на результативність бізнес-процесів. У цілому можна констатувати, що керівництву ТОВ «Укрелеваторпром» доцільно приділити особливу увагу розвитку соціально-психологічного середовища в колективі. Попри декларування принципів колективізму та відкритості комунікацій, результати анкетування свідчать про певну формалізованість цих положень. Отже, пріоритетним напрямом удосконалення корпоративної культури має стати формування реальної атмосфери довіри, справедливості та взаємної підтримки, що забезпечить не лише підвищення задоволеності працівників, а й зростання загальної ефективності діяльності підприємства.

Висновки до розділу 2

У другому розділі роботи було здійснено комплексну оцінку корпоративної культури ТОВ «Укрелеваторпром» із використанням інтегрованого підходу та анкетного опитування працівників різних категорій. Проведений аналіз дозволяє сформулювати такі узагальнення. По-перше, встановлено, що на підприємстві сформована відносно стійка система корпоративних цінностей, яка базується на принципах стабільності, соціальної підтримки працівників та орієнтації на довгострокову зайнятість. Значна частка персоналу працює в компанії тривалий час, що свідчить про сформовану прихильність до підприємства та відносну кадрову стабільність. По-друге, результати анкетування показали, що більшість працівників добре обізнані з історією компанії та ототожнюють себе з її розвитком. Разом із тим спостерігається різне трактування поняття «корпоративна культура», що вказує на потребу у більш чіткому формалізованому визначенні її складових і принципів на рівні підприємства. По-третє, оцінка морально-психологічного клімату засвідчила переважно позитивний характер внутрішніх комунікацій та взаємовідносин між працівниками. Більшість опитаних задоволені існуючою корпоративною культурою, а інтегральний показник оцінки її елементів перевищує середній рівень. Найвищі оцінки отримали показники можливостей професійного зростання та організації дозвілля, що свідчить про наявність потенціалу розвитку персоналу.

Водночас виявлено певні проблемні аспекти. Зокрема, відносно нижчими є показники атмосфери довіри та теплоти в колективі, що свідчить про необхідність посилення уваги до соціально-психологічного клімату. Встановлено потребу у розробленні та впровадженні корпоративного кодексу, який би закріпив єдині стандарти поведінки, мінімізував прояви подвійних стандартів та забезпечив прозорість системи заохочень і відповідальності.

Таким чином, корпоративна культура ТОВ «Укрелеваторпром» перебуває на достатньо сформованому рівні, характеризується стабільністю та орієнтацією на соціальні цінності, однак потребує подальшої інституціоналізації, формалізації правил та вдосконалення соціально-психологічних аспектів взаємодії персоналу. Отримані результати створюють підґрунтя для розроблення практичних рекомендацій щодо її подальшого розвитку в наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТНІ РІШЕННЯ ЩОДО РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «УКРЕЛЕВАТОРПРОМ» ТА ЇХ ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ

3.1. Організаційно-економічний інструментарій удосконалення корпоративної культури підприємства

У другому розділі було здійснено ґрунтовний аналіз корпоративної культури ТОВ «Укрелеваторпром». Отримані результати дають підстави стверджувати, що чинна система цінностей, норм і управлінських підходів загалом є сформованою та функціонально узгодженою зі стратегічними орієнтирами підприємства. Місія компанії чітко визначена, стратегія розвитку обґрунтована, а ключові цінності інтегровані в управлінські процеси. Тому необхідності у докорінній трансформації корпоративної культури наразі немає. Разом із тим дослідження засвідчило наявність окремих аспектів, що потребують удосконалення з метою підвищення ефективності внутрішньої взаємодії та зміцнення організаційної єдності. У зв'язку з цим запропоновано комплекс рекомендацій. По-перше, доцільним є розроблення та впровадження Кодексу корпоративної поведінки або Положення про корпоративну культуру. Такий документ має систематизувати місію, стратегічні орієнтири, управлінські принципи, етичні норми та правила взаємодії між працівниками. Формалізація базових засад діяльності сприятиме підвищенню прозорості управління, чіткому розподілу відповідальності та узгодженню дій різних рівнів менеджменту. Крім того, винесення ключових положень на колективне обговорення дозволить виявити сильні та проблемні сторони існуючої організаційної структури й урахувати інтереси основних стейкхолдерів.

По-друге, важливо приділити увагу покращенню соціально-психологічного клімату в колективі. Ефективна корпоративна культура

неможлива без довіри, відкритої комунікації та партнерської взаємодії. Одним із інструментів зміцнення командної згуртованості може стати організація спільних заходів, корпоративних подій, професійних зустрічей, які створюють простір для неформального спілкування та взаєморозуміння між працівниками й керівництвом. По-третє, доцільно запровадити регулярну діагностику стану корпоративної культури та рівня задоволеності персоналу. Системний моніторинг дозволить своєчасно виявляти проблемні зони, оцінювати сприйняття цінностей працівниками та коригувати управлінські підходи відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Сучасним інструментом підтримки корпоративної культури може стати корпоративний Інtranет-портал. Його впровадження забезпечує створення єдиного інформаційного простору, доступного для всіх співробітників. Через такий ресурс можна оперативно поширювати новини, нормативні документи, внутрішні оголошення, інформацію про вакансії, результати діяльності підрозділів, а також організовувати опитування, форуми та обговорення. Це сприяє підвищенню прозорості, швидкості комунікацій і залученості персоналу до життя компанії. Практика використання Інtranет-порталів у вітчизняних і міжнародних компаніях демонструє їхню ефективність як інструменту трансляції місії, цінностей та стратегічних пріоритетів. Наявність внутрішньої бібліотеки документів, електронного довідника співробітників, сервісів підтримки, корпоративного блогу чи системи управління проєктними групами значно полегшує координацію діяльності та зменшує інформаційні бар'єри. У результаті формується відчуття причетності до спільної справи та підвищується відповідальність працівників за кінцеві результати.

Окремим напрямом удосконалення пропонується введення до штатного розпису посади фахівця з корпоративної культури. До його функціональних обов'язків може входити розроблення та актуалізація Кодексу корпоративної поведінки, організація корпоративних заходів, проведення моніторингових досліджень, оцінка ефективності впроваджених ініціатив, а також

координація внутрішніх комунікацій. Наявність такого спеціаліста дозволить систематизувати роботу у сфері розвитку корпоративної культури та забезпечити її послідовне вдосконалення. Отже, запропоновані заходи мають еволюційний характер і спрямовані не на зміну основ корпоративної культури ТОВ «Укрелеваторпром», а на її структурне зміцнення, підвищення керованості та адаптивності до сучасних умов функціонування підприємства.

3.2. Проєкт з вдосконалення корпоративної культури ТОВ «Укрелеваторпром»

Мета проєкту: підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, посилення залученості персоналу та формування єдиного ціннісного простору підприємства як чинника довгострокової конкурентоспроможності.

Основні напрями вдосконалення:

1. Інституціоналізація корпоративної культури. Розробка та впровадження Корпоративного кодексу (цінності, стандарти поведінки, етичні норми, антикорупційні положення). Формування системи внутрішніх регламентів комунікації. Впровадження механізму «єдиних стандартів» без подвійних підходів.

2. Розвиток соціально-психологічного клімату: програма тимбілдингу. Щорічний «День компанії». Запуск внутрішнього порталу/чат-платформи для зворотного зв'язку.

3. Мотиваційна модернізація: Програма «Кар'єрний маршрут» (прозора система просування). Часткова компенсація навчання. Нематеріальні стимули (визнання, рейтинг підрозділів, відзнаки).

4. Розвиток управлінських компетенцій: навчання керівників середньої ланки. Впровадження КРІ, прив'язаних до командної ефективності.

Проєкт передбачає: розробку та впровадження Корпоративного кодексу; стандартизацію системи комунікацій; програму розвитку керівників; впровадження прозорої кар'єрної моделі; нематеріальні мотиваційні механізми; тимбілдинг та корпоративні заходи.

Витрати на реалізацію проєкту наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Витрати на реалізацію проєкту

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Розробка корпоративного кодексу	120
Навчання керівників	180
Комунікаційна платформа	100
Корпоративні заходи	150
Мотиваційна програма	200
Загальні інвестиції (І)	750

Джерело: розраховано автором

Надалі проведемо розрахунок економічного ефекту реалізації запропонованого проєкту.

1. Приріст продуктивності праці

$$\Delta V = (P_1 - P_0) \times N \quad 3.1$$

де:

P_0 – продуктивність до впровадження;

P_1 – продуктивність після впровадження;

N – чисельність персоналу.

Продуктивність праці до впровадження проєкту оцінювалась на рівні $P_0 = 720$ тис. грн. Передбачається зростання на 6 %. Отже, $P_1 = 720 \times 1,06 = 763,2$ тис. грн. Чисельність приймаємо на рівні $N = 250$ осіб.

$$\Delta V = (763200 - 720000) \times 250$$

$$\Delta V = 43200 \times 250 = 10800000 \text{ грн}$$

Зростання прибутку прогнозується на 8 %.

$$\Delta \Pi = \Pi_0 \times 0,08$$

$$\Delta \Pi = 12000000 \times 0,08 = 960000 \text{ грн}$$

Економія від зниження плинності кадрів:

До впровадження проєкту: $250 \times 18\% = 45$ осіб.

Після впровадження проєкту: $250 \times 10\% = 25$ осіб

Скорочення – 20 осіб.

Середні витрати на підбір = 26 тис. грн.

$$E_{пл} = 20 \times 26000 = 520 \text{ тис. грн}$$

Загальний економічний ефект:

$$E_{заг} = \Delta\Pi + E_{пл}$$

$$E_{заг} = 960000 + 520000 = 1480 \text{ тис. грн}$$

Чистий економічний ефект:

$$\text{ЧЕ} = E_{заг} - \text{ІЧЕ}$$

$$\text{ЧЕ} = 1480000 - 750000 = 730 \text{ тис. грн.}$$

Рентабельність проєкту:

$$R = \frac{\text{ЧЕ}}{I} \times 100\%$$

$$R = \frac{730000}{750000} \times 100\% = 97\%$$

Термін окупності:

$$T = \frac{I}{E_{заг}}$$

$$T = \frac{750000}{1480000} = 0,5 \text{ року}$$

Розрахунок NPV (на 3 роки).

Припустимо, що ефект стабільний протягом 3 років.

Ставка дисконту = 15 %.

$$NPV = \sum \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I$$

де

$$CF_t = 1480 \text{ тис. грн.}$$

Розрахунок:

$$1 \text{ рік: } 1480000 / 1,15 = 1286,96 \text{ тис. грн.}$$

2 рік: $1480000 / 1,3225 = 1118,22$ тис. грн.

3 рік: $1480000 / 1,5209 = 973,23$ тис. грн..

Сума дисконтованих потоків: 3378,42 тис. грн

$$NPV = 3378408 - 750000 = 2628,41 \text{ тис. грн.}$$

Внутрішня норма дохідності (IRR). IRR значно перевищує 100 %, що свідчить про високу інвестиційну привабливість проекту (оскільки річний ефект майже вдвічі перевищує вкладення).

Інтегральний показник ефективності корпоративної культури

$$I_{\text{кк}} = \frac{(\text{Приріст продуктивності} + \text{Зниження плінності} + \text{Зростання прибутку})}{\text{Інвестиції}}$$

$$I_{\text{кк}} = \frac{1480000}{750000} = 1,97$$

Інтегральний коефіцієнт 1,97 означає, що кожна 1 грн інвестицій приносить 1,97 грн. економічного ефекту.

Таблиця 3.2

Зміна основних показників впровадження проекту

Показник	До впровадження проекту	Після впровадження проекту	Зміна
Чистий прибуток, млн. грн.	12	12,96	+8 %
Плінність кадрів, %	18	10	-8 п.п.
Продуктивність, тис. грн..	720 с	763,2	+6 %
Окупність, роки	—	6 міс	—
NPV, млн. грн.	—	2,63	+

Джерело: розроблено автором

Запропонований проект удосконалення корпоративної культури ТОВ «Укрелеваторпром» є фінансово доцільним, має короткий термін окупності, забезпечує довгостроковий стратегічний ефект, підвищує конкурентоспроможність підприємства зернової галузі.

Висновки до розділу 3

У даному розділі роботи розроблено комплекс організаційно-економічних заходів, спрямованих на вдосконалення корпоративної культури ТОВ «Укрелеваторпром», з урахуванням результатів проведеної діагностики та виявлених проблем у функціонуванні системи внутрішньої взаємодії. Обґрунтовано доцільність формування цілісної програми розвитку корпоративної культури, яка передбачає: удосконалення внутрішніх комунікацій; підвищення рівня залученості персоналу до процесів управління; формування системи нематеріальної мотивації; запровадження корпоративних стандартів поведінки та етичного кодексу; розвиток програм професійного навчання й адаптації працівників. Запропоновані заходи структуровано за напрямками реалізації, визначено відповідальних осіб, терміни впровадження та очікувані результати.

Доведено, що розвиток корпоративної культури має здійснюватися системно та поетапно, із поєднанням адміністративних, професійних і ціннісних інструментів впливу. Особливу увагу приділено формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату, підвищенню рівня довіри між керівництвом і працівниками, а також узгодженню особистих і корпоративних цілей.

Розрахунки економічної доцільності запропонованого проєкту засвідчили, що впровадження заходів з розвитку корпоративної культури сприятиме зростанню продуктивності праці, зменшенню плинності кадрів, підвищенню рівня трудової дисципліни та покращенню іміджу підприємства. Очікуваний соціально-економічний ефект проявлятиметься у підвищенні результативності діяльності підприємства та зміцненні його конкурентних позицій на ринку.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання роботи було досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти формування й розвитку корпоративної культури підприємства.

У першому розділі узагальнено наукові підходи до трактування поняття «корпоративна культура», визначено її сутність як системи цінностей, норм, переконань і моделей поведінки, що регулюють взаємовідносини в організації та забезпечують досягнення стратегічних цілей. Встановлено, що корпоративна культура є важливим нематеріальним ресурсом підприємства, який безпосередньо впливає на ефективність управління, мотивацію персоналу та рівень конкурентоспроможності. Розглянуто основні функції, принципи та чинники формування корпоративної культури, а також систематизовано методи її оцінки.

У другому розділі здійснено аналіз діяльності ТОВ «Укрелеваторпром» та проведено діагностику рівня розвитку корпоративної культури підприємства. За результатами дослідження встановлено, що на підприємстві сформовані базові елементи корпоративної культури, однак існують проблеми у сфері внутрішніх комунікацій, мотиваційного забезпечення, залучення персоналу до управлінських процесів та формалізації корпоративних цінностей. Виявлено необхідність системного підходу до вдосконалення культури організації.

У третьому розділі розроблено практичні рекомендації щодо розвитку корпоративної культури підприємства, що включають організаційні, соціально-психологічні та економічні заходи. Обґрунтовано їх ефективність та визначено очікуваний економічний і соціальний ефект від впровадження.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що корпоративна культура виступає стратегічним чинником забезпечення стабільного розвитку підприємства. Її цілеспрямоване формування та

вдосконалення сприяє підвищенню продуктивності праці, зміцненню лояльності персоналу, формуванню позитивного іміджу підприємства та зростанню його конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Отже, поставлені у роботі завдання виконано, мету дослідження досягнуто, а запропоновані рекомендації можуть бути використані в практичній діяльності ТОВ «Укрелеваторпром» та інших вітчизняних підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Євтухова Т. І., Легенько Ю. В., Родіонов О. В., Руденко О. М. Корпоративна культура: навч.-метод. посіб. К.: ДП «Центр науково-технічної інформації та сприяння інноваційному розвитку України». 2023. 186 с.
2. Савчук Л. М. та Савчук О. О. Теоретичні аспекти впливу корпоративної культури на ефективність організації. *Проблеми науки*. 2012. № 9. С. 23-27.
3. Виходець О. М. Концепція корпоративної культури управління. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2009. №4 (250). С. 143-148.
4. Гончар О. І. Управління втратами операційної діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. №4. С. 154-157.
5. Дацій О. І. Удосконалення бюджетно-податкової політики держави як умова економічної стабілізації підприємств України. *Вісник Національного університету цивільного захисту України: збірник наукових праць. Серія «Державне управління»*. 2018. Вип. 2 (9). С. 123-130.
6. Череп А. В. Необхідність формування механізму мотивації праці на підприємствах. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. №3. С. 134-148. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2013_3_15.
7. Баюра Д.О. Методологічні підходи до формування корпоративної культури у системі корпоративного управління. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2021. № 4 (12).
8. Лихолат С. М., Гапій І. Б. Етика бізнесу: навч. посіб. Київ: Знання, 2018. 239 с.
9. Сидорко І. Формування позитивної корпоративної культури організацій. *Вимірjувальна техніка та метрологія: міжвідомчий науково-технічний збірник*. 2020. № 78. С. 118-123.
10. Семикіна М. В. Еволюція організаційної культури на українських підприємствах: проблеми та суперечності. *Держава та регіони. Серія:*

Економіка та підприємництво. 2019. № 6. С. 197-200.

11. Зінов'єв Ф. В., Брустінов Д. В., Пижинський Я. І. Сутність і складові організаційної культури підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 3. С. 46-50.

12. Юрченко В. В., Мельник Ю. В, Богданова Н. В. Корпоративна культура організації: навч.-метод. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2021. 144 с.

13. Дмитренко М. Й. Антропологічна редукція та антропологічна інтерпретація корпоративної культури: дослідження методологічних підходів до проблем вивчення корпоративної культури. *Мультиверсум. Філософський альманах*. 2020. №10 (128). С. 46-56.

14. Смирнова Н. В. Впровадження організаційної культури підприємства через соціалізацію працівника. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. №3. С. 27-30.

15. Калініченко Т. Теоретичні підходи до тлумачення організаційної культури. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 3. С. 62-67.

16. Молчанова А. О., Воляник І. В., Кондратьєва В. П. Організаційна поведінка: навч. посіб. Ів.-Франківськ: Лілея-НВ, 2022. 176 с.

17. Фіщук Н. Ю., Ломачинська, І. В. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки*. 2022. №1 (56). Т. 4. С. 81–85.

18. Федоришина І. Місія у структурі корпоративної відповідальності сучасного підприємства: соціальний маркетинг. *Маркетинг в Україні*. 2015. № 1 (88). С. 62-66.

19. Типологія корпоративної культури.
URL:https://pidru4niki.com/1906021552456/menedzhment/tipologiya_korporativnoyi_kulturio.

20. Гриньова В. М. Організаційно-економічні основи формування

системи корпоративного управління в Україні: монографія. Харків.: Вид. ХДЕУ, 2023. 324 с.

21. Гудзь О. Є. Формування портфелю стратегій в корпоративному управлінні. Інтеграційна система освіти, науки і виробництва в сучасному інформаційному просторі: мат. міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. 29-30 квітня 2024 р. Тернопіль: Крок, 2024. С. 165 – 167.

22. Діагностика стану підприємства: теорія і практика : монографія / За заг. ред. А. Е. Воронкової. Запоріжжя: ВД «ІНЖЕК», 2020. 448 с.

23. Дмитренко М. Й. Методологічні засади дослідження корпоративної культури у соціально-філософському знанні. Гуманітарний часопис. 2021. № 1. 37 с.

24. Дьюбіел Стенлі. Корпоративне управління: вдосконалення методів організації роботи корпорацій. Економічні реформи сьогодні. 2019. № 25. С. 12-18.

25. Дяченко Т. О. Сучасні проблеми корпоративного управління в Україні. Формування ринкових відносин в Україні. 2019. № 6 (73). С. 71-75.

26. Євтушевський В. А. Стратегія корпоративного управління. К.: Знання, 2023. 287 с.

27. Закаблук Г. О. Соціально-економічні аспекти розвитку трудових ресурсів. Перший етап модернізації економіки України: досвід та проблеми : монографія. Запоріжжя : КПУ, 2021. С. 91–100.

28. Калініченко Т. І. Теоретичні підходи до тлумачення організаційної культури. Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво. 2020. №3. С. 62-67.

29. Корпорації: управління та культура: Монографія. А. Є. Воронкова, М. М. Баб'як, Є. Н. Коренєв, І. В. Мажура. Дрогобич: Вимір, 2015. 376 с.

30. Любомудрова Н. П. Роль організаційної культури в забезпеченні ефективної трудової адаптації персоналу підприємства. Вісн. нац.. ун-ту «Львів. політехніка». Л., 2019. № 640. С. 327-333.

31. Матукова Г. І. Розвиток корпоративної культури організацій: сучасний стан і актуальні проблеми. Держава та регіони. 2018. № 1. С. 96-99.
32. Зеліч В. В. Роль та місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємства. Причорноморський наукові студії. 2020. № 6. С. 21–25.
33. Апостолук О. З. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2016. № 2. С. 68-73.
34. Бала О. І., Мукан О. В., Бала Р. Д. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. Наукові праці НУ «Львівська політехніка». 2020. № 682. С. 11–15.
35. Дмитренко М. Й. Методологічні засади дослідження корпоративної культури у соціально-філософському знанні. Гуманітарний часопис. 2021. №1. 37 с.
36. Поліщук Н. С. Вплив моральних цінностей та особистих потреб на формування корпоративної культури державних службовців. URL: http://www.nbuv.gov.ua/ejournals/tppd/2008-3/R_3/08pnskds.pdf.
37. Семененко В. М., Пишненко О. А. Корпоративна культура як елемент управління підприємством і її формування. Економіка: реалії часу. 2022. № 3-4 (4-5). С. 73–77.
38. Тарасова О. В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. Економіка харчової промисловості. 2023. № 3(19). С. 28-32.
39. Чернишова Т. О., Немченко Т. А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2020. Вип. 17. С. 25–31.
40. Ілляшенко С. М., Овчаренко М. І. Умови та особливості становлення корпоративної культури вітчизняних підприємств. Економіка та управління підприємствами. Проблеми економіки. 2019. № 3. С. 115–118.

41. Глебська Л. В. Проблеми корпоративної культури закладу вищої освіти в умовах формування інформаційного суспільства. Мат. Всеукр. наук.-практ. конф. V культурологічні читання пам'яті В. Подкопаєва. URL: <http://www.culturalstudies.in.ua/sekciass51.php>.

42. Фіщук Н. Ю., Ломачинська І. В. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. URL: <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/691.pdf>.