МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

Навчально-науковий інститут бізнесу і менеджменту

Кафедра менеджменту

До захисту допущено

Завідувачка кафедри

Л. О. Зайцева

«____»_____2024 р.

Кваліфікаційна робота магістра на тему:

«Удосконалення управління корпоративною культурою підприємства»

Виконав: здобувач вищої освіти 2 курсу галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент»

Чудін Денис Ігорович

Керівник: *к.е.н., доцент Зайцева Л.О.*

Рецензент*: к.е.н. Горбатюк Л.М..*

Засвідчую, що у цій кваліфікаційній роботі магістра немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань

Здобувач_____

Полтава– 2025 року

ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» Навчально-науковий інститут бізнесу і менеджменту

Кафедра менеджменту

Освітньо-кваліфікаційний рівень – магістр Галузь підготовки 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри менеджменту

Зайцева Л.О.

«____» _____2024 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ

Чудіну Денису Ігоровичу

1. Тема роботи**:** «Удосконалення управління корпоративною культурою підприємства», керівник роботи: *к.е.н., доцент Зайцева Л.О.,* затверджені наказом вищого навчального закладу від ___”____2024___року №___.

2. Строк подання здобувачем роботи_____

3. Вихідні дані до роботи: звіти підприємства, підручники, ресурси з Інтернету, наукові статті, монографії, навчальні посібники

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки;

1. Теоретичні аспекти корпоративної культури в менеджменті підприємства;
2. Практичні аспекти діяльності підприємства;
3. Напрями удосконалення механізмів корпоративної культури підприємства

5. Перелік графічного матеріалу:.

Рис. 1.1. Складові системи культури в організації; Табл. 1.1. Чинники зовнішнього середовища, які впливають на корпоративну культуру підприємства; Рис. 1.2. Чинники внутрішнього середовища, які впливають на корпоративну культуру підприємства; Рис. 1.3. Взаємозв'язок корпоративної культури і стратегії підприємства; Рис. 1.4. Організаційна схема процесу формування корпоративної культури підприємства; Табл. 2.1. Структура персоналу МП «Контакт» за 2021 – 2023 р.р.; Табл. 2.2. Склад персоналу МП «Контакт» за віком; Табл. 2.3. Аналіз заробітної плати персоналу на МП «Контакт»;

Табл. 2.4. Результати попереднього аналізу фінансового стану МП «Контакт» за 2021-2023 рр.; Табл. 2.5. Аналіз динаміки та структури активів МП «Контакт» за 2021-2023 рр.; Табл. 2.6. Аналіз динаміки та структури джерел утворення активів МП «Контакт» за 20212023 рр.;Табл. 2.7. SWOT-аналіз корпоративної культури підприємства за 2024 рік; Табл. 2.8. Оцінка корпоративної культури підприємства; Табл. 2.9. Рейтинг оцінок організаційної культури підприємства; Табл. 2.10. Результати аналізу корпоративної культури МП «Контакт»; Табл. 3.1. Стадії життєвого циклу організації і механізми зміни корпоративної культури; Табл. 3.2. Модель формування ефективної корпоративної культури підприємства; Табл. 3.3. Вплив зовнішніх факторів та нестабільності на корпоративну культуру.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1			
Розділ 2			
Розділ 3			

7. Дата видачі завдання_____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напрямку дослідження.	До 1 вересня 2024	
2	Формування тематики дослідження.	8 вересня 2024 р	
3	Вивчення наукової літератури, отримання консультації у керівника, затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника.	20 вересня 2024 р.	
4	Аналіз літературних джерел та нормативно-правової бази за вибраною темою дослідження.	28 вересня 2024 р.	
5	Подання теоретичної частини кваліфікаційної роботи з зазначенням стану вирішення питань за темою та визначення об’єкту, предмету, мети завдань та методів дослідження.	10 жовтня 2024 р	
6	Усунення зауважень, урахування рекомендацій наукового керівника, подання теоретичної частини кваліфікаційної роботи на друге читання.	1 грудня 2024 р	
7	Подання практичної частини кваліфікаційної роботи з зазначенням рекомендацій з досягнення мети та напрямків вирішення завдань кваліфікаційної роботи.	15 грудня 2024 р.	

8	Урахування рекомендацій наукового керівника, підготовка варіанта роботи до попереднього захисту.	20 грудня 2024 р	
9	Попередній захист роботи на кафедрі.	За місяць до державної атестації	
10	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням рекомендацій після попереднього захисту.	За три тижні до державної атестації	
11	Подання кваліфікаційної роботи науковому керівникові та рецензентові на підготовку відгуку та рецензії.	За два тижні до державної атестації	
12	Подання на кафедру остаточного варіанта кваліфікаційної роботи, переплетеного та підписаного здобувачем освіти, науковим керівником і рецензентом.	За десять днів до державної атестації	

Здобувач вищої освіти _____ _____ Чудін Д.І.

(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи_ _____ Зайцева Л.О.

(підпис) (прізвище та ініціали)

Р Е Ф Е Р А Т Магістерська робота: «Удосконалення управління корпоративною культурою підприємства». – ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», 2025.

Обсяг роботи: 63 сторінки, включаючи 4 рисунка, 14 таблиць, 48 літературних джерела.

В першому розділі магістерської роботи розкрито сутність поняття "корпоративна культура», окреслено різноманітні підходи до її визначення. Досліджено вплив корпоративної культури на діяльність організації та управління людськими ресурсами. Окреслено ключові функції організацій, що мають міцну корпоративну культуру. Визначено чинники впливу на корпоративну культуру, акцентовано увагу на чинниках внутрішнього середовища, які безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства. Дослідженно алгоритм діагностики корпоративної культури в системі управління підприємством.

Другий розділ роботи присвячено практичним аспектам діяльності підприємства та надано характеристику МП «Контакт», основних видів його діяльності, проведено аналіз результатів його роботи та оцінювання рівня розвитку й визначення типу наявної й бажаної корпоративної культури.

В третьому розділі представлено модель ефективної корпоративної культури характерної для українського підприємництва з можливістю її подальшого застосування та надано рекомендації для організацій успішної інтеграції корпоративної культури в стратегії управління персоналом.

Ключові слова: корпоративна культура, невизначеність, управління персоналом, менеджмент, стійкість, система управління персоналом.

Анотація

Досліджено вплив корпоративної культури на діяльність організації та управління людськими ресурсами. Визначено чинники впливу на корпоративну культуру, акцентовано увагу на чинниках внутрішнього середовища,. Дослідженно алгоритм діагностики корпоративної культури в системі управління підприємством. Охарактеризовано діяльність підприємства та оцінено рівень розвитку й типу наявної й бажаної корпоративної культури. Представлено модель ефективної корпоративної

культури. Надано рекомендації для організацій успішної інтеграції корпоративної культури в стратегії управління персоналом.

Ключові слова: корпоративна культура, невизначеність, управління персоналом, менеджмент, стійкість, система управління персоналом.

Annotation

The influence of corporate culture on the activities of the organization and human resources management is studied. The factors influencing corporate culture are determined, attention is focused on the factors of the internal environment. The algorithm for diagnosing corporate culture in the enterprise management system is studied. The activities of the enterprise are characterized and the level of development and type of existing and desired corporate culture are assessed. A model of effective corporate culture is presented. Recommendations are given for organizations for the successful integration of corporate culture into the HR strategy.

Keywords: corporate culture, uncertainty, HR management, management, sustainability, HR system.

ЗМІСТ

ВСТУП 8

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ 11

В МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Роль корпоративної культури в управлінні ресурсами підприємства 11

1.2. Засади формування корпоративної культури підприємства 14

1.3. Алгоритм діагностики корпоративної культури в системі управління підприємством 20

РОЗДІЛ ІІ. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 25
2.1. Характеристика МП «Контакт» та аналіз його діяльності 25
2.2. Аналіз фінансового стану МП «Контакт» 32
2.3.Моніторінг структурних елементів корпоративної культури підприємства 37

РОЗДІЛ ІІІ. ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ 43
3.1. Модель розробки і формування корпоративної культури на підприємстві 43
3.2. Корпоративна культура як на інструменті стійкості персоналу 46
ВИСНОВКИ 53
СПИСОК ВИКОРИСТАННИХ ДЖЕРЕЛ 58
Додатки 63

ВСТУП

Корпоративна культура виступає як фундаментальний елемент успішного функціонування організації, впливаючи на різні аспекти її діяльності та сприяючи стійкому розвитку в змінному бізнес-середовищі. Корпоративна культура може стати ключовим фактором конкурентоспроможності, допомагаючи компанії виокремитися на ринку та привертати клієнтів своєю унікальністю, цінностями та етикою. Важливість корпоративної культури полягає у створенні нею відчуття приналежності та ідентифікації працівників з метою та цілями компанії. Сучасні професіонали оцінюють не лише фінансові вигоди, а й цінності, етику та атмосферу в компанії. Оскільки сильна корпоративна культура, спрямована на постійне вдосконалення та інновації, допомагає підприємству адаптуватися до змін в

бізнес-середовищі, адже компанії з відкритою культурою легше впроваджують нові ідеї та технології.

Теоретичні аспекти визначення сутності, характеристик та елементів корпоративної культури, принципів її планування, методів діагностики та змін, факторів, які на неї впливають, були предметом аналізу багатьох зарубіжних науковців – Акоффа Р., Бали О., Шейна Е., Камерона К. та Куїнна Р., Хофстеде Г., Денісона Д. та ін. [1; 2; 6; 17]. Підходи до моніторингу стану

та особливостей корпоративної культури підприємств, основні методи і показники, що використовуються для її оцінювання, математична формалізація та економіко-математичні моделі оцінки стану корпоративної культури, алгоритм формування та взаємодії корпоративної культури організації, шляхи реалізації моделей корпоративної культури успішних зарубіжних компаній запропоновано у працях Бала О. І., Мукан О. В., Бала Р.

Д. [9], Овчаренко М. І., Червякової С. В., Степанової Л. В., Тужилкіної О. В., Приймак Н., Сеник Ю. І., Зеліч В. В., Олексенко Я. А., Пилипенко Г. М. і Литвиненко Н. І. [26; 43; 32; 37; 27; 30; 16; 15]. Вітчизняні та зарубіжні вчені висвітлюють різноманітні напрями розроблення ефективної корпоротивної культури, однак ця проблематика потребує більш поглиблених досліджень, пов’язаних з актуалізацією питань корпоротивної культури як складової частини ефективного управління сучасним підприємством, тому зазначене і зумовило вибір теми роботи, мету, структуру та її основні завдання.

Мета роботи полягає в вивченні та подальшому поглибленні теоретичних аспектів, а також у розробці конкретних практичних рекомендацій для удосконалення механізму управління корпоративною культурою підприємства. Досягнення поставленої мети зумовило необхідність розв’язання наступних завдань:

– дослідити вплив корпоративної культури на діяльність організації та управління людськими ресурсами;

– визначити чинники впливу на корпоративну культуру, які безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства;

– представити алгоритм діагностики корпоративної культури в системі управління підприємством;

– охарактеризувати діяльність МП «Контакт» та визначено його ринкові позиції;

– розрахувати показники аналізу фінансового стану МП «Контакт»;

– оцінити рівень розвитку й визначення типу корпоративної культури.

– обгрунтувати модель ефективної корпоративної культури

характерної для підприємства;

- надати рекомендації для організацій успішної інтеграції корпоративної культури в стратегію управління персоналом.

Об’єктом дослідження є сукупність складових елементів процесу менеджменту підприємства, що визначають його корпоротивну культуру.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні підходи, практичні рекомендації, ключові компоненти корпоротивної культури підприємства.

Методологічною основою дослідження є такі загальнонаукові і специфічні методи як: аналіз і синтез – при визначенні типу та порівнянні характеристик корпоративної культури; графічного аналізу – при побудові профілю корпоративної культури промислового підприємства; статистичні методи – при виставленні оцінок та розрахунку рейтингу корпоративної культури; експертний – при оцінюванні рівня розвитку корпоративної культури підприємства**.**

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в Обґрунтуванні основних етапів та інструментів кількісного оцінювання корпоративної структури підприємства на основі методики Камерона і Куїна. Запропоновано заходи, спрямовані на покращення корпоративної культури розглянутого підприємства у контексті забезпечення більш ефективного управління та інноваційного розвитку в майбутньому.

дістало подальшого розвитку: методики використання кейс-стаді для ілюстрації успішної інтеграції корпоративної культури в управлінські стратегії підприємства, що демонструють підвищення адаптивності персоналу та сприяють стабільності організації.

удосконалено:

інструментарій впровадження корпоротивної культури в практичну діяльність підприємства;

Основні рекомендації та висловлені пропозиції щодо реалізації заходів підтримки розвитку корпоротивної культури в діяльність підприємства ґрунтуються на результатах здійсненого комплексного дослідження, націлені на підвищення результативності підприємства та можуть бути використані в процесі господарювання відповідно сучасним тенденціям розвитку.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Роль корпоративної культури в управлінні ресурсами підприємства

Корпоративна культура присутня у будь-якій організації і виникає з моменту її створення. Водночас чітке визначення поняття «корпоративної культури в організації викликає певні труднощі, оскільки існує декілька різноспрямованих точок зору на це питання. Зокрема можна констатувати безліч визначень корпоративної культури на ряду економічної, управлінської, соціологічної і психологічної позиції в тлумаченні цього поняття. Так культура в організації може бути представлена як система, що включає в себе інші підсистеми (рис. 1.1).

Культура ділова

Культура матеріальна

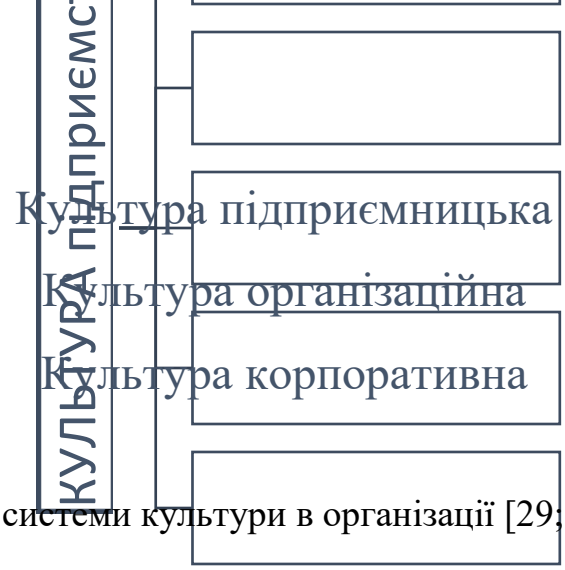

Рис. 1.1. Складові системи культури в організації [29; 39].

Саме виділення підсистем культури підприємства дозволяє виокремити корпоративну культуру, для якої існують різні дефініційні авторські визначення в її трактуванні (табл. А.1.; Додаток А).

Авторські трактування суті корпоративної культур є досить різноманітними та різноспрямованими, та проаналізувавши наведені тлумачення, слід констатувати, що під поняттям корпоративної культури розуміється як набір норм, правил, традицій, що приймаються менеджментом і персоналом організації, які отримують вираз у цінностях, що заявлені організацією, у орієнтирах поведінки і дій, що задані персоналу.

Слід зазначити, що незважаючи на значну кількість досліджень з проблематики розвитку корпоративної культури, здійснених зарубіжними фахівцями, необхідним сьогодні є напрацювання поглядів на корпоративну культуру, зумовлених специфікою української економіки.

Виходячи з того, що для кожного підприємства властива корпоративна культура, яка здійснює вплив на його діяльність, окреслюється внутрішнім середовищем, а саме: корпоративна культура складається з цінностей підприємства, цінностей працівників, правил і норм які формують поведінку персоналу та забезпечують порядок в їх роботі. Здійснюючи при цьому вплив на діяльність підприємства, роблять її ефективною, забезпечують максимальне задоволення особистих інтересів управлінців, працівників та контрагентів підприємства в т.ч. і держави.

Саме вплив корпоративної культури на показники діяльності організації та на якість управління людськими ресурсами, зумовлює

необхідність існування ефективної корпоративної культури, робить доцільним процес її формування та удосконалювання. Внаслідок чого виділяють п'ять факторів організації, яка має міцну корпоративну культуру [28; 29]:

1. Усвідомлення міцності фінансового стану організації з чітким баченням напрямів і шляхів її розвитку.
2. Наявність механізму стимулювання та вдосконалення професіоналізму співробітників.
3. Заохочення високої якості праці.
4. Розвинута система соціального захисту співробітників.
5. Гнучкі форми ефективної, індивідуальної і колективної роботи.

При цьому необхідно зазначити, кожній організації притаманні особливі, властиві тільки для неї цінності, стиль ведення бізнесу, філософія, принципи, правила і норми поведінки. Це елементи корпоративної культури, а отже, корпоративна культура в кожній організації матиме свої, властиві лише їй особливості.

Сьогодні українські підприємства активно розвивають свою корпоративну культуру. Так, наприклад, все частіше проводяться різноманітні тренінги, конференції, корпоративні вечори. Це вже є першим кроком до впровадження формалізованої корпоративної культури. Найбільші підприємства намагаються формувати корпоративну культуру із використанням провідного світового досвіду: різноманітних тренінгів персоналу, корпоративного сайту, дощок оголошень з пропозиціями та найцікавішими листами співробітників [33].

Окремо слід визначити, що більшість з механізмів корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств практично не використовується. Особливо це стосується державних підприємств. Так, наприклад, сучасне державне підприємство «Документ» — широко відома мережа центрів обслуговування громадян «Паспортний сервіс» — незважаючи на декларовану сучасність у своїй діяльності користується

обмеженими атрибутами корпоративної культури, чим недосконало реалізує свій потенціал [28].

Головним документом, який містить основи корпоративної культури підприємства є Колективний договір, та якщо оцінювати існуючу корпоративну культуру за її трирівневою структурою, то вона реалізована здебільшого на "поверхневому" або "символічному" рівні і майже не розвинута на другому ("глибшому") та третьому ("глибинному") рівнях. Для підприємства на перший план повинно виходити внутрішньоорганізаційні, внутрішньокультурні та філіальні чинники потреби в зміні корпоративної культури. Тому звичайно доцільним є групування функцій корпоративної культури, виходячи з їх змістовного наповнення, щоб сформувати системний підхід до її перетворення, це [25]:

— перша група функцій — формування поведінки працівників;

— друга група — інформаційного забезпечення та реагування в управлінні людськими ресурсами;

— третя група — збереження цінностей та передача досвіду;

— четверта група — полегшення систем управління організацією;

— п'ята група — стимулювання, інтегрування та розвитку працівників.

Отже, можна зробити висновок, що підприємство потребує формалізації та трансформації існуючої корпоративної культури у бік інноваційної корпоративної культури, як найбільш ефективного на сучасному етапі зразка корпоративної культури. Таким чином, корпоративна культура відіграє значну роль у діяльності організації, отже, керівництво повинне бути зацікавленим та компетентним у сфері впровадження, оцінювання, розвитку, удосконалення та фінансування корпоративної культури [28].

1.2.Засади формування корпоративної культури підприємства

Корпоративна культура підприємства є продуктом тісної взаємодії зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Щоб запропонувати реальні напрями формування корпоративної культури, слід проаналізувати та

систематизувати внутрішні та зовнішні чинники впливу на корпоративну культуру.

Під чинниками впливу можна розуміти рушійні сили, які впливають на формування корпоративної культури і забезпечують її найбільшу ефективність. Для того щоб систематизувати чинники впливу на корпоративну культуру, треба врахувати такі умови:

– корпоративна культура – багатоаспектне поняття, тому треба вплив чинників розглядати комплексно і в розрізі всіх можливих аспектів;

– ураховувати якісні ознаки за систематизації чинників;

класифікацію чинників використовувати не тільки для оцінювання тенденцій розвитку корпоративної культури, а й для формування способів регуляції культурних сценаріїв діяльності персоналу підприємства [24].

Узагальнені чинники зовнішнього середовища, які впливають на корпоративну культуру підприємства, наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Чинники зовнішнього середовища, які впливають на корпоративну культуру підприємства [24].

Чинники	Характеристика чинника
Загальносвітовий характер	Все, що стосується перехідних процесів, які спостерігаємо в масштабах сучасної цивілізації. Тобто розвивається якісно нове суспільство, де інтелект, творчість, духовність домінуватимуть, знання матимуть особливу цінність, а принципами системи управління мають стати узгодженість та партнерська співпраця.
Глобалізація ринку	У період процесу глобалізації ринку змінюються принципи формування корпоративної культури, такі як: взаємодовіра і взаємоповага, пріоритет загальнолюдських цінностей, соціальногуманістична солідарність, висока відповідальність, екологічність. Чинник глобалізації необхідно також розглядати в контексті національного менталітету.

Політичний чинник	Проявляється через політичну культуру та політичний курс держави, що може орієнтувати підприємства на інноваційний курс розвитку, забезпечуючи на рівні держави відповідну фінансову допомогу.
Економічний чинник	Відображає сучасний стан економіки держави та тенденції її розвитку.
Інноваційна культура	Удосконалення матеріального складника культури, переорієнтація персоналу на активне сприйняття інноваційних ідей і розвиток креативності. Вплив інноваційного чинника сприяє не тільки формуванню структури корпоративної культури, а й появі нового виду культури – інноваційної.
Екологічний чинник	Екологічні катаклізми, проблеми у цій сфері змушують керівництво підприємства переорієнтовувати екологічно небезпечні виробництва та змінювати свої відносини з оточуючим середовищем.
Правовий чинник	Проявляється через дві категорії: філософську – свобода і відповідальність; інституціональну – норми, правила тощо. Також цей чинник можна розглядати з огляду на те, що юридична особа є способом оформлення різних колективних інтересів, тому залежно від цінностей буде формуватися корпоративна єдність або будуть конфлікти.

Звернемо увагу на те, що в складі чинників зовнішнього середовища є ще так звані «тіньові» чинники впливу на корпоративну культуру, які є елементом культури (антиподом культури – «псевдокультури») й які також мають вплив. До них можна віднести корупцію, кланові угрупування, злочинні спільноти, рекет тощо. На корпоративну культуру впливатимуть не лише зовнішні, а й внутрішні чинники, які представлено на рис. 1.2.

Рис. 1.2. Чинники внутрішнього середовища, які впливають на корпоративну культуру підприємства [24].

Характер та тенденції чинників впливу на корпоративну культуру підприємства в різні періоди будуть проявлятися по-різному, але саме для цього потрібно їх вивчити, аналізувати й моделювати бажану форму та тип корпоративної культури підприємства. Сьогодні центральним чинником діяльності і розвитку організації є процес, який протікає на підприємстві (виробничий процес, процеси спілкування, інновації, управління, формування і розвитку корпоративної культури).

У сучасних умовах ринку кожне підприємство перебуває у процесі безперервних змін і пошуку шляхів адаптації до них. Підтримувати успішне функціонування на ринку підприємства зможуть завдяки розробленій стратегії. Стратегія – це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи взаємовідносин усередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі, що приводить організацію до мети її розвитку. На думку дослідників, особливістю формування корпоративної культури підприємств є впровадження заходів клієнтоорієнтованого менеджменту

продаж послуг, розкриття потенціалу персоналу, формування та розвиток ключових компетенцій як кожного працівника, так і підприємства у цілому. При цьому підприємство повинно володіти неповторним організаційним стилем, власною філософією та принципами, особливими моделями вирішення проблем та прийняття рішень, а також внутрішньою корпоративною системою взаємовідносин. Корпоративна культура підприємства є інтегратором інтересів підприємства та працівників [24].

Між корпоративною культурою підприємства та стратегією існує тісний взаємозв’язок. Зв`язком або, навпаки, ланкою, що роз’єднує стратегією підприємства та її корпоративну культуру, є цінності. Цінності об'єднують тільки тоді, коли збігаються з бізнес-цінностями, задекларованими підприємством (інновації, результативність, свобода, гнучкість), і фактичними, реальними цінностями, навколо яких об'єднуються лідери, підрозділи, співробітники, тобто навколо яких сформувалася корпоративна культура (контроль, стабільність, порядок, ефективність) [24].

А ланкою, що роз'єднує, будуть цінності, які проголошені керівництвом як бізнес-цінності та явно відірвані від реальної дійсності, тобто від життя персоналу, відносин усередині підприємства, комунікацій, способів впливу і механізмів прийняття рішень. Рівень розвитку корпоративної культури має прямий вплив на вибір ринкової стратегії підприємства. На рис. 1.3. наведено взаємозв’язок між корпоративною культурою і стратегією підприємства.

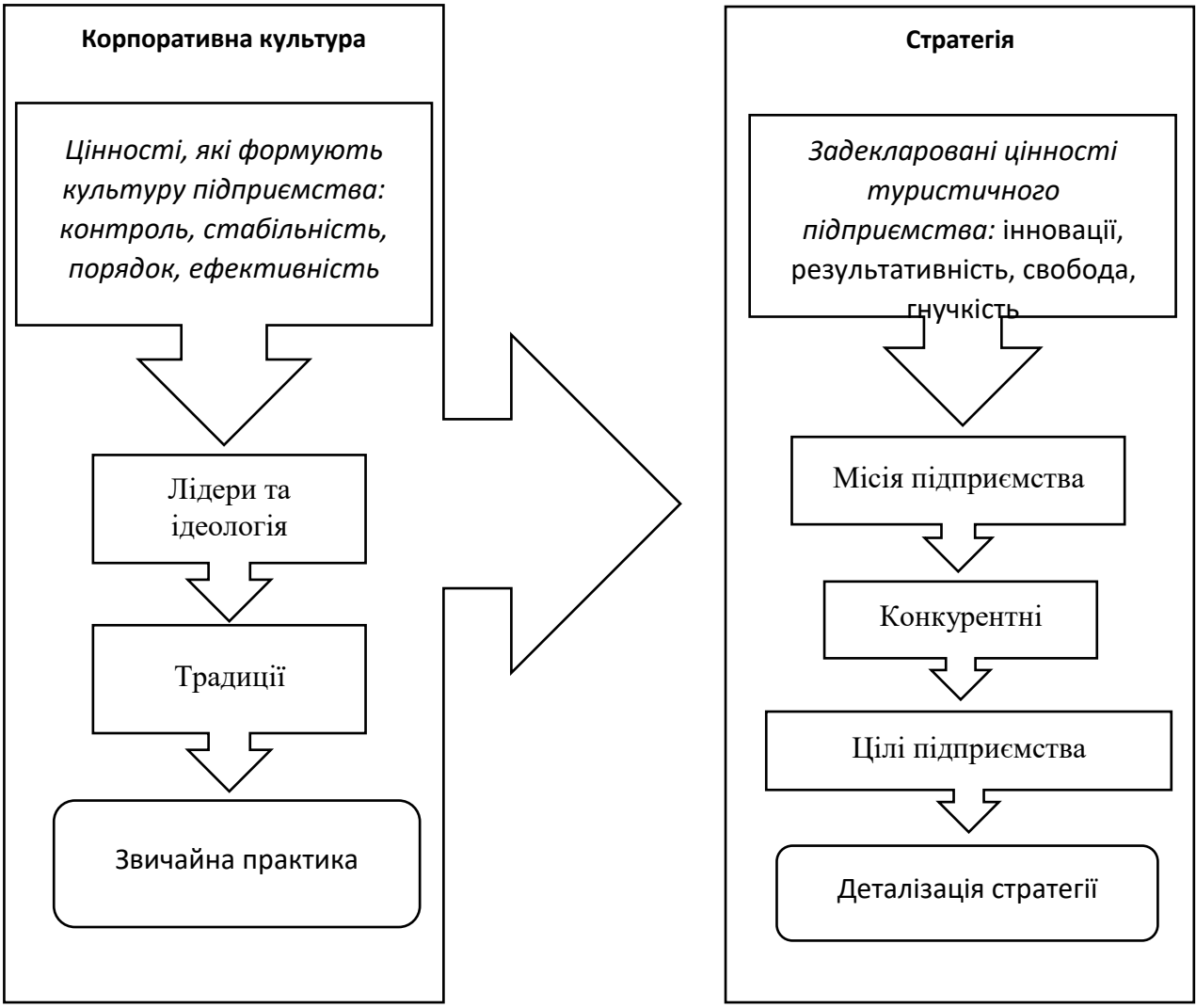

Рис. 1.3. Взаємозв’язок корпоративної культури і стратегії підприємства

Формування корпоративної культури передбачає впровадження в життя підприємства культурних цінностей, які б відповідали стратегії розвитку його бізнесу. Водночас треба враховувати, що не будь-які дії, що несуть зміни, сприймаються персоналом позитивно, тому існують конкретні прийоми, використання яких допоможе подолати можливий опір персоналу. Слід розуміти, що культура, будучи складним системним утворенням, піддається моделюванню, тому універсальних методів формування корпоративної культури не існує. Організаційну схему, яка відображає

основні етапи процесу формування корпоративної культури, наведено на рис. 1.4.

Цей алгоритм повинен наповнюватися індивідуальним для кожного підприємства змістом у процесі його реалізації [24].

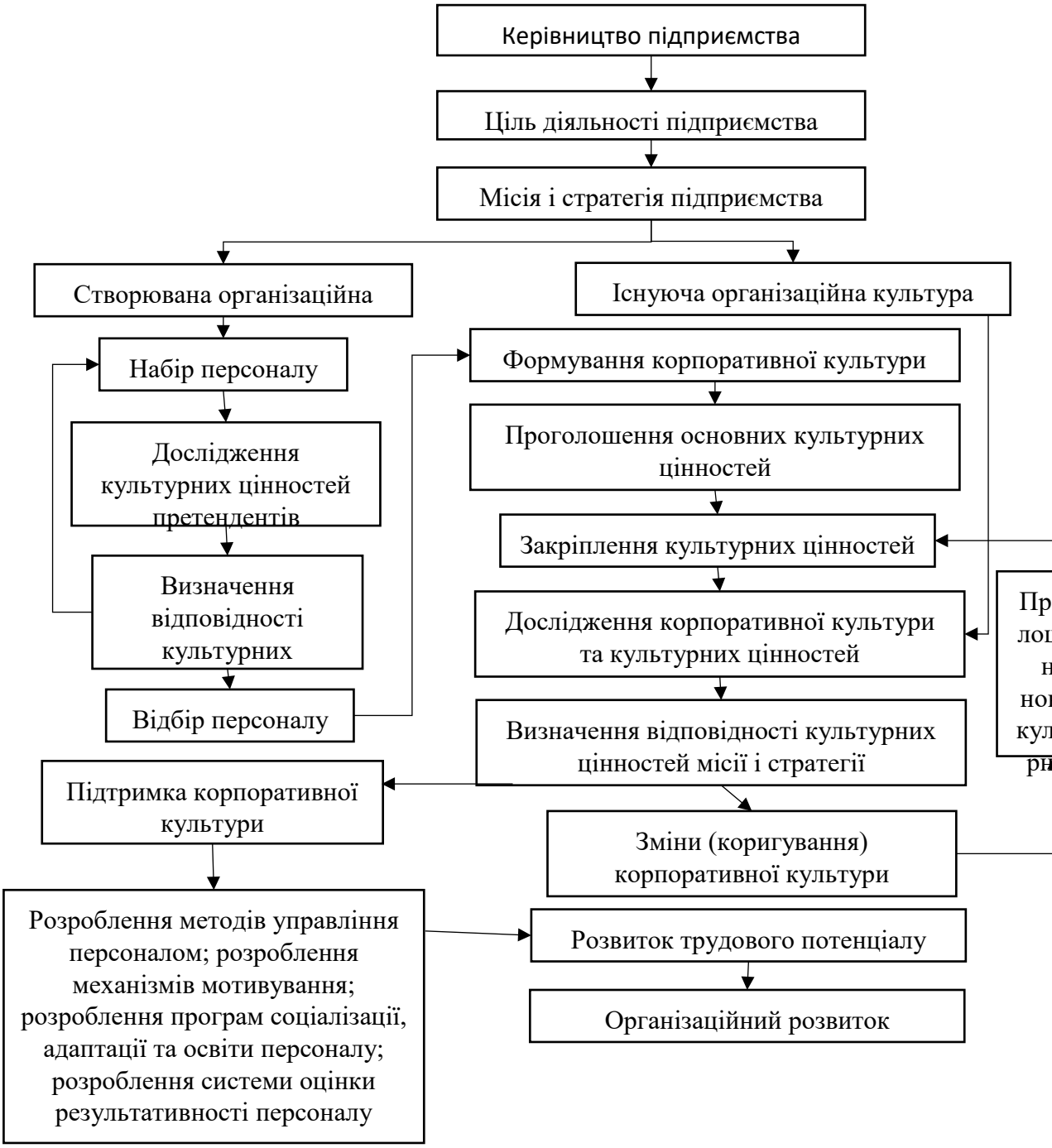

Рис. 1.4. Організаційна схема процесу формування корпоративної культури підприємства

1.3. Алгоритм діагностики корпоративної культури в системі управління підприємством

Існує різноманіття методів діагностики корпоративної культури. Практично кожна організація має у своєму арсеналі пакет опитувальників і технологій їх обробки, які з більшим чи меншим успіхом застосовує до своїх клієнтів. Проблема в тому, що багато опитувальників вимагають адаптації, а це коштує часу і грошей. Крім того, клієнт часто не має ні найменшого поняття, наскільки адекватно застосовуються опитувальники відображають його мети. Аналіз існуючих методичних підходів до оцінки культури, поперше, націлені на аналіз організаційної культури, в той час коли оцінюється корпоративна культура; по-друге, орієнтовані на розгляд конкретної проблемної області в культурі організації згідно виділеного предмета дослідження; в-третіх, апробовані в основному на прикладі зарубіжних компаній, що не завжди може застосовуватись до вітчизняних організацій.

Крім того, для вироблення комплексного механізму управління культурним розвитком, що особливо важливо в умовах корпоративної взаємодії, необхідна методична база оцінки корпоративної культури, побудована на системній основі. У зв'язку з цим актуалізується питання щодо комплексної діагностики корпоративної культури сучасних організацій [47].

Особливістю представленого алгоритму діагностики корпоративної культури є його комплексність, що припускає оцінку її рівня, специфіки, ступеня прояву в конкретно обраної для дослідження організації, а також визначення тенденцій і факторів культурного розвитку по сукупності господарюючих суб'єктів. За результатами діагностики можливе структурування причин культурних протиріч, розробка інструментарію регулювання корпоративної культури і вбудовування їх у соціальний

механізм управління сучасної організації згідно з обраними стратегіями розвитку.

Діагностичний аналіз проводити за двома напрямами:

1) оцінка рівня розвитку корпоративної культури підприємств на основі експертно-аналітичного підходу, що дозволяє ідентифікувати культуру організації, визначити її профіль цінності;

2) оцінка організаційної динаміки корпоративної культури шляхом економічного аналізу [47].

В даний час слід відзначити тенденцію до ускладнення соціальних організацій як об'єкта управління, динамічність суспільних процесів, що пред'являє великі вимоги до управлінських відносин всередині управлінської системи. У зв'язку з цим виникає потреба розгляду не просто управління як процесу, а його корпоративну основу. Особливість корпоративного управління як самостійної галузі соціального життя є те, що воно є сферою духовного життя людей, багато в чому залежить від стану суспільної та індивідуальної свідомості. Питаннями корпоративного підходу до управління займалися В. М. Зліпків і Ю. П. Аверін, які представляли таке управління як вплив на суспільство і окремі ланки з метою їх упорядкування.

В. І. Франчук розглядав під корпоративним управлінням вид інтелектуальної діяльності людей, пов'язаний з виявленням і розв'язанням проблем корпоративної організації, завдяки чому забезпечується її тривале існування як соціальної цілісності і досягнення її цілей.

Питання корпоративного розвитку також відображені в роботах Ю. М. Конєва і О. М. Барбакова, які виділили основні принципи і методи корпоративного управління.

У зв'язку з актуальністю корпоративного підходу до управління в сучасних умовах, особливістю представленого алгоритму діагностики корпоративної культури є те, що використовуються дані опитувань працівників по сприйняттю ними сформованих культурних відносин на підприємстві. Отримані результати дозволяють структурувати причини

культурних протиріч, розробити інструментарій регулювання корпоративної культури і вбудовування їх у соціальний механізм управління сучасної організації згідно з обраними стратегіями розвитку.

Діагностичний аналіз є комплексним і передбачає реалізацію низки послідовних дій по безпосередньому вивченню корпоративної культури конкретних підприємств.

Оцінка рівня розвитку корпоративної культури передбачає використання експертно-аналітичного підходу до аналізу корпоративної культури. Цей блок складається з наступних елементів [47]:

1.1. Ідентифікація культури. Практична значимість ідентифікації типу корпоративної культури та її особливостей, полягає в можливості прогнозувати поведінку організації, реакцію працівників на рішення та дії керівництва, зовнішні події. Цінність типологій полягає також у тому, що вони спрощують мислення і надають корисні категорії, які допомагають виявити труднощі, що спостерігаються при вивченні організаційних реалій.

Знання особливостей, сильних і слабких сторін сформованої корпоративної культури, стереотипів поведінки працівників, прийнятих цінностей дозволяє виробити управлінські дії з метою її можливої зміни і модифікації.

Ідентифікацію корпоративної культури доречно проводити, ґрунтуючись на параметрах оцінки, запропонованих авторами Р. Хофштеде і Д. Боллінже: дистанція влади, прагнення до уникнення невизначеності, індивідуалізм-колективізм, мужність - жіночність, які системно описані в роботі Е. Шейна. Стан даних параметрів ускладнює віднесення корпоративної культури до того чи іншого типу, так як не відображає повною мірою всіх критеріїв визначення типу культури і не дає повного обґрунтування для виділення в ній сильних і слабких сторін. Слід також зазначити, що даний набір параметрів використовувався раніше для оцінки організаційних культур, щодо справи з корпоративною культурою, то

доцільним є удосконалення методиці, доповнивши її такими характеристиками [47]:

- структурність-деструктурність. Визначає ступінь узгодженості різних організаційних культур, що існують у підрозділах компанії, і описує об'єднуючий зміст корпоративної культури;
- відкритість-замкненість, характеризує ступінь свободи обміну інформацією, організаційну ясність ділових відносин, залучення працівників до вирішення проблем і завдань, або протилежну соціокультурну ситуацію;
- особистісність-організаційність передбачає націленість керівництва і всього колективу на вирішення індивідуальних особистих проблем або на досягнення загальноорганізаційних цілей;
- збіг інтересів і можливостей. Ця характеристика відображає задоволеність мотиваційної структури працівників, наявність можливостей їх розвитку з метою ідентифікації себе із загальною соціокультурною позицією в організації.

1.2. Визначення профілю корпоративної культури [47].

1.3. Структурно-факторний аналіз корпоративної культури, що складається з двох блоків:

1.3.1. Вивчення елементів корпоративної культури з використанням бальної оцінки. Щоб оцінити вплив культури підприємства на ефективність його виробничої діяльності, необхідно діагностувати стан структурних елементів, що характеризують реальні можливості формування культурного простору — визначеного порядку здійснення виробничої діяльності підприємства, що сприяє підвищенню цілеспрямованості соціальної системи і тим самим підвищенню ефективності функціонування. Корпоративна культура при цьому представляється у вигляді сукупності елементів, деталізованих згідно параметрів діагностики. Ці елементи оцінюються працівниками підприємств за п'ятибальною шкалою. Отримані результати дають можливість порівняти стан корпоративних культур різних організацій,

визначити переваги та недоліки кожної з них і виявити тенденції подальшого коригування в соціокультурному середовищі організації.

1.3.2. Визначення інноваційної орієнтації корпоративної культури. Дана оцінка має своєю метою визначити, наскільки радикальними можуть бути розроблені в організації зміни, і чи буде прийнята працівниками розроблена стратегія. Інноваційну складову корпоративної культури автор пропонує виявити на основі оцінки чутливості підприємств до інновацій. В якості інструменту аналізу в даному випадку використовується метод експертного опитування, де в ролі експертів виступають керівники і фахівці аналізованих підприємств. Така оцінка дозволяє дати відповідь, чи готові працівники організацій до впровадження будь-яких інновацій на підприємстві, в тому числі і в корпоративній культурі, для того щоб надати їй статус конкурентної переваги. Другий блок представленого алгоритму націлений на оцінку організаційної динаміки корпоративної культури. Це передбачає, насамперед, визначення тенденцій розвитку корпоративної культури допомогою економіко-соціологічно аналізу досліджуваних організацій. Соціологічне опитування працівників підприємств щодо стану елементів корпоративної культури дозволяє оцінити мотиваційні структури особистості, ідентифікація співробітника з організацією, рівень прийняття ідеалів і готовність завжди поступати у відповідності з цими цінностями. Переваги такого методу дослідження полягають у тому, що оцінки не є абстрактними, а ґрунтуються на реальних відчуттях і точках зору співробітників про корпоративну культуру, притаманною їх організаціям. Слід зазначити, що структура запитань такої анкети може бути різною, залежно від того, яку мету переслідує аналітик. Однак не слід відходити від традиційного складу елементів корпоративної культури, таких як система цінностей, ритуали, традиції, стиль управління, ієрархія і структура, кадрова політика [47].

РОЗДІЛ ІІ.
ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Характеристика МП «Контакт» та аналіз його діяльності

Підприємство МП «Контакт» створено відповідно до законодавства України і зареєстровано 18.05.1994 року.

Місце проведення державної реєстрації – Миргородська р

айонна державна адміністрація

Код ЄДРПОУ: 21076154.

Поштова адреса 37600, Україна, #, Полтавська об

л., місто Миргород, вулиця Гоголя, будинок # .

Форма власності – приватна.

Інформація про засновника підприємства: (Зв’язки:) керів ник Карпенко Олександр Анатолійович

Видами діяльності підприємства є

43.12 - Підготовчі роботи на будівельному майданчику

43.22 - Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування

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

46.74 - Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткованням і приладдям до нього

46.90 - Неспеціалізована оптова торгівля (основний)

49.41 - Вантажний автомобільний транспорт

41.20 - Будівництво житлових і нежитлових будівель

42.11 - Будівництво доріг і автострад

49.39 - Інший пасажирський наземний транспорт, н.в.і.у.

18.13 - Виготовлення друкарських форм і надання інших поліграфічних послуг

18.12 - Друкування іншої продукції

77.21 - Прокат товарів для спорту та відпочинку

46.73 - Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням

68.20 - Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

МП “Контакт” є офіційним імпортером продукції торгівельних марок Pedrollo (насосне обладнання), Elbi (пластикові накопичувальні ємності, гідроакумулятори та розширювальні баки, бойлери непрямого нагріву), Aquapress (гідроакумулятори та розширювальні баки), Italtecnica & Device

(реле тиску, захисту від сухого ходу, електронні реле та інвертори), Se.Fa (мембрани до гідроакумуляторів), IMP Pumps (циркуляційні насоси).

Все обладнання відповідає основним вимогам директив ЄС і гармонізованим стандартам Європейського Союзу та має необхідні сертифікати та декларації, що підтверджують його відповідність чинному законодавству України. Обладнання закуповується безпосередньо у компанійвиробників. Основним способом реалізації продукції на ринку України є гуртова торгівля через дилерську мережу. Дилери знаходяться в усіх регіонах України. Доставка на їхні склади здійснюється власним транспортом МП “Контакт” або через компанії експрес-доставки.

Основною метою діяльності підприємства є досягнення фінансових результатів від реалізації обладнання шляхом ведення комерційної діяльності, підтримка прав споживачів, створення позитивного іміджу компанії, швидке та якісне обслуговування клієнтів. Персонал підприємства шанобливо ставиться до будь-якого клієнта, приділяючи велику увагу до дрібниць на які не звертають уваги більшість конкурентів.

Імідж компанії – це її ставлення до своїх покупців. Стратегією та політикою підприємства від часу його заснування є комерційний продаж обладнання

Місія підприємства: залучення більшої кількості висококваліфікованих працівників до діяльності у фірмі, високий рівень обслуговування клієнтів,

постійне вдосконалення у професійній галузі. Цінності: – клієнти (теперішні та майбутні);

– репутація компанії (обрали відкритий формат та завжди доступні для діалогу);

– партнери (надійні та перевірені компанії, що надають товар та послуги на рівні преміум–сегменту). На меті у підприємства є збільшення клієнтської бази та здійснення торгових розрахунків з потенційними клієнтами, розширення спектру продажів товарів та послуг, модернізація підходів до продажи товарів шляхом поліпшення існуючої системи обліку товарів на основі створення електронної бази даних.

МП «Контакт» поступово розвивається і сьогодні займає гідну позицію на ринку обладнання. В основі проекту покладені найсучасніші інформаційні технології, власні програмні розробки, накопичена за роки роботи аналітична та статистична інформація щодо ринку обладнання, висококваліфікований колектив, ефективна система менеджменту. Обладнання представлено від оригінальних виробників до замінників найширшого діапазону від фірм преміум-класу до економ-класу, що дозволяє споживачеві вибирати необхідні запчастини за власним запитом. Сьогодні МП «Контакт» пропонує своїм клієнтам:

1. Найдосконалішу систему on-line пошуку та замовлення обладнання:

- on-line каталог обладнання (https://www.mirgorod.biz/pedrollo/; https://www.mirgorod.biz/elbi/; https://www.mirgorod.biz/price/);
- можливість пошуку деталей, що цікавлять;
- отримання максимально повної інформації про складові.

2. Величезний асортимент:

- у прайс-листах представлено найменування обладнання.
- підприємство забезпечує співпрацює з закордонними постачальниками.

3. Персональне обслуговування:

- кожен клієнт отримує персонального менеджера, який відстежує весь ланцюжок від розміщення замовлення до його отримання;
- повністю автоматизована система клієнтського on-line контролю за виконання замовлення: електронне управління оплатою/доставкою замовлення;
- оповіщення будь-яким зручним способом: SMS/e-mail/через інтернетмагазин;
- швидкий документообіг і будь-яка зручна форма оплати.

Головними пріоритетами для МП «Контакт» є швидкість та зручність доставки товару. Серед переваг МП «Контакт» зазначимо ставлення персоналу до клієнтів, його намагання допомогти із порадою щодо вибору необхідних комплектуючих.

Серед недоліків роботи – низький клієнтообіг, складності у залученні нових клієнтів, пов’язані із застосуванням старих підходів і методів розширення клієнтської бази. Порівняно з конкурентами продукція МП «Контакт» має вищі за середній рівень ціни. Поряд з тим, фірма намагається впроваджувати різні заохочувальні для споживачів акції, оновлювати асортимент, надає гарантію якості придбаним товарам.

Кадрова політика МП «Контакт» реалізується за допомогою спеціально розроблених технологій і процедур, а також Посадових інструкцій і Положень про відділи, що регламентують аспекти роботи персоналу. На даному підприємстві лінійний тип організаційної структури. На МП «Контакт» використовується лінійна структура. Вона передбачає виконання одним керівником всіх функцій на кожному рівні управління, з повним підпорядкуванням йому на правах єдинопочатку всіх підрозділів, які стоять нижче.

Директор МП «Контакт» процес управління реалізує дотримуючись бюрократичних засад, головні та важливі рішення приймає він, впливає на

підлеглих за допомого методів прямого впливу (наказів, покарань). Персонал – це співробітники організації, а також партнери, що залучаються до реалізації деяких проектів. Колектив компанії складається із 30 чоловік, включаючи генерального директора. Адміністрація (включаючи директора, менеджера з адміністративної діяльності, в тому числі і інспектора з кадрів), комерційний відділ займається питаннями маркетингу, продажів; логістичний відділ реалізовує питання по роботі з клієнтами; фінансовий відділ контролює питання розрахунків та обліку.

Положення про відділи затверджується генеральним директором підприємства, обов'язки між співробітниками розподіляються на основі посадових інструкцій, підготовлених відповідальним за кадрові питання та затверджених генеральним директором. Склад та чисельність робітників відділу визначається штатним розкладом, затвердженим генеральним директором.

Менеджер з адміністративної діяльності виконує інформаційне забезпечення підприємства вирішення адміністративних питань в рамках своєї компетенції, а також займається трансляцією кадрової політики та стратегії організації, на основі аналізу, планування, організації та контролю роботи з персоналом, а саме підбором якісного персоналу, адаптацією нових співробітників до умов праці, розвитком та навчанням персоналу.

Аналіз особистих справ дозволив охарактеризувати структуру персоналу МП «Контакт» (табл.2.1)

Таблиця 2.1.

Структура персоналу МП «Контакт» за 2021 – 2023 р.р.

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2023/2021 (чол.)	Відносне відхилення 2023/2021, %
Керівники	4	4	4	-	-
Спеціалісти	28	27	26	-2	-7,14
Персонал	32	31	30	-2	-6,25

Аналіз таблиці показав, що більша частина компанії – це спеціалісти (87 % від загальної кількості персоналу), а кількість керівників – 13 %. Цей факт можна пояснити специфікою роботи даної компанії. Абсолютне та відносне відхилення, порівняно з попереднім роком, має негативну тенденцію визвану воєнним станом в державі.Наступний аналіз складу кадрів за віком

(табл.2.2)

Таблиця 2.2

Склад персоналу МП «Контакт» за віком

Групи працівників по віку, років	Керівники		Спеціалісти	
	Кількість	по групі керівників	Кількість	по групі керівників
До 20 років				
20-30			2	7,7
30-40			5	19,2
40-50	2	50	15	57,7
50 і старше	2	50	4	15,4
Всього	4	100	26	100

Згідно з представлених даних, основна частина співробітників МП «Контакт» у 2023 році - це люди старшого віку (40 – 50 років). Саме вони є спеціалістами, а саме 57,7 % від всієї чисельності персоналу підприємства. Цей факт пов’язаний із специфікою роботи підприємства.. Наступним етап аналізу - оцінка системи оплати праці (табл.2.3)

Таблиця 2.3

Аналіз заробітної плати персоналу на МП «Контакт»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023/2021 %

Керівники	22000	23000	25000	108,7
Спеціалісти	18000	19000	20000	111,1

Проаналізувавши дані таблиць, можна дійти висновку, що заробітна плата керівників за 3 роки збільшилась на 8 %, а спеціалістів на 11 %. Цей факт не сутевий і свідчить про вимушені дії з боку керівництва для пітримання зацекавленості колектива.

МП «Контакт» використовує матеріальне стимулювання праці персоналу, що складається із наступних елементів:

1. Законодавче регулювання заробітної плати.
2. Система оплати праці.
3. Форми оплати праці.
4. Нормування праці.

Законодавче регулювання заробітної плати передбачає установлення мінімального розміру за некваліфіковану просту роботу, нижче якої вона не може здійснюватись, за виконану роботу або кількість відпрацьованих годин.

МП «Контакт» здійснює організацію оплати праці на основі розподілу функцій та робіт, тарифної системи і системи оплати праці, нормування. Тарифно–кваліфікаційні ознаки використовуються задля розподілу завдань та працівників залежно від її складності і кваліфікації за розрядами тарифної сітки, а також, є основою для розробки і регулювання заробітної плати. Це можна віднести до оцінки і перерозподілу повноважень спеціалістів по роботі з клієнтами в даній компанії.

На МП «Контакт»» використовується система оцінки персоналу за надання послуг та консультацію клієнтів, до критеріїв оцінювання відносяться певний набор корпоративних аспектів: корпоративне привітання / прощання; особисте звернення до клієнтів по імені; поважне ставлення до клієнтів; уміння справлятися та реагувати на зауваження клієнтів; якісний професійний діалог задля виявлення потреб клієнтів; рівень складності проблем клієнтів.

Почасова оплата – основна форма оплати праці на МП «Контакт». Поділяється на просту і почасово – преміальну. Проста почасова оплата праці виплачується у відповідності до встановленого окладу. Основна заробітна плата – стабільна і враховує рівень кваліфікації персоналу, складність та ступінь відповідальності роботи, а також, умови і інтенсивність праці. Отже, слід констатувати, що МП «Контакт» самостійно встановлює систему, форми та розмір оплати праці, а також систему преміювання працівників за результатами роботи та забезпечує конкурентоспроможний розмір оплати праці, що відповідає розміру, встановленому законодавством України.

На сьогодні в діяльності МП «Контакт» є проблематичне питання повязане з процесом оцінки і оплати праці. Це питання визначає основний зміст трудових відносин і є предметом поширених соціально – трудових конфліктів.

2.2. Аналіз фінансового стану МП «Контакт»

Фінансовий стан підприємства характеризує забезпеченість власними оборотними коштами, оптимальне співвідношення запасів товарноматеріальних цінностей з потребами виробництва, а також своєчасне проведення розрахункових операцій і платоспроможність. Результати аналізу надають відповідь на питання, які існують найважливіші способи поліпшення фінансового стану підприємства в конкретний період його діяльності. Для висвітлення аспектів аналізу фінансового стану підприємства використовуємо дані фінансової звітності МП «Контакт» за 2021-2023 рр. З метою дослідження методичних аспектів аналізу фінансового стану підприємства представимо розрахунки попереднього аналізу (експрес-аналізу) фінансового стану МП «Контакт» за 2021-2023 рр. у табл. 2.4

Представлені дані експрес-аналізу фінансового стану МП «Контакт» за 2021-2023 рр., демонструють, що поточні зобов'язання підприємства мають тенденцію до збільшення – на 217 тис. грн.

Так, коефіцієнт незалежності, коефіцієнт фінансової стійкості та коефіцієнт ділової активності мають значення, яке перевищує нормативне 0,5 та майже дорівнює 1 (є більшим за 0,95), що є свідчення повної самостійної незалежності та стійкості підприємства, платоспроможності та динамічного функціонування.

МП «Контакт» залишається незалежним, є рентабельним, беззбитковим. Власного капіталу вистачає на покриття поточних збитків підприємства та уникнення довгострокових зобов'язань.

Далі представлено показники комплексного аналізу діяльності МП «Контакт» за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.4

Результати аналізу фінансового стану МП «Контакт» за 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Тенденції очікуваних змін
1. Неплатежі, тис. грн.	303	323	520	Через значний рівень інфляції матиме тенденцію зростання на 3- 7 % за рік
2. Коефіцієнт незалежності	0,95	0,95	0,93	МП «Контакт» залишається незалежним
3. Коефіцієнт фінансової стійкості	0,97	0,97	0,95	МП «Контакт» залишається незалежним» залишається фінансово-стійким
4. Коефіцієнт ділової активності	0,94	0,87	0,66	Ділова активність значно зменшилась через складну політичну та соціальну ситуацію в країні
5. Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів	0,031	0,032	0,035	Цей показник збільшився на 0,0010,004
6. Коефіцієнт ефективності використання власних коштів	0,032	0,034	0,037	Ефективність використання власних коштів залежить лише від якості управління підприємством та є внутрішнім фактором зростання фінансового рівня

				підприємства
7. Загальний коефіцієнт покриття по балансу	27,88	26,02	16,575	Зменшиться, оскільки у цей період з'являється довгострокова дебіторська заборгованість підприємства
8. Коефіцієнт участі власних і довгострокових позикових коштів в запасах і витратах	0,964	0,962	0,94	Загалом коефіцієнт зменшився на 0,024

По-перше горизонтальний та вертикальний аналіз активів підприємства та джерел їх утворення. Вертикальний та горизонтальний аналіз активів

МП «Контакт» залишається незалежним за 2021- 2023 роки наведено у табл.

2. 5.

Таблиця 2.5.

Аналіз динаміки та структури активів МП «Контакт» за 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2022/2021		
				абсол., тис. грн.	відносне, %	тис. гр

1 Активи підприємства, всього, тис. грн.	9359	9596	9877	237	2,53	
2 Необоротні активи, тис. грн.	911	1190	1258	279	30,62	
- у % до всіх активів	9,73	12,40	12,74	-	-	
3 Оборотні активи, тис. грн.	8448	8406	8619	-42	-0,5	
- у % до всіх активів	90,27	87,60	87,26	-	-	
3.1. Матеріальні оборотні активи, тис. грн.	3762	4293	4307	531	14,11	
- у % до оборотних активів	44,53	51,07	49,97	-	-	
3.2. Дебіторська заборгованість, тис. грн.	321	195	161	-126	-39,25	
- у % до оборотних активів	3,8	2,32	1,87	-	-	
3.3. Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн.	4340	3897	4143	-443	-10,21	
- у % до оборотних	51,37	46,36	48,07	-	-	

активів						
3.4. Інші оборотні активи, тис. грн.	25	21	8	-4	-16	
у % до оборотних активів	0,3	0,25	0,09	-	-	

Представлені дані свідчать :

1. Загальна вартість активів підприємства за 2021-2023 рр. має тенденцію збільшення на 237 тис. грн. за 2022р та на 281 тис. грн. за 2023р.

Цей показник має стабільно високий рівень та відповідає нормативу;

2. Вартість необоротних активів за 2022 р. значно зросла – на 279 тис. грн., що свідчить про здороження вартості основних фондів за цей рік та їх оновлення. У 2023 р. цей показник зріс ще на 68 тис. грн. Це свідчить про стійкий фінансовий стан підприємства;

3. Вартість оборотних активів підприємства за 2022 р. зменшилася на 42 тис. грн. та збільшилась на 213 тис. грн. за 2023 р., загальний приріст оборотних активів за ці два роки складає 171 тис. грн.;

4. Матеріальні оборотні активи мають стабільну вартість, тобто підприємству вистачає активів, які використовуються у якості сировини, матеріалів та ін. для виробництва продукції;

5. Дебіторська заборгованість за 2022 рік зменшилась на 126 тис. грн., а у 2023 р. цей показник теж зменшився на 34 тис. грн., тобто у ці роки дебітори не поспішали платити підприємству по своїм боргам;

6. Грошові кошти та їх еквіваленти за 2022-2023 рр. зменшилися на 197 тис. грн. Незначне зниження цього показника не має негативних наслідків на роботу підприємства;

7. Інші оборотні активи за цей період зменшилися майже у тричі (на 17 тис. грн.), що спричинено економією ресурсів підприємства;

Вертикальний та горизонтальний аналіз джерел утворення підприємства наведено у табл. 2.6.

Розрахунок показників дозволяє констатувати:

1. Загальна вартість джерел утворення активів за 2021-2023 рр. має тенденцію збільшення на 237 тис. грн. за 2022 р. та на 281 тис. грн. за 2023 р. Цей показник говорить про фінансову стійкість та динамічну роботу підприємств у цей період;

2. Власний капітал підприємства у 2022 р. збільшився на 133 тис. грн., а у 2023 р. він зріс на 133 тис. грн. Власний капітал - це частина в активах підприємства, що залишається після вирахування його зобов'язань, тобто цей показник говорить про стабільність отримання прибутку підприємством за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.6.

Аналіз динаміки та структури джерел утворення активів МП «Контакт» за 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2022/2021	
				абсол., тис. грн.	відносне, %
1.Джерела утворення активів, всього, тис. грн	9359	9596	9877	237	2,53
2. Власний капітал, тис. грн.	8936	9069	9217	133	1,49
-у % до всіх джерел утворення активів	95,48	94,51	93,32	-	-

2.1. Власний оборотний капітал, тис. грн	8040	8083	8099	43	0,54
- у % до власного капіталу	89,97	89,13	87,87	-	-
3. Довгострокові зобов’язання і забезпечення, тис. грн.	120	204	140	84	70
у % до всіх джерел утворення активів	1,28	2,12	1,42	-	-
4. Поточні зобов’язання, тис. грн.	303	323	520	20	6,6
-у % до всіх джерел утворення активів	3,24	3,37	5,26	-	-
4.1.Кредиторська заборгованість, тис. грн.	303	323	520	20	6,6
у % до поточних зобов’язань	100	100	100	-	-

3. Довгострокові зобов’язання і забезпечення за 2021-2023 рр. зросли на 20 тис. грн. – це негативні зміни у балансі підприємства, оскільки вони свідчать про утворення у підприємства довгострокової кредиторської заборгованості перед банками, інших довгострокових фінансових зобов'язань, відстрочених податкових зобов'язань, інших довгострокових зобов'язань.

4. Поточні зобов’язання підприємства за 2021-2023 р.р збільшилися на 190 тис. грн.

5. Кредити банків відсутні на підприємстві, що є сприятливою обставиною і говорить про самозабезпечення підприємства.

6. Кредиторська заборгованість у 2022 році збільшилась на 20 тис. грн., тобто є незначною для підприємства, а у 2023 році кредиторська заборгованість значно зросла на 197 тис. грн., це свідчить про те, що підприємство має значну заборгованість перед своїми постачальниками та підрядниками та затримує оплату.

7. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття у 2021-2023 рр. на підприємстві відсутні.

2.3.Моніторінг структурних елементів корпоративної культури підприємства

Доречно представити аналіз корпоративної культури МП «Контакт» за допомогою SWOT-аналізу, шляхом виокремлення сильних та слабких сторін корпоративної культури підприємства, його загрози та можливості їх подолання (табл.2.7).

Таблиця 2. 7

SWOT-аналіз корпоративної культури підприємства за 2024 рік

Сильні сторони (strengths)	Слабкі сторони (weaknesses)
1.Лідерські якості керівника. 2. Ефективна внутрішня та зовнішня ккомунікація. 3. Наявність програми навчання та розвитку персоналу. 4.Присутнє бачення про розвиток системи винагород та стимулювання. 5.Сильний корпоративний дух та сприятлива атмосфера.	1.Недостатня внутрішня комунікація. 2. Відсутність чіткої візії. 3. Недостатньо розвинута система винагород. 4. Відсутність соціального пакету. 5. Недостатня увагу до тренінгів. 6. Часті конфліктні ситуації в колективі. 7.Недостатній рівень комп'ютеризації виробничих процесів.
Можливості (opportunities)	Загрози (threats)

1.Розвиток нових ринків. 2.Впровадження системи управління конфліктами. 3.Вдосконалення програми мотивації. 4.Адаптація до нових технологій. 5.Розвток програм співпраці та командної роботи. 6. Покращення психологічного клімату у колективі.	1.Конкуренція на ринку. 2.Зниження попиту на продукцію. 3.Зміна технологій та вимог до ведення господарської діяльності. 4.Зменшення ефективності роботи. 5. Дефіцит персоналу/ працівників.

Отже, рівень корпоративної культури підприємства потребує значного удосконалення та розвитку, шляхом запозичення досвіду передових підприємств, залучити деякі елементи та імплентувати в свою діяльність.

Доречно для дослідження типу корпоративної культури використовувати методику оцінювання корпоративної культури (OCAI). OCAI класифікує корпоративну культуру на основі чотирьох основних типів: кланова, ієрархічна, ринкова та адхократична. Кожен тип характеризується своїми унікальними особливостями та цінностями. Оцінювальний опитувальник OCAI складається з комплексних питань, спрямованих на визначення ступеня відповідності організаційних цінностей та практично одному з чотирьох типів культур, дана методика може використовуватися як інструмент для управління змінами в корпоративній культурі, адже вона орієнтується на конкретні аспекти, які потребують уваги та втручання. Методика OCAI стала популярним інструментом для дослідження можливостей та розвитку корпоративної культури.

Опитування базувалося на алгоритмі проведення типологічного аналізу корпоративної культури підприємства за методикою К. Камерона і Р. Куїна [2]. Оцінювання включало шість блоків, кожен з яких мав максимальну

оцінку у 100 балів, та чотири варіанти відповідей (A, B, C, D) [41], представлених у табл.2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка корпоративної культури підприємства

	1. Найважливіші характеристики	Сучасний стан	Прогнозний стан
A	Організація унікальна за своїми особливостями. Вона нагадує велику родину. Люди мають багато спільного	5	75
B	Організація дуже динамічна і підприємницька Люди готові жертвувати собою і йти на ризик	5	10
C	Організація орієнтована на результат. Головна турбота - домогтися виконання завдання. Люди орієнтовані на суперництво і досягнення поставленої мети	65	10
D	Організація жорстко структурована і строго контролюється. Дії людей, як правило, визначаються формальними процедурами	25	5
	Усього	100	100

2. Загальний стиль лідерства в організації			
A	Загальний стиль лідерства в організації є приклад моніторингу, прагнення допомогти, навчити.	10	35
B	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом підприємництва, новаторства і схильності до ризику	5	45
C	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результати	45	10
D	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом координації, чіткої організації плавного ведення справ у руслі рентабельності	40	10

	Усього	100	100
	3. Стиль менеджменту		
A	Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням колективної роботи, єдності й участі в прийнятті рішень	5	25
B	Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням індивідуального ризику, новаторства, самобутності та свободи	5	45
C	Стиль менеджменту в організації характеризується високою вимогливістю, твердим прагненням до конкурентоздатності і заохоченням до здобутків	65	15
D	Стиль менеджменту в організації характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбачуваності і стабільності у відносинах	25	15
	Усього	100	100
	4. Цілісність організації		
A	Організацію зв'язують воєдино відданість справі і взаємна довіра. Високий рівень відповідальності.	5	25
B	Організацію зв'язують воєдино прихильність новаторству й прагнення до удосконалення. Акцентується необхідність бути на передових рубежах	5	25
C	Організацію об’єднує в єдине ціле акцент на досягнення мети і виконанні задачі. Загальноприйняті теми – агресивність і перемога	75	15
D	Організацію об’єднують формальні правила й офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу діяльності організації.	15	35
	Усього	100	100
	5. Стратегічні цілі		
A	Організація загострює увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримуються висока довіра, відкритість і співучасть	5	10
B	Організація акцентує увагу на знаходженні нових ресурсів і вирішенні нових проблем. Цінуються апробація нового і вишукування нових можливостей.	15	35

C	Організація акцентує увагу на конкурентних діях і досягненнях. Домінує цільова напруга сил і прагнення до перемоги на ринку	55	10
D	Організація акцентує увагу на незмінності і стабільності. Домінує рентабельність, контроль і ритмічність всіх операцій	25	45
	Усього	100	100
6. Критерії успіху			
A	Організація визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, групової роботи, мотивації найманих робітників справою і турботою про людей	15	25
B	Організація визначає успіх на базі володіння унікальною чи новітньою продукцією. Це виробничий лідер і новатор.	5	25
C	Організація визначає успіх на базі перемоги на ринку і випереджуванні конкурентів. Ключ успіху - конкурентне лідерство на ринку	15	25
D	Організація визначає успіх на базі рентабельності. Успіх визначають надійне постачання, гнучкі плани - графіки і низькі виробничі витрати	65	25
	Усього	100	100

Для визначення типу корпоративної культури підприємства слід отримані результати рейтнгувати на основі експертної думки (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 Рейтинг оцінок організаційної культури підприємства

Сучасний стан							
1 A	5	1 B	5	1 C	65	1 D	25
2 A	10	2 B	5	2 C	45	2 D	40
3 A	5	3 B	5	3 C	65	3 D	25

4 A	5	4 B	5	4 C	75	4 D	15
5 A	5	5 B	15	5 C	55	5 D	25
6 A	15	6 B	5	6 C	15	6 D	65
∑	45	∑	40	∑	320	∑	195
∑̄	7,5	∑̄	6,66	∑̄	53,3	∑̄	32,5
Рекомендований стан							
1 A	75	1 B	10	1 C	10	1 D	5
2 A	35	2 B	45	2 C	10	2 D	10
3 A	25	3 B	45	3 C	15	3 D	15
4 A	25	4 B	25	4 C	15	4 D	35
5 A	10	5 B	35	5 C	10	5 D	45
6 A	25	6 B	25	6 C	25	6 D	25
∑	195	∑	175	∑	85	∑	135
∑̄	32,5	∑̄	29,2	∑̄	14,2	∑̄	22,5

Підсумкові результати типологічного аналізу корпоративної культури підприємства (табл.2.10)

Таблиця 2.10 Результати аналізу корпоративної культури МП «Контакт»

Стан	Кланова культура	Адхократична культура	Ринкова культура	Бюрократ культура
Сучасний стан	7,5	6,7	53,3	32,5
Рекомендований стан	32,5	29,2	14,2	22,5

За результатами оцінювання найнижчий рівень на сучасному етапі розвитку підприємства має адхократична культура (6,7). Такий результат свідчить про те, що працівники та персонал не орієнтовані на жертовність, не готові і не можуть ризикувати заради досягнення підприємницьких цілей. Кількість балів на сучасному етапі розвитку підприємства та у майбутньому періоді мають достатньо значний розрив – є 6,77 до 29,2 балів відповідно. Це дає підстави зробити висновок, що працівники і службовці вважають за необхідне знизити рівень розвитку адхократичної культури на підприємстві та переорієнтуватися на інший тип культури.

Щодо кланової культури рівень низький 7,5, але в перспективі планується збільшення до 32,5 вказує на заохоченням і превалюванням командної роботи, участі працівників і персоналу у бізнес-процесах, відданістю традиціям, довірливими відносинами з керівництвом;

Щодо стану ринкової культури де сучасне значення 53,3 свідчить про те що працівники підприємства не розглядають своїх колег в якості конкурентів, боротьба і суперництво між ними практично відсутні. Працівники не вважають за необхідне досягнути своєї мети будь-якими способами та будь-якими шляхами, у т.ч. непопулярними та нелегітимними.

Щодо бюрократичної культури підприємства, то отримані результати оцінювання 32,5 балів. Відповідно працівники та персонал підприємства вважають, що підприємство характеризується достатьою контрольованістю з боку керівництва, мають раціональну структуру та є таким, на які можно ефективно здійснюватися процес управління. Діяльність працівників підпорядкована встановленим нормам і правилам поведінки, визначається

чіткими алгоритмами і процедурами, нормами і стандартами виробництва, технологією виробництва, необхідністю дотримання певної послідовності та етапів в процесі реалізації цієї технології, чітко визначену організаційну структуру та ієрархію у прийнятті рішень. Працівники і персонал вважають за необхідне знизити рівень рівень цієї культури до 22,5 балів.

Отримані результати оцінювання дозволяють зробити висновок, що працівники і персонал підприємства визначили культуру промислового підприємства МП «Контакт» на сучасному етапі його розвитку як ринкову.

Цей тип культури набрав абсолютний максимум – 53,3 бали.

Отже, профіль домінуючої культури, а також профілі кожного з атрибутів культури дозволяють інтерпретувати результати оцінювання наступним чином:

- відмінності між поточною культурою і культурою, якій буде віддаватися перевага в майбутньому в цілому практично не простежуються, можна тільки зміцнити команду працівників, зорієнтувати їх на спільну роботу та взаємопідтримку;
- рівень домінуючого типу культури промислового підприємства (ринковий) дуже високий і дорівнює 53 бали;
- культуру даного промислового підприємства слід вважати погодженою, оскільки наявна відповідність і погодженість у профілях розглянутих атрибутів культури та їх індивідуальних оцінок працівниками.

РОЗДІЛ III.
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Модель розробки і формування корпоративної культури на підприємстві

Управління процесом формування, розвитку й зміни корпоративної культури здійснюється за певними принципами, що постають як орієнтири діяльності, а саме: системності, усвідомлення, стійкості, прогнозування, гармонійності, ресурсного забезпечення. Усі ці принципи є елементами комплексної системи організації та управління розвитком й зміною корпоративної культури. Вони тісно взаємодіють між собою, що завдяки синергетичному ефекту посилює дію кожного з них.

Синергетичний механізм формування та розвитку корпоративної культури проявляється через встановлення і посилення взаємозв'язку і взаємодії елементів соціально-економічної системи (наприклад, структурних підрозділів організації). У сучасній організації недостатньо знати і уміти виконувати тільки свою, невелику частину цілого виробничого процесу, необхідно працювати над усім процесом, розуміти своє місце в ньому, бачити і знати кінцевий результат і бути зацікавленому у його досягненні [42].

Однією із сучасних концепцій, орієнтованих на процес, є реінжиніринг. Головна особливість реінжинірингу в тому, що діяльність підприємства організовується навколо цілого, повного процесу. А це вимагає переосмислення, установлення нових в'язків і відносин між елементами організації, нової ідеології управління, тобто формування нової корпоративної культури, за рахунок чого підсилюються взаємозв'язки і взаємодія працівників організації, що сприяє досягненню синергетичного ефекту у формуванні і розвитку корпоративної культури в організації.

Процес формування, розвитку й змін корпоративної культури може відбуватися відповідно до життєвого циклу організації. Оскільки в розвитку організації виділяють три важливих періоди, то кожен із них має свої проблеми культури і відповідні шляхи їх вирішення [42].

На стадії формування організації формується її корпоративна культура відповідно до місії й стратегії розвитку організації. Базові цінності культури будуть закладатися провідними лідерами та керівником організації. Тобто взаємозалежність між базовими цінностями, нормами поведінки, системою взаємовідносин і поколінням менеджерів дуже велика. На стадії зростання організації, в середині її життєвого циклу, культура поволі урізноманітнюється і менеджерам доводиться вирішувати, які саме елементи культури варто змінювати. На стадії зрілості та занепаду культура частково набуває дисфункціонального характеру, перестає бути активним потенціалом, тому вимагає змін, що відповідають викликам часу. Співвідношення стадій життєвого циклу організації і механізму зміни її культури представлено в таблиці 3.1. [18].

Таблиця 3.1.

Стадії життєвого циклу організації і механізми зміни корпоративної культури

Стадії життєвого циклу організації	Механізми зміни корпоративної культури
1. Створення організації і початок її розвитку	Природна еволюція
	Самозміна за допомогою організаційної терапії
	Управління еволюцією за допомогою носіїв культури
2. Стадія зростання, середина життєвого циклу організації	Зміни завдяки наявності субкультур
	Планові зміни та організаційний розвиток
	Впровадження нових технологій
3. Процвітання та занепад організації	Зміни за допомогою нових лідерів
	Зміни через конфлікти чи поширення міфів
	Повне перетворення
	Переконання вимушене
	Руйнування і відродження

Доцільно детальніше розглянути зміст деяких механізмів зміни корпоративної культури.

Загалом на етапі створення організації і її розвитку зміни носять частковий характер, чітко виділяють сильні та слабкі сторони існуючої культури і розробляють програму заміни тих елементів корпоративної культури, які є слабкою ланкою [42].

На етапі зростання оцінюються сильні та слабкі сторони цілих субкультур, а лідери виділяють ту, яка найбільше підходить і підлаштовують під неї інших. Крім того створюються паралельні структури, в яких культивуються нові культури паралельно до проекту організаційного розвитку. З метою забезпечення повного усвідомлення персоналом необхідності змінити деякі переконання чи норми поведінки впроваджуються нові технології.

На етапі процвітання та занепаду відбуваються зміни за допомогою нових лідерів організації. В цей період зміни можуть поширюватись через міфи та конфліктні ситуації в організації. Також можливим є переконання шляхом примусу у ситуаціях, коли старі переконання набувають дисфункціонального характеру. Досить радикальним методом є руйнування та відродження. Він є ефективним у випадку економічної скрути організації і необхідності вирішення проблеми її виживання.

Процес формування та розвитку корпоративної культури буде неефективним, якщо відсутнє належне корпоративне і управлінське забезпечення. На зміст корпоративного і управлінського забезпечення процесу формування і розвитку корпоративної культури впливають такі основні чинники: мета, яку ставить перед собою організація, формуючи корпоративну культуру; загальний рівень освіти і кваліфікація працівників; існуюча корпоративна культура; фінансове становище, сфера діяльності, масштаби організації; інші.

Враховуючи вищезазначено, слід представити модель формування ефективної корпоративної культури. Вона передбачає управління та контроль на трьох рівнях, а саме на найнижчому або базовому рівні, на рівні виконання положень та на рівні управління якістю корпоративної культури [42]. Модель формування ефективної корпоративної культури представлено у табл.3.2..

Таблиця 3.2

Модель формування ефективної корпоративної культури підприємства

Базовий рівень	Рівень виконання положень	Рівень управління якістю
- визначення існуючих морально- етичних і культурних проблем на підприємстві; - перегляд існуючих етичнопрофесійних стандартів підприємства; - розробка базових цінностей щодо місії підприємства; - розробка плану щодо покращення стану якості корпоративної культури підприємства; - доведення результатів до всіх працівників підприємства	- розробка Кодексу корпоративної культури підприємства; - перевірка створеного документу; - контроль керівництва та персоналу за виконанням та дотриманням встановлених правил Кодексу	- формування реальних перспектив розвитку корпоративної культури підприємства; - навчання персоналу; - перетворення обставин в можливості; - орієнтація на виконання конкретних дій та концентрація на головному; - підтримка “національної” ідеї в Кодексі корпоративної культури підприємства; - виведення підприємства на новий рівень розвитку

3.2. Корпоративна культура як на інструменті стійкості персоналу

Для кожного підприємства характерна своя корпоративна культура, яка впливає на його діяльність і формується внутрішнім середовищем. Вона складається з цінностей підприємства і працівників, правил і норм, що формують поведінку персоналу та забезпечують порядок у їх роботі; впливає на ефективність діяльності підприємства, задоволення інтересів управлінців, працівників, контрагентів та держави.

Вплив корпоративної культури на показники діяльності організації та якість управління людськими ресурсами підкреслює необхідність існування та процесу її формування. Це пояснюється наявністю п'яти факторів, характерних для організацій з міцною корпоративною культурою [44; 29]:

1. Чітке усвідомлення фінансової стійкості організації та її розвитку.
2. Механізми стимулювання та вдосконалення професіоналізму співробітників.
3. Заохочення високої якості праці.
4. Розвинена система соціального захисту співробітників.
5. Гнучкі форми ефективної індивідуальної і колективної роботи.

Кожна організація має свої унікальні цінності, стиль ведення бізнесу, філософію, принципи, правила та норми поведінки. Ці елементи складають корпоративну культуру, яка в кожній організації буде мати свої, характерні лише їй риси. Наразі українські підприємства активно розвивають свою корпоративну культуру. Наприклад, все частіше проводяться тренінги, конференції та корпоративні вечори, що є першим кроком до впровадження формалізованої корпоративної культури. Великі підприємства прагнуть формувати її, використовуючи провідний світовий досвід, включаючи різноманітні тренінги для персоналу, корпоративні сайти тощо [33].

Згідно з теорією та практикою менеджменту культурні фактори, такі як довіра, відкритість комунікацій та підтримка ініціативи співробітників, значно підвищують відданість та знижують рівень професійного вигорання.

Така корпоративна культура сприяє розвитку позитивного робочого середовища, де співробітники відчувають себе цінними та залученими до досягнення спільних цілей. Ці дослідження є фундаментом для глибшого аналізу та дослідження специфічних аспектів впливу корпоративної культури на стійкість персоналу в умовах нестабільності та змін [44].

Для вивчення ролі корпоративної культури в забезпеченні стійкості персоналу можуть бути використані різноманітні методи збору даних, включаючи анкетування, інтерв'ю та кейс-стадії. Кожен з цих методів має свої переваги та обмеження, але їх комбінація може забезпечити більш повне розуміння проблеми. Представимо описові характеристиці цих методів.

Анкетування використовує структуровані питальні анкети, які розсилаються працівникам організації. Анкети можуть містити запитання про сприйняття корпоративної культури, рівень задоволеності від роботи, відчуття приналежності до компанії та інші аспекти, що стосуються стійкості персоналу. Перевагами цього методу є можливість отримання великої кількості даних за короткий час та легкість аналізу результатів. Однак анкетування може бути дозволяє співробітникам висловлювати свої думки, почуття та спостереження, що може призвести до виявлення нових аспектів проблеми. Однак цей метод є обмеженим у тому, що не дозволяє отримати детальні пояснення та контекст, який може бути важливим для розуміння проблеми [44].

Інтерв'ю зі співробітниками організації може допомогти отримати більш глибоке розуміння їхніх переживань та досвіду з корпоративною культурою. Вільна форма інтерв'ю метод може бути часо- та ресурсоємним, а також може вимагати підготовки інтерв'юерів для ефективного проведення інтерв'ю.

Метод кейс-стаді використовуються для глибшого вивчення конкретних ситуацій або випадків, пов'язаних з корпоративною культурою та стійкістю персоналу. Цей метод може включати аналіз документів,

спостереження та інтерв'ю з ключовими учасниками. Кейс-стаді дозволяють отримати детальний інсайт у складний контекст та динаміку, що впливають на корпоративну культуру та стійкість персоналу. Однак цей метод може бути часо- та працезатратним, а також вимагає високого рівня експертизи в досліджуваній галузі. Комбінація цих методів збору даних може допомогти отримати більш повне розуміння ролі корпоративної культури в забезпеченні стійкості персоналу та розробити ефективні стратегії для покращення організаційного клімату. При проведенні аналізу ролі корпоративної культури в забезпеченні стійкості персоналу компанії, організації слід брати до уваги такі критерії:

1. Розмір організації: важливо вибрати організації різного розміру, від малих стартапів до великих міжнародних корпорацій. Це дозволить оцінити, як розмір організації впливає на розвиток корпоративної культури та стійкість персоналу.

2. Галузь діяльності: важливо вибрати організації з різних галузей, оскільки корпоративна культура може значно відрізнятися залежно від специфіки бізнесу. Дослідження організацій з різних галузей дозволить виявити загальні тенденції та унікальні аспекти.

3. Географічне розташування: розгляд організацій з різних регіонів може допомогти зрозуміти, як культурні та інституційні особливості впливають на формування корпоративної культури та стійкість персоналу.

4. Історія та досвід: організації з різним стажем на ринку та різним рівнем досвіду можуть мати відмінні підходи до розвитку корпоративної культури та управління персоналом. Важливо включити в аналіз як нові, так і вже встановлені організації.

5. Доступність даних: організації, які надають достатньо інформації про свою корпоративну культуру, персонал та підходи до управління, будуть більш придатними для аналізу. Крім того, досліджуючі роль корпоративної

культури в управлінні персоналом варто розглянути розподіл впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на корпоративну культуру.

До внутрішніх факторів належать:

– матеріальні умови діяльності організації (фінансові, виробничі, технологічні та інші);

– установки, прагнення та цілі керівництва;

– існування та вплив субкультур всередині організації;

– особистісна культура керівництва та персоналу;

– рівень освіти та інтелектуального розвитку працівників;

– менталітет працівників (сукупність поглядів, думок, стереотипів та уявлень);

– характер, темперамент і психологічні особливості працівників.

До зовнішніх факторів відносимо:

– імідж організації, передбачуваність її поведінки для ділових партнерів і суспільства, вплив на зовнішні суб'єкти, включаючи культури вищого рівня (корпоративна культура може вважатися субкультурою щодо регіональних та національних культур);

– демонстрація унікальності як фактор забезпечення конкурентних переваг;

– імідж в очах клієнтів (що впливає на рівень продажів і залучення постійних клієнтів) і акціонерів (що впливає на рівень інвестицій).

Крім того, ця група факторів охоплює ще й ті, що представлено в табл.3.3. з конкретизацією їх впливу на корпоративну культуру.

Таблиця 3.3 Вплив зовнішніх факторів та нестабільності на корпоративну культуру

Зовнішній фактор	Вплив на корпоративну культуру	Приклади адаптацій
Економічна нестабільність	Підвищує стрес, потребу в стабільності	Зосередження на корпоративному

		благополуччі, збільшення гнучкості в роботі
Політичні коливання	Необхідність швидко адаптуватися до змін	Введення чітких правил корпоративної комунікації, підготовка до кризових ситуацій
Технологічні інновації	Може змінити робочі процеси та комунікацію	Інтеграція новітніх технологій, навчання персоналу
Зміни в законодавстві	Вимагає перегляду корпоративних політик	Оновлення внутрішніх правил та процедур
Соціальні тренди	Впливає на корпоративну етику та цінності	Адаптація до сучасних вимог суспільства, наприклад, підтримка різноманітності

Вплив зовнішніх факторів та нестабільності на корпоративну культуру може бути значним і має важливе значення для способу, яким функціонує організація та взаємодіє зі своїм персоналом. Зовнішні фактори, такі як економічна нестабільність, політичні зміни, технологічні інновації та демографічні тренди, можуть створювати різноманітні виклики для корпоративної культури. Вони можуть впливати на цінності, норми, способи спілкування та стандарти поведінки в організації [44].

Вивчення впливу зовнішніх факторів на корпоративну культуру підкреслює критичну роль адаптивності та гнучкості у сучасному бізнессередовищі. Економічні коливання, політична нестабільність, технологічні інновації, зміни в законодавстві, та соціальні тренди мають значний вплив на внутрішнє середовище компаній, що вимагає від організацій бути готовими до швидкої адаптації. Результати показують, що

компанії, які активно реагують на зовнішні виклики, впроваджуючи гнучкі політики та процедури, ефективно підтримують і розвивають свою корпоративну культуру, підвищуючи загальну стійкість та здатність персоналу до адаптації. Важливо, щоб керівництво компаній розуміло значення корпоративної культури як стратегічного активу, що може сприяти або перешкоджати досягненню бізнесцілей в умовах нестабільності.

Корпоративні цінності визначають характер цілей, які ставить перед собою керівництво організації, та формують корпоративну культуру, яка, у свою чергу, впливає на поведінку працівників. Також працівники впливають на стан корпоративної культури, створюючи прямо пропорційну взаємозалежність між корпоративною культурою та працівниками. Останнім часом спостерігається тенденція до того, що все більше компаній аналізують цю проблему та публікують заяви про цінності, на які вони орієнтуються, часто у формі офіційних заяв. Розгляд і формальне затвердження таких цінностей спрощує діяльність співробітників компанії, її споживачів, постачальників та інших контрагентів [34].

У сучасних умовах тренінги та корпоративні навчальні програми є важливими інструментами, через які корпоративна культура може впливати на стійкість персоналу. Програми, що зосереджені на розвитку навичок вирішення проблем, адаптації до змін та управління стресом, не тільки підвищують професійні компетенції, але й сприяють формуванню відчуття контролю та самоефективності серед працівників. Це, в свою чергу, підвищує загальну стійкість персоналу і здатність компанії ефективно реагувати на несподівані виклики та зміни. Тренінги та навчальні програми допомагають співробітникам розвивати нові навички та компетенції, що є важливим для їхнього професійного зростання та розвитку кар'єри. Співробітники, які мають можливість постійно вдосконалювати свої навички, відчувають себе більш цінними та мотивованими, що сприяє їхній стійкості в організації. Участь у тренінгах та розвиваючих програмах може сприяти збільшенню

відчуття приналежності до компанії. Коли співробітники бачать, що їхній розвиток та добробут є пріоритетом для організації, вони сильніше зв'язуються з нею та більш віддані своїй роботі. Тренінги та розвиткові програми допомагають співробітникам відчути себе більш впевненими та компетентними у своїй роботі. Це може позитивно впливати на їхню задоволеність від роботи та загальний стан емоційного благополуччя, що в свою чергу підвищує їхню стійкість та готовність залишатися в організації на тривалий термін. Підвищення інвестицій у розвиток співробітників може сприяти зменшенню текучості кадрів. Коли співробітники бачать перспективи для розвитку та зростання в організації, вони більш схильні залишатися в компанії, що дозволяє зберігати талановитих працівників та забезпечувати стійкість персоналу.

ВИСНОВКИ

Культура є невід'ємною частиною суспільства, незалежно від епохи. А в наш час, потреба в розумінні сутності та значення корпоративної культури постає пріоритетним чинником розвитку будь-якої організації. Сьогодні недостатньо переймати досвід успішних зарубіжних підприємств, слід виробляти та впроваджувати власні підходи до корпоративної культури з урахуванням вітчизняної специфіки економічного середовища та управлінських засад. Значна кількість вітчизняних організацій на сучасному етапі потребує удосконалення існуючої корпоративної культури.

В магістерській роботі розкрито сутність і поняття "корпоративна культура", зокрема на ряду економічної, управлінської, соціологічної та психологічної позиції в тлумаченні цього поняття, окреслено різноманітні підходи до її визначення та надано авторське трактування. Визначено особливості вітчизняних підходів до дефініції поняття "корпоративна культура". Встановлено, що більшість з механізмів корпоративної культури в діяльності вітчизняних організацій практично не використовується. Досліджено вплив корпоративної культури на діяльність організації та управління людськими ресурсами, де під корпоративною культурою слід розуміти набір норм, правил, традицій, що приймаються менеджментом і персоналом організації, які отримують вираз у цінностях що заявлені організацією, у орієнтирах поведінки і дій, що задані персоналу. Окреслено ключові функції організацій, що мають міцну корпоративну культуру і в той же час існуючі проблеми впровадження корпоративної культури у діяльність вітчизняних організацій. Сформульовано чинники, які визначають потребу вітчизняних організацій у зміні корпоративної культури, а саме вплив корпоративної культури на показники діяльності організації та на якість управління людськими ресурсами, що зумовлює необхідність існування ефективної корпоративної культури, робить доцільним процес її формування та удосконалювання.

Особливістю формування корпоративної культури підприємств є впровадження заходів клієнтоорієнтованих технологій менеджменту, партнерських взаємовідносин, розкриття потенціалу персоналу, формування та розвиток ключових компетенцій кожного працівника підприємства. Розроблення механізму формування корпоративної культури передбачає урахування чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, впровадження в життя підприємства культурних цінностей, удосконалення заходів мотивування та системи оцінки результативності персоналу, які б відповідали стратегії розвитку підприємства.

Особливої уваги потребує розуміння алгоритму діагностики корпоративної культури в системі управління підприємством; взаємозв'язок між рівнем корпоротивної культури та різними показниками діяльності організації, тобто ясність цілей організації і орієнтація на їх досягнення; стиль управління; існуюча система цінностей; відданість спільним цілям; ефективна комунікація; спроможність до розв'язання конфліктів; орієнтація на персонал; орієнтація на споживача; орієнтація на навчання та кваліфікація персоналу; умови праці та трудова дисципліна; орієнтація на зміни; система винагороди; технічний рівень виробництва

В роботі представлено аналіз діяльності МП «Контакт», що спеціалізується на гуртовій торговлі обладнання через дилерську мережу в усіх регіонах України. Основною метою діяльності підприємства є досягнення фінансових результатів від реалізації обладнання шляхом ведення комерційної діяльності, підтримки прав споживачів, створення позитивного іміджу компанії, швидкого та якісного обслуговування клієнтів.

Представлений аналіз фінансового стану МП «Контакт» за 2021- 2023 рр. дозволив констатувати про те, що ліквідність балансу та його структура є задовільною; підприємство платоспроможне, тобто підприємству цілком вистачає ресурсів для погашення поточних зобов’язань. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства показав, що

підприємство стійке, стабільно працює, витрати покриваються отриманим прибутком повністю та вчасно, дебіторська заборгованість повністю дозволяє покривати кредиторську. Аналіз ділової активності підприємства показав, що підприємство платоспроможне, конкурентоспроможне, зобов’язання виконуються вчасно та у повній мірі. Аналіз рентабельності підприємства показав, що підприємство є рентабельними за всіма статтями балансу.

На даному підприємстві використовується лінійний тип організаційної структури. Колектив компанії складається із 30 чоловік, які працюють в комерційному , фінансовому та логістичному відділах

Менеджмент підприємства МП «Контакт»» дотримується стратегії наставництва та одночасно надання вчасної і необхідної допомоги своїм працівникам. Ця стратегія спрямована на отримання зворотного зв'язку та відповідну віддачу з боку працівників, пропонування нових креативних ідей і творчого підходу в процесі діяльності, підвищення кваліфікації та професійний ріст, застосування системи матеріальної та нематеріальної мотивації для персоналу. Підприємство МП «Контакт» орієнтовано на досягнення довгострокових економічних результатів – максимізації прибутку, економічного зростання, збільшення випуску і зниження витрат, розширення діяльності, що відповідно вимагає розвиток кожного працівника, підвищення згуртованості колективу, покращення мікроклімату на підприємстві. Кожен працівник розуміє, що розвиток людського потенціалу, робота у команді, зацікавленість у досягненні високих результатів діяльності підприємства стосується абсолютно всіх та є основою успіху підприємства. Тому згуртованість, взаємодопомога, довіра є основоположними принципами розвитку даного підприємства.

На формування корпоративної культури впливають зовнішні та внутрішні фактори, які в різних країнах чинитимуть різний вплив. Саме тому була запропонована модель формування ефективної корпоративної культури підприємства. Виокремлено механізми зміни корпоративної культури на тій

чи іншій стадії життєвого циклу підприємства. Виконання перелічених пунктів дасть можливість забезпечити ріст ефективності та якості роботи, досягти загальних цілей організації та підтримувати її сприятливий внутрішній клімат.

Корпоративна культура, яка підтримує гнучкість, інновації та спільні цінності, значно підвищує адаптивність персоналу та сприяє стабільності організації. Особлива увага приділяється ролі лідерства у формуванні та розвитку корпоративної культури. Представлені рекомендації, допоможуть організаціям розробляти та впроваджувати ефективну стратегію управління.

Для розвитку корпоративної культури на основі аналізу впливу корпоративної культури на стійкість персоналу необхідна :

1. Підтримка інновацій та відкритості. Організації повинні заохочувати

інноваційне мислення та сприяти вільному обміну ідеями серед співробітників. Це допоможе підвищити рівень задоволеності та відданості працівників, сприяючи їх стійкості у висококонкурентному середовищі.

2. Взаємна підтримка та командна робота є критично важлива для підтримки продуктивності та стійкості перед виробничими викликами. Організаціям слід сприяти колективній роботі та взаємодії між співробітниками, створюючи умови для спільного вирішення проблем та досягнення цілей.

3. Адаптивне лідерство: лідери повинні бути готові до змін у зовнішньому середовищі та адаптувати свої первісні уявлення про організаційну культуру відповідно до нових умов. Це дозволить організації залишатися гнучкою та стійкою перед викликами.

4. Впровадження структур, процедур та ритуалів. З розвитком організації структури, процедури та ритуали повинні ставати первинними механізмами, що забезпечують стабільність. Вони повинні служити фільтрами

або наборами критеріїв при виборі нових лідерів, що знижує ймовірність змін у організаційній культурі.

5. Управління стресом: тренінги з управління стресом можуть підвищити емоційне благополуччя співробітників, сприяючи їхній стійкості та задоволеності роботою.

6. Формування відчуття приналежності: участь у тренінгах та розвиваючих, навчальних програмах може збільшити відчуття приналежності до компанії, що сприятиме їхній довгостроковій відданості. Запровадження цих рекомендацій допоможе організаціям розвивати сильну корпоративну культуру, яка підвищує стійкість персоналу, забезпечуючи таким чином стабільність та конкурентоспроможність у сучасному бізнес-середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАННИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ackoff, Russell L. Creating the Corporate Future: Plan or be Planned For. Wiley, 1981.

2. Cameron, K.S., Quinn, R.E. Diagnostics and change of organizational culture. NY: John Wiley & Sons, Inc, 2006. 242 p.

3. Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies. 1st. SAGE Publications, 29 April 2004.

4. Denison Consulting. Denison's methodology for diagnosing organisational culture. 2022. URL: hppt/www.denisonconsulting.com.

5. Edgar H. Schein. Organizational Culture and Leadership, 1992.

6. Shein, E. (2003). Organizational Psychology. 3- rd Edition. London: Prentice-Hall, 2003

7. Smiesova V.L., Kovtun N.V. Market conjuncture and microeconomic aspects of innovation management. Economic Herald of State Higher Educational Institution «Ukrainian State University of Chemical Technology». 2022. №1. pp. 71-76. URL: http://ek-visnik.dp.ua/wp-content/uploads/pdf/2022-1/Smiesova.pdf.

8. Апостолюк О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2016. № 2. С. 68—73.

9. Бала О.І., Мукан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємства: сутність та види. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2010. № 682. С. 11-15.

10. Балика О.Г. Стратегічне управління корпоративною культурою. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі: Економічні науки. 2011. 4 (49). С. 195—200.

11. Беляк Т.А. Корпоративная культура в условиях трансформаций социально-трудовых отношений в Украине. Азимут научных исследований: экономика и управление. 2014. 3. С. 10—12.

12. Бугаєвська Ю.В. Поняття корпоративної культури: її суть і структура. Засоби навчальної та науково-дослідної роботи. 2011. № 36. С. 12—17.

13. Гриценко Н.В. Особливості формування корпоративної культури організації. Н.В. Гриценко. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. 59. С 284—290.

14. Євтухова Т.І., Легенько Ю.В., Родіонов О.В., Руденко О.М. Корпоративна культура: навч. посіб. К.: Технодрук, 2012. 185 с.

15. Захарчин Г.М., Любомудрова Н.П., Винничук Р.О., Смолінська Н.В. Корпоративна культура: навч. посіб. URL: http://nebotan.info/civilization.php.

16. Зеліч В.В. Роль та місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємства. Інфраструктура ринку. 2017. Вип. 6. С. 21-25.

17. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. URL: flightcollege.com. ua/library/6%20ОБЩЕСТВЕННЫЕ%20НАУКИ/65%20 ЭКОНОМИКА/65.050%20МЕНЕДЖМЕНТ/Организационная%20культ ура.pd f.

18. Корпоративна культура: навч. посіб. Г. М. Захарчин, Н. П. Любомудрова, Р. О. Винничук, Н. В. Смолінська ; під заг. ред. Г. М. Захарчин. Львів : Новий світ-2000, 2011. - 341 с.

19. Крупський О.П. Організаційна культура туристичного підприємства як індикатор його інноваційного потенціалу. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ binf_2014_9_35.

20. Марченко О.А. Роль корпоративної культури у поліпшенні якості туристичних послуг. Бізнес-навігатор. 2011. № 5(26). С. 182–186.

21. Мескон М. Х, Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Пер. з англ. – Х: «Справа ЛТД», 2007. – 704 с.

22. Мінцберг Р. Менеджмент. Стратегічний процес. - К: Видавничий будинок «Рівновага», 2014. – 502 с.

23. Моісеєва Н., Кузьменко С., Рюмін М. Технологія створення споживчих інновацій з орієнтацією на бренд. // Маркетинг. – 2004. – №5. – С. 25-34.

24. Нездоймінов С.Г., Гонцова В.В. Формування корпоративної культури туристичного підприємства. Інфраструктура ринку. 2018. Випуск 24. С. 216–221.

25. Новосад М.Г. Корпоративна культура підприємств в контексті сучасних європейських стандартах, 2013 р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://lib.pu.if.ua.

26. Овчаренко М.І., Червякова С.В. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. №2. С. 130-141.

27. Олексенко Я.А. Соціально-економічний зміст та передумови становлення корпоративної культури на підприємстві. Вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. 2019. № 33. С. 117-122. DOI: https://doi.org/10.32999/ksu2307- 8030/2019-33-23.

28. Олійник Т . І. Сучасна роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації. Інвестиції: практика та досвід. 2018. №

22. С. 66-69. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2018_22_13.

29. Петрова І.Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин. Вчені записки. 2015. № 40. С. 139− 145.

30. Пилипенко Г.М., Литвиненко Н.И. Украинская ментальность в координатах исследовательской программы Г. Хофстеда. Економічний вісник НГУ. 2015. №2. С. 14-22.

31. Пітерс Т., Уоттермен Р. В пошуках ефективного управління: досвід кращих компаній. – Х: Грінь, 2015. – 215 с.

32. Приймак Н. Ідентифікації типу корпоративної культури підприємства щодо сприйняття змін. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2019. № 2. С. 113-122.

33. Пушкар З.М., Панчук Д.В. Корпоративна культура в контексті діяльності організації. Молодий вчений. 2017. № 10 (50). С. 1025 − 1028.

34. Рождественська Н.А. Способи між особового пізнання [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://psyera.ru/korporativnayakultura-i-cennosti_8141.htm.

35. Романюк І.А. Формування корпоративної культури та ділової репутації туристичних підприємств. URL: https://nakkkim.edu.ua/images/vidannya/Ekon_i_ Management/EIM2016.pdf#page=26.

36. Рудінська О.В., Яроміч С.А., Молотова І.О. Менеджмент. К.: Ельга, Ніка-Центр, 2002. 335 с. 9. Нагара М.Б. Корпоративна культура та стратегічний розвиток туристичного підприємства: іманентний взаємозв’язок. URL: http://dspace.tneu.edu.ua/ handle/316497/5685.

37. Сеник Ю.І. Аналіз стану корпоративної культури молокопереробного підприємства України. Innovation and Sustainability. 2022. № 4. С. 232-239.

38. Смєсова В.Л., Федорова Н.Є., Побива В.О. Інновації як основа соціально-економічного розвитку країн світу. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2020. №31. С. 104-111. doi: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020- 31-17.

39. Семикіна М.В. Діагностика впливу корпоративної культури на стан соціально-трудових відносин. Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. пр. 2015. № 2 (10). С. 54—63.

40. Семикіна М.В. Корпоративна культура та якість людського капіталу: особливості взаємовпливу Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. — 2015. — № 28. — С. 68—75.

41. Смєсова, Ст. Л. Оцінювання рівня розвитку корпоративної культури промислового підприємства у контексті управління та інноваційного розвитку / В. Л. Смєсова, Н. Ст. Ковтун // Економічний вісник Дніпровської політехніки. - 2023. - № 1 (81). - С. 172-180.

42. Смолич Д.В. Розвиток корпоративної культури як запорука ефективної діяльності підприємства. 2016. Вип. 13 (50). С.257–270.

43. Степанова Л.В., Тужилкіна О.В. Корпоративна культура: сутність та теоретичні підходи дослідження. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. 2017. № 4. С. 167172.

44. Сулімов В.А. Роль корпоративної культури як чинника стійкості системи управління персоналом в умовах невизначеності. Економіка і організація управління •№ 1(53)2024

45. Терон І.В.Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудових відносин. Глобальні та національні проблеми економіки.

Вип.6, 2015. С.639-643.

46. Уотермен Р. Фактор відновлення. Як зберігають конкурентоздатність кращі компанії. Х., Буква, 2008. – 307 с.

47. Фокіна-Мезенцева К.В. Алгоритм діагностики корпоративної культури в системі управління підприємство. Науковий вісник Херсонського державного університету. № 22, частина 1,

№2017, с 133-135

http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_22/1/37.pdf

48. Юрченко В.В., Мельник Ю.В., Богданова Н.В. Корпоративна культура організації: навчально-методичний посібник. URL: http://www.centre-kiev.kiev.ua/bib/files/ nmm/5.pdf.

Додаток А

Таблиця 1.

Основні дефініції "корпоративна культура"[28]

Трактування визначення	Автор
Трактування визначення Автор Корпоративну культуру можна визначити як сферу менеджменту, пов’язану з розвитком інтеграційних процесів в управлінні, яка включає в якості основних компонентів цінності членів трудового колективу організації, переконання, норми поведінки і комунікаційної взаємодії працівників в процес трудової діяльності, елементи матеріального середовища і тим самим відображають індивідуальність даної організації	Ю. Бугаєвська [12]
сукупність прийнятих на даному підприємстві норм і правил поведінки по відношенню до клієнтів і партнерів, а також культура міжособових стосунків на підприємстві. Це – втілення «духу компанії», коли всі співробітники – від керівників до виконавців – чітко усвідомлюють завдання компанії і прикладають максимум зусиль для їх реалізаці	І. Терон [45]
Це сукупність правил, звичаїв та сталої практики в галузі корпоративного управління, яка не отримала нормативного закріплення в законодавстві та базується на загальному культурному рівні суспільства, нормах моралі, діловій практиці тощо. Культуру організації можна визначити як сукупність ідей, корпоративних цінностей і норм поведінки, що формуються в ході спільної діяльності для досягнення загальних цілей певної організації	Т. Бєляк [11]

Корпоративна культура – це є соціальний ресурс концептуально оформлених ідей, цінностей, відносин, очікувань, способу мислення, норм і правил поведінки, традицій та корпоративної символіки, що формуються в ході спільної діяльності для досягнення цілей організації	О. Балика [10]
Це система цінностей, вірувань, переконань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій ритуалів і т.д., які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та приймаються більшістю співробітників	М. Семикіна [40]
Під корпоративною культурою розуміється встановлена система уявлень, символів, норм, цінностей і прикладів поведінки, що сприймаються всіма членами корпорації	І. Петрова [29]
Є сукупністю ціннісних установок, норм, формальних та неформальних законів поведінки, які відбивають соціальні, економічні, виробничі відносини, що склалися в корпорації та культивуються її керівництвом	Н. Гриценко [13]
Невидиме і неформальне «усвідомлення» організації – образ думок, управлінська культура (ідеологія управління, стилі керівництва і вирішення керівниками проблем, їх поведінка загалом), яка визначає політику організації по відношенню до працівників, партнерів і клієнтів; сукупність найбільш важливих ідей, поглядів, основних цінностей і стандартів, переконань, етичних норм, вірувань і очікувань, які приймають більшість працівників	О. Апостолюк [8]