

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес технологій та економіки

(повне найменування інституту, назва факультету)

Кафедра «Менеджменту та адміністрування»

(повна назва кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

Бакалавр

(ступінь вищої освіти)

на тему Удосконалення управління корпоративною культурою
металургійного підприємства

Виконав: студент 4-го курсу бакалаврата,
групи БТЕ – 0812

Спеціальності

073 – “Менеджмент”

(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

“Менеджмент організацій”

БОГУСЛАВСЬКИЙ В.С.

(прізвище та ініціали)

Керівник КОРОЛЬКОВ В.В.

(прізвище та ініціали)

Рецензент БОРИСЕНКО О.Є.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
 (повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут, факультет бізнес технологій та економіки
 Кафедра «Менеджмент та адміністрування»
 Ступінь вищої освіти Бакалавр
 Спеціальність 073 «Менеджмент»
 (код і найменування)
 Освітня програма (спеціалізація) «Менеджмент організацій»
 (назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д.е.н., професор

Тетяна ПУЛІНА

« 06 » 06 2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

БОГУСЛАВСЬКИЙ Валентин Сергійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Удосконалення управління корпоративною культурою підприємства

Виконав проєкту (роботи) Корольков Владислав Васильович, к.е.н., професор,
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Визначено наказом закладу вищої освіти від « 13 » Березня 2026 року № 75

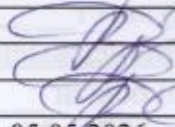
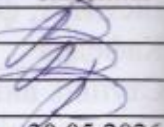
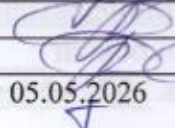
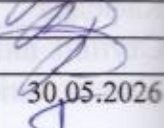
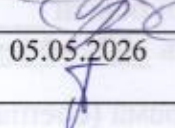
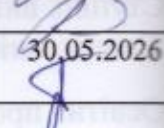
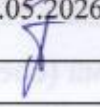
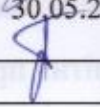
2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 30.05.2026

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) Законодавча база України, Статистична інформація держкомстату, інформація Мін регіону, Регулярна інформація підприємства, Фінансова звітність підприємства, Наукові публікації дослідників за темою дослідження

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно вирішити) Теоретичні основи формування системи управління корпоративною культурою підприємства. Аналіз стану управління корпоративною культурою підприємства на прикладі ПрАТ «Запоріжжкокс». Розробка рекомендацій щодо удосконалення управління корпоративною культурою ПрАТ «Запоріжжкокс».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Рисунків – 11, Таблиць – 15.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I	КОРОЛЬКОВ В.В., проф. каф. менеджменту		
II	КОРОЛЬКОВ В.В., проф. каф. менеджменту		
III	КОРОЛЬКОВ В.В., проф. каф. менеджменту		
Нормоконтроль	Пуліна Т.В., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування»	05.05.2026 	30.05.2026 

7. Дата видачі завдання « 01 » 04 2026 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання кваліфікаційної роботи та методики її виконання	03.03.2026	
2	Вибір теми	08.03.2026	
3	Затвердження переліку кваліфікаційних робіт на кафедрі	13.03.2026	
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем кваліфікаційних робіт	13.03.2026	
6	Видача завдання до кваліфікаційної роботи	01.04.2026	
7	Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником	15.04.2026	
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	20.04.2026	
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	30.04.2026	
10	Написання 3 розділу та представлення їх на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	05.05.2026	
11	Нормоконтроль	26.05.2026	
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	27.05.2026	
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні	30.05.2026	
14	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	16.06 - 27.06.2026	

Студент(ка)


(підпис)

Валентин БОГУСЛАВСЬКИЙ

(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Керівник проекту (роботи)


(підпис)

Владислав КОРОЛЬКОВ

(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Бакалаврська робота “Удосконалення управління корпоративною культурою металургійного підприємства”: с. 100, рис. 11, табл. 15, 61 джерел.

Об’єктом дослідження є процеси управління корпоративною культурою металургійного підприємства. **Предметом дослідження** є методи формування та управління розвитком корпоративної культури металургійного підприємства. **Мета роботи** – розробка методичних рекомендацій щодо удосконалення управління корпоративною культурою металургійного підприємства на прикладі ПрАТ «Запоріжжкокс».

Методи дослідження: дослідження законодавчої бази, узагальнення й аналіз літератури з даної теми; системний підхід; порівняння; абстрактно-логічні методи, дослідження нормативної бази, дослідження регулярної інформації ПрАТ “Запоріжжкокс”.

Результати та їх новизна. Удосконалені методичні аспекти управління корпоративною культурою. Проведено систематизацію видів і типів корпоративної культури та їх співвідношення. Проведено систематизацію методів оцінювання та діагностики корпоративної культури та їх застосування в управлінні.

Основні положення роботи. Розглянуто теоретичні основи формування системи управління корпоративною культурою. Досліджено стан корпоративної культури ПрАТ «Запоріжжкокс». Розроблено рекомендації щодо удосконалення управління корпоративною культурою ПрАТ «Запоріжжкокс».

Значимість роботи та висновки. Рекомендації, що надані роботі, дозволять покращити корпоративну культуру ПрАТ «Запоріжжкокс».

Ключові слова: КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, УПРАВЛІННЯ, ОЦІНЮВАННЯ, ДІАГНОСТИКА, МЕТОДИ

ANNOTATION

Bachelor's work: “Improving corporate culture management at a metallurgical enterprise”: p. 100, fig. 11, table. 15, 61 sources.

The object of the study is the processes of managing the corporate culture of a metallurgical enterprise. **Subject** - the methods of forming and managing the development of the corporate culture of a metallurgical enterprise. **Purpose** - to develop methodological recommendations for improving the management of the corporate culture of a metallurgical enterprise based on the example of PrJSC "Zaporizhkoks".

Research methods: study of the legislative framework, generalization and analysis of literature on this topic; systematic approach; comparisons; abstract-logical methods, study of the regulatory framework, study of regular information of PJSC “Zaporizhkoks”.

Results and their novelty. Methodological aspects of corporate culture management have been improved. Types and varieties of corporate culture and their totality have been systematized. Methods for assessing and diagnosing corporate culture and their application in management have been systematized.

Main provisions of the work. The theoretical foundations of the formation of the corporate culture management system are considered. The state of the corporate culture of PrJSC "Zaporizhkoks" is studied. Recommendations are developed to improve the management of PrJSC "Zaporizhkoks" 's corporate culture.

Significance of the work and conclusions. The recommendations provided in the work allow for improving the corporate culture of PrJSC "Zaporizhkoks".

Keywords: CORPORATE CULTURE, MANAGEMENT, EVALUATION, DIAGNOSTICS, METHODS

ЗМІСТ

Завдання на магістерську роботу

Реферат

Annotation

Перелік умовних позначень

Вступ..... 9

Розділ 1 Теоретичні основи формування системи управління

корпоративною культурою підприємства..... 14

1.1 Корпоративна культура трудового колективу підприємства та її сприяння досягненню стратегічних цілей і місії підприємства..... 14

1.2 Види корпоративної культури, принципи та механізми її формування..... 20

1.3 Моделі корпоративної культури підприємства та методи оцінювання..... 29

Висновки до розділу 1 35

Розділ 2 Аналіз стану управління корпоративною культурою

підприємства на прикладі ПрАТ “Запоріжжкокс”..... 38

2.1 Загальна характеристика підприємства ПрАТ “Запоріжжкокс”.... 38

2.2 Стан формування корпоративної культури трудового колективу металургійного підприємства ПрАТ «Запоріжжкокс»..... 47

2.3 Реалізація складових системи управління корпоративною культурою ПрАТ «Запоріжжкокс»..... 53

Висновки до розділу 2 59

Розділ 3 Розробка рекомендацій щодо удосконалення управління

корпоративною культурою ПрАТ «Запоріжжкокс»..... 62

3.1 Шляхи удосконалення управління корпоративною культурою

ПрАТ «Запоріжжкокс».....	62
3.2 Рекомендації щодо діагностування виду корпоративної культури та управління її розвитком на ПрАТ «Запоріжжкокс».....	69
Висновки до розділу 3.....	77
Висновки.....	81
Список використаних джерел.....	84
Додатки.....	92
Додаток А Форма 1 Баланс.....	93
Додаток Б Форма 2 Звіт про фінансові результати.....	96
Додаток В Сертифікат підтвердження участі в роботі конференції	99
Додаток Г Сертифікат якості системи менеджменту.....	100

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

Слово/словосполучення/	Скорочення	Умови використання
Лінія бойового зіткнення	ЛБЗ	у тексті
Збройні сили України	ЗСУ	у тексті
key performance indicators	KPI	у тексті
Balanced Score Card	BSC	у тексті
Analytic Hierarchy Process	АНР	у тексті
Diversity, Equity, Inclusion, and Belonging	DEIB	у тексті
Податок на додану вартість	ПДВ	у тексті
Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України	ЄДРПОУ	у тексті
Класифікатор видів економічної діяльності	КВЕД	у тексті
Публічне акціонерне товариство	ПАТ	у тексті
Приватне акціонерне товариство	ПрАТ	у тексті
Установка безпилової (або бездимної) видачі коксу	УБВК	у тексті
Дитячий оздоровчий центр	ДОЦ	у тексті
Сполучені штати Америки	США	у тексті
Європейський союз	ЄС	у тексті

ВСТУП

Актуальність теми. Феномен впливу корпоративної культури на конкурентоспроможність підприємства, а також формування людського капіталу, який сприяє покращенню реалізації управлінських впливів був відзначений науковцями ще в середині минулого сторіччя. За цей час теорія формування і розвитку корпоративної культури підприємства набула розвитку. У сучасному, підприємства, які приділяють увагу формуванню і розвитку корпоративної культури, мають значно кращу систему управління, що сприяють покращенню конкурентних переваг. Тому увага до методичних аспектів формування і управління корпоративною культурою підприємства набуває актуальності. Підприємства металургійної галузі, які орієнтовані на експорт продукції до розвитку корпоративної культури, приділяють цьому питанню особливу увагу. Це формує особливу актуальність питанням впровадження корпоративної культури.

Теорія корпоративної культури формувалася поступово від соціологічних та антропологічних підходів у 1970–1980-х роках до сучасних економічних та управлінських моделей. Найбільший внесок зробили Едгар Шейн, Чарльз Хенді, Гірт Хофстеде, Джон Коттер і Джеймс Хескетт, а також сучасні економісти, які досліджують корпоративну культуру як фактор фінансових рішень.

Едгар Шейн Розробив трирівневу модель культури (артефакти, цінності, базові припущення). Він вважається засновником сучасної теорії корпоративної культури.

Чарльз Хенді Запропонував типологію культур: влади, ролі, завдання, особистості. В своїх публікаціях він показав, як структура організації визначає її культуру.

Гірт Хофстеде дослідив національні та корпоративні культурні виміри (індивідуалізм, дистанція влади, уникнення невизначеності тощо). Також він вніс між культурний вимір у корпоративну теорію.

Джон Коттер і Джеймс Хескетт довели зв'язок культури з ефективністю бізнесу. В публікаціях авторів визначено, що адаптивна культура сприяє довгостроковому успіху.

Діл і Кеннеді популяризували ідею культури як сукупність ритуалів і символів успіху. Запропонована авторами модель стала практичним інструментом для менеджерів.

Денісон розробив модель оцінювання культури (залученість, узгодженість, адаптивність, місія). Його модель може використовуватися для діагностики корпоративної культури.

Сучасні економісти (Гортон, Греннан, Зентефіс) Розглядають корпоративну культуру як фактор фінансових рішень і ризиків, пропонують емпіричні методи її вимірювання.

Можна визначити наступні етапи розвитку теорії корпоративної культури. Перший етап охоплює період з 1970 по 1980 роки. Це етап становлення концепції корпоративної культури (Хенді, Хофстеде, Діл і Кеннеді). Другий етап охоплює 90-ті роки. В цей період проходить інтеграція культури з бізнес –результатами (Коттер і Хескетт, Денісон).

Третій етап продовжується з 2000 по 2010 роки. В цей період проходить розвиток діагностичних моделей та інструментів управління культурою (Schein, Denison).

Четвертий етап продовжується і зараз. Цей період характеризується розвитком економічного та фінансового підходів. Корпоративна культура розглядається як фактор ризику, інновацій та корпоративних рішень (Gorton et al.).

Внесок українських науковців у розвиток теорії та практики корпоративної культури полягає у поєднанні класичних західних моделей із адаптацією до умов трансформаційної економіки України. Найбільш активно

досліджуються питання формування корпоративних цінностей, вплив культури на конкурентоспроможність підприємств та її роль у системі корпоративного управління.

Серед вітчизняних вчених внесок в розвиток теорії і методики прикладного використання зроблено такими авторами як Андросова О., Далик В., Дергачова В., Довгань Л., Друзі М., Дяченко М., Дяконова І., Захарчин Г., Зеркаль А., Іваненко О., Колот А., Копитко М., Корольков В., Красовська О., Кулакова В., Полянська А., Потапюк І., Смесова В., Стамбульська Х., Судук О., Хаєт Г., Череп А., Чернікова Н., Черноус С., Чобіток В., Чугуєва Н., Шикеринець В. і багато інших.

На теоретичному рівні українські науковці адаптують класичні моделі до національних умов. На практичному рівні в працях вітчизняних науковців зроблено акцент на вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність, економічну безпеку та ефективність управління. На галузевому рівні проведено аналіз застосування корпоративної культури у сфері торгівлі, туризму, аграрного бізнесу та на підприємствах різних галузей. Розглянуто аспекти управління корпоративною культурою.

Не зважаючи на велику кількість публікацій ще залишаються питання, які потребують свого рішення, особливо тих, що відносяться до управління корпоративною культурою.

Мета і завдання бакалаврської роботи. Мета роботи – розробка методичних рекомендацій щодо удосконалення управління корпоративною культурою металургійного підприємства на прикладі ПрАТ «Запоріжжкокс».

Об'єктом дослідження є процеси управління корпоративною культурою металургійного підприємства.

Предметом дослідження є методи формування та управління розвитком корпоративної культури металургійного підприємства.

Реалізація поставленої мети зумовила необхідність вирішення таких **завдань:**

- розглянути корпоративну культуру трудового колективу підприємства та її сприяння досягненню стратегічних цілей і місії підприємства;
- розглянути види, принципи та механізми формування корпоративної культури;
- розглянути моделі корпоративної культури та оцінювання її рівня;
- провести аналіз загальної характеристики підприємства ПрАТ «Запоріжжкокс»;
- провести дослідження стану формування корпоративної культури трудового колективу металургійного підприємства ПрАТ «Запоріжжкокс»;
- провести аналіз реалізації складових системи управління корпоративною культурою ПрАТ «Запоріжжкокс»;
- визначити шляхи удосконалення управління корпоративною культурою ПрАТ «Запоріжжкокс»;
- підготувати рекомендації щодо діагностування виду корпоративної культури та управління її розвитком на ПрАТ «Запоріжжкокс».

Методи дослідження. Для вирішення завдань дослідження застосовувались наступні методи проведення досліджень: метод дослідження законодавчої бази, метод узагальнення й аналіз літератури з даної теми; метод системного підходу; метод порівнянь; абстрактно-логічні методи, метод дослідження нормативної бази, методи дослідження регулярної інформації ПрАТ «Запоріжжкокс».

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України щодо організації управління підприємствами, організаціям, акціонерними товариствами, теоретичні матеріали щодо формування та розвитку корпоративної культури. Регулярна інформація і фінансова звітність підприємства ПрАТ «Запоріжжкокс». Роботи вітчизняних та зарубіжних вчених, дискусії науково-практичних конференцій, матеріали наукових публікацій в наукових періодичних видань, інформація мережі Інтернет, нормативна і статистична інформація за темою дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в поглибленому аналізі понятійно-категоріального апарату визначення сутності поняття корпоративної культури. Проведено систематизацію методів оцінювання та діагностики корпоративної культури та їх застосування в управлінні.

За підсумками дослідження отримані наступні результати:

- проведено систематизацію видів та типів корпоративної культури та їх взаємовідносин;
- проведено практичне застосування методів діагностування і визначення профілю корпоративної культури для формування заходів її удосконалення.

Апробація результатів роботи. За результатами проведеного дослідження було підготовлено і опубліковано тези доповіді за темою «Вплив корпоративної культури на підвищення продуктивності праці» та прийнято участь в роботі I Міжнародної науково-практичної конференції «Міжнародний бізнес і логістика: ризики, безпека, управлінські рішення», яка проходила в Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» 5 березня 2026 року в режимі он-лайн. За підсумками участі в роботі конференції отримано сертифікат (Додаток В).

Рекомендації, що надані роботі, дозволять удосконалити управління корпоративною культурою підприємства ПрАТ «Запоріжжкокс».

Структура і обсяг роботи. Бакалаврська робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаної літератури, додатки. Повний обсяг роботи – 100 сторінок, включаючи 15 таблиць, 11 рисунків, 4 додатка. Список використаних джерел (61 найменувань) – 8 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Корпоративна культура трудового колективу та її сприяння досягненню стратегічних цілей і місії підприємства

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та високої конкуренції корпоративна культура стає одним із ключових чинників успішного розвитку підприємства. Вона визначає систему цінностей, норм і моделей поведінки, що інтегрують трудовий колектив у єдине ціле, забезпечуючи узгодженість дій та спрямованість на досягнення стратегічних цілей і реалізацію місії організації.

Трудовий колектив є основою функціонування будь-якого підприємства. Він забезпечує реалізацію виробничих процесів, досягнення стратегічних цілей та виконання місії організації. Формування ефективного колективу – це багатогранний процес, що охоплює організаційні, соціально-психологічні та правові аспекти.

У сучасній науковій літературі трудовий колектив визначається як первинне соціальне утворення, що об'єднує працівників на локальному рівні підприємства, установи чи організації [41, 44]. Він виступає стороною колективних трудових правовідносин і має особливий статус у системі соціального діалогу [41, с.85]. Умови взаємовідносин трудового колективу з керівництвом підприємства визначаються колективним договором.

Основні характеристики трудового колективу:

- спільність цілей і завдань;
- взаємозалежність учасників;
- організаційна структура;
- соціально-психологічні зв'язки між членами.

Управління корпоративною культурою безпосередньо пов'язане з управлінням формування і розвитку трудового колективу. Система управління передбачає наявність наступних функцій: організаційна; планова; облікова; контрольна; аналізу; мотивації. Таким чином формується цикл управління.

Отже, формування трудового колективу відбувається поступово. В публікаціях визначаються поетапний розвиток. Кожен етап має свої завдання і призначення (рис.1.1). [41, с.86].

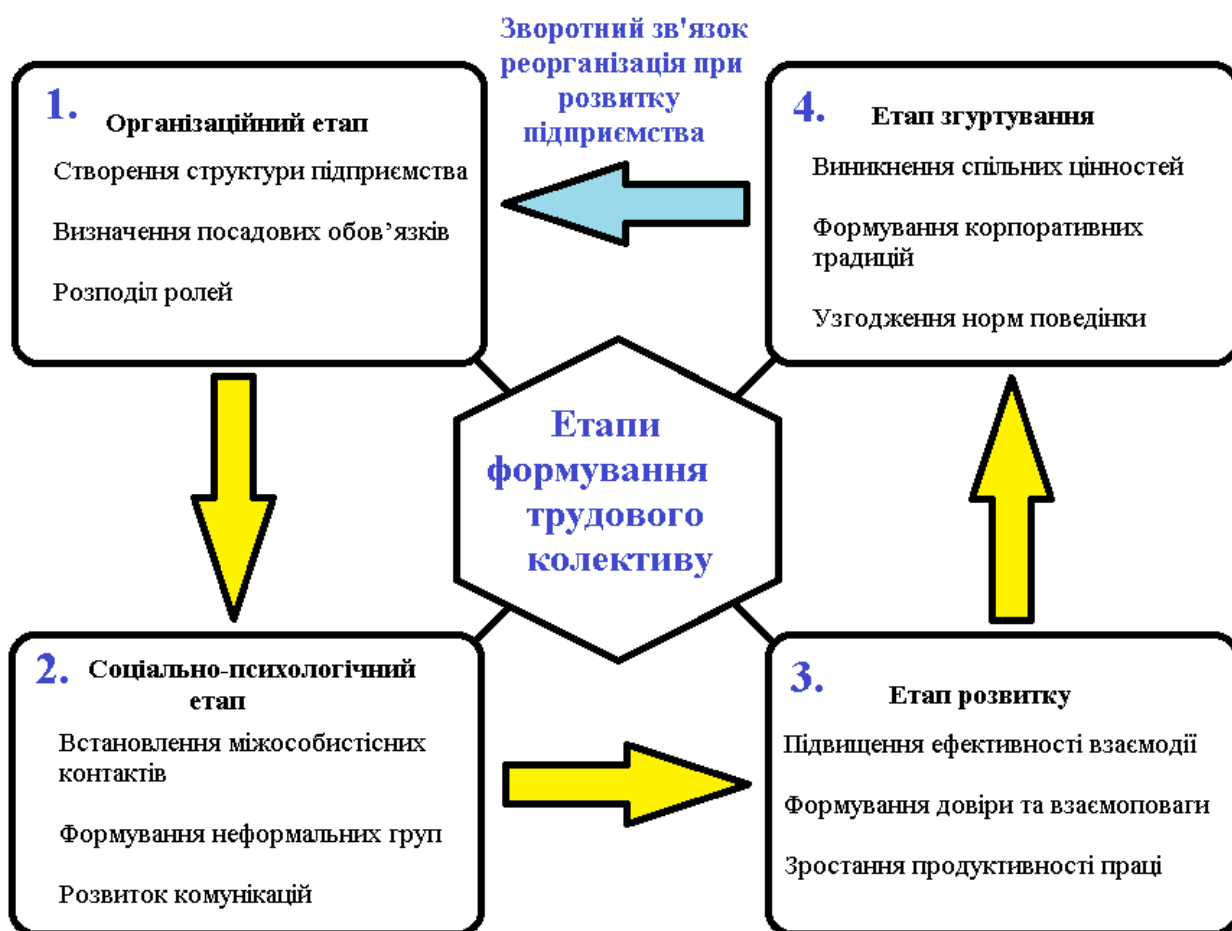


Рис. 1.1 Етапи формування трудового колективу (побудовано автором на основі публікацій [41, 44])

Першим є організаційний етап. Цей етап проходить безпосередньо при створенні підприємства, або підрозділу. На цьому етапі формується положення по кожному структурному підрозділу і організації в цілому. Визначається підпорядкування окремих структурних одиниць, їх ролі і

функції в системі підприємства. По кожному структурному підрозділу оформлюється штатний розпис і оформлюються посадові інструкції, які визначають права та обов'язки кожного працівника, а також функції, які покладені на працівника, який займає цю посаду. Кожна посадова інструкція визначає професійні вимоги до працівника. По завершенні етапу проходить приймання на роботу на кожен посаду працівників. Таким чином формується чисельний склад працівників кожного підрозділу. Кожен працівник має індивідуальність. Але разом із тим працівники мають працювати разом в одному колективі. Це визначає необхідність проходження наступних етапів формування трудового колективу.

Насамперед це соціально-психологічний етап, який передбачає встановлення міжособистісних контактів. На цьому етапі може відбуватися формування неформальних груп працівників, які добровільно поєднуються в групи за інтересами. Найчастіше цей етап проходить без втручання керівництва і є не управляємим.

Наступним етапом є етап згуртування. Під час проходження цього етапу проходить визначення спільних цінностей, а також формування корпоративних традицій. На цьому етапі формується добровільне об'єднання працівників в групи за інтересами, що породжує створення культури взаємовідносин. Це може бути субкультура або корпоративна культура.

Далі визначається етап розвитку. Під час цього етапу проходить підвищення ефективності взаємодії, формування довіри та взаємоповаги.

Разом всі етапи можна розглядати у зв'язку з реалізацією функцій управління корпоративною культурою підприємства.

Важливість процесу формування трудового колективу потребує дослідження факторів впливу. Розгляд факторів є основою для управління процесом формування колективу. Серед факторів найбільше значення мають наступні:

- організаційні;
- соціальні;

- психологічні;
- економічні.

До організаційних факторів можна віднести стиль керівництва та впровадження системи мотивації персоналу.

До соціальних факторів визначаються індивідуальні характеристики працівників, а саме рівень освіти та їх професійна підготовка.

Психологічні фактори визначають фокус на сумісність характерів та комунікативні навички.

Економічні фактори мають такі складові: заробітна плата, соціальні гарантії, умови праці. До економічних факторів може бути віднесено інвестування у розвиток і накопичення людського капіталу підприємства. Саме людський капітал є стратегічним ресурсом підприємства.

Формування трудового колективу має особливості, які визначають сучасні тенденції.

По-перше, це мультикультурність та диверсифікація персоналу.

По-друге, це гнучкі форми зайнятості. В сучасних умовах це організація дистанційної роботи. Важливим є застосування механізму проєктних команд.

По-третє, це цифровізація підприємства, яка потребує використання корпоративних платформ для комунікації.

Важливою особливістю є орієнтація на розвиток, що передбачає постійне навчання та підвищення кваліфікації.

Все це стає невід'ємною частиною процесу формування колективу та накопичення людського капіталу.

Керівники відіграють ключову роль у формуванні трудового колективу, створюючи сприятливий психологічний клімат, забезпечуючи прозорість управлінських рішень та мотивуючи працівників до співпраці. Керівники виступають носіями корпоративних цінностей і формують довіру між членами колективу .

Формування трудового колективу – це процес, що потребує системного підходу та врахування багатьох чинників. Ефективний колектив забезпечує

виконання виробничих завдань і сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства. У сучасних умовах особливого значення набувають гнучкість, цифровізація та розвиток корпоративної культури.

Корпоративна культура – це багатовимірне явище, яке охоплює цінності, норми, традиції, символи та моделі поведінки, що поділяються працівниками організації.

Особливості формування корпоративної культури визначаються в публікаціях таких закордонних авторів як Е.Шейн, Г.Гофстеде, Д. Денісон [52, 55, 60].

Вперше системно поняття корпоративної культури було розроблене у працях Е. Шейна. Едгар Шейн у своїй праці виділяє три рівні корпоративної культури [60]:

- артефакти (видимі прояви);
- цінності (декларовані принципи);
- базові припущення (глибинні переконання).

Г. Гофстеде запропонував модель культурних вимірів, яка дозволяє аналізувати відмінності між організаціями та країнами. Г. Гофстеде у своїй праці детально описує наступні культурні виміри корпоративної культури [55]:

- індивідуалізм – колективізм;
- дистанція влади;
- уникнення невизначеності;
- орієнтація на довгострокову перспективу (пізніше доданий вимір).

Д. Денісон розробив модель оцінки корпоративної культури за чотирма вимірами. Ця модель широко використовується для діагностики та розвитку організаційної культури. Д. Денісон у своїй праці пропонує модель оцінки корпоративної культури за чотирма вимірами:

- залученість (involvement);
- узгодженість (consistency);
- адаптивність (adaptability);

– місія (mission).

Зміст поняття корпоративної культури, який визначають різні автори за різними підходами наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Зміст поняття корпоративної культури за різними підходами

№ з/п	Автори	Визначення
Зміст поняття корпоративної культури за функціональним підходом		
1.	Е. Браун	Корпоративна культура – це набір переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, що сформувався за час життя організації і має тенденцію прояву в різних матеріальних формах і в поведінці членів організації.
2.	В. А. Погребняк	Корпоративна культура – це особлива сфера організаційної реальності, яка складається з комплексів спеціалізованих і певним чином впорядкованих матеріальних і віртуальних ресурсів і результатів праці працівників, що включають систему між-особових стосунків, об’єднує сукупності взаємозв’язаних організаційних явищ і процесів, в надрах яких завдяки цілеспрямованим діям персоналу відбувається перетворення вищеназваних ресурсів і часткових результатів в кінцеві продукти діяльності системи в цілому.
3.	В. В. Томілов	Корпоративна культура – сукупність мислення, що визначає внутрішнє життя організації
Зміст поняття корпоративної культури за психологічним підходом		
1.	П. Вейл	Корпоративна культура – унікальна загальна психологія організації
2.	Є. Шейн	Корпоративна культура – сукупність колективних базових правил, винайдених, відкритих або вироблених певною групою людей у міру того, як вона вчилася вирішувати проблеми, пов’язані з адаптацією до зовнішнього середовища й внутрішньою інтеграцією, і розроблених досить добре для того, щоб вважатися цінними.
Зміст поняття корпоративної культури за нормативним підходом		
1.	М. Армстронг	Корпоративна культура – це сукупність переконань, стосунків, норм поведінки і цінностей, загальних для всіх співробітників даної організації.
2.	З. Румянцева	Корпоративна культура – це спільні цінності, що виробляються організацією; соціальні норми, установки поведінки, яка регламентує дії особи.
3.	Х. Шварц, С. Девіс	Корпоративна культура – комплекс переконань і чекань, що розділяються членами організації.

* Примітка. Побудовано автором на основі [16]

Публікації цих авторів визначаються класичними і найчастіше цитуються в інших публікаціях, що присвячені розгляду поняття

корпоративної культури. Їх внесок в розвиток теорії корпоративної культури міститься у наступному.

Отже, зміст поняття корпоративної культури може розглядатися за різними підходами. Найчастіше розгляд відбувається за наступними підходами:

- за функціональним підходом;
- за психологічним підходом;
- за нормативним підходом

Таким чином, корпоративна культура є не лише соціальним феноменом, а й стратегічним ресурсом управління.

1.2 Види корпоративної культури, принципи та механізми її формування

Корпоративна культура є одним із ключових чинників успішного функціонування сучасних організацій. Вона визначає систему цінностей, норм, правил та моделей поведінки, які формують внутрішнє середовище компанії та впливають на її конкурентоспроможність. У науковій літературі корпоративну культуру розглядають як стратегічний ресурс, що забезпечує узгодженість дій персоналу, підвищує мотивацію та сприяє досягненню місії організації. Розвиток корпоративної культури потребує інвестицій. Інвестиції в формування корпоративної культури можна віднести до формування людського капіталу підприємства.

У науковій та практичній площині виділяють кілька типів корпоративної культури:

- культура влади – централізоване управління, домінування керівництва, акцент на дисципліні;
- культура ролі – чіткий розподіл функцій, формалізовані правила, стабільність;

- культура завдання (результату) – орієнтація на досягнення цілей, командна робота, інноваційність;
- культура особистості – акцент на самореалізації працівників, гнучкість, індивідуальний розвиток;
- інноваційна культура – підтримка нових ідей, експериментів, адаптація до змін;
- культура підтримки – взаємодопомога, довіра, соціальна відповідальність.

Кожен тип корпоративної культури має свої переваги та недоліки, а також різний вплив на ефективність організації.

Типи корпоративної культури це більш загальні моделі, що описують механізм функціонування організації та взаємодію людей. Ці типи показують як саме працює організація та які механізми домінують.

Формування корпоративної культури здійснюється через комплекс управлінських та соціальних інструментів:

- лідерство та приклад керівництва – поведінка топ-менеджменту задає стандарти для всієї організації;
- комунікація – прозорість інформаційних потоків, регулярні зустрічі, внутрішні медіа;
- система мотивації – винагороди, бонуси, визнання досягнень співробітників;
- традиції та ритуали – корпоративні свята, символіка, спільні заходи;
- соціалізація нових працівників – адаптаційні програми, наставництво;
- філософія бізнесу та місія компанії – чітке формулювання цінностей і стратегічних цілей.

У сучасних компаніях корпоративна культура формується як результат взаємодії стратегічних цілей та щоденної практики. Наприклад, у високотехнологічних компаніях переважає інноваційна культура, тоді як у державних установах – культура ролі.

Важливим є баланс між формальними механізмами (правила, регламенти) та неформальними (традиції, цінності, комунікація). Саме цей баланс забезпечує стійкість корпоративної культури.

Корпоративна культура є багатовимірним явищем, що визначає ефективність організації. Її формування відбувається через лідерство, комунікацію, мотивацію та соціалізацію персоналу. Види корпоративної культури різняться за акцентами – від влади та ролей до інновацій та підтримки.

Разом з типами корпоративної культури розглядаються види корпоративної культури. Види корпоративної культури визначаються моделлю Камерона-Куїнна і мають більш стратегічну класифікацію. Найбільше розповсюдження знайшли наступні види корпоративної культури:

- кланова культура;
- адхократична культура;
- ринкова культура;
- ієрархічна культура.

Кланова культура характеризується атмосферою співпраці, наставництва та довіри. Основний акцент робиться на розвиток персоналу та підтримку командної роботи.

Адхократична культура орієнтована на інновації, гнучкість та ризик. Підприємства з такою культурою активно впроваджують нові технології та продукти.

Ринкова культура зосереджена на результатах, конкуренції та досягненні цілей. Працівники мотивуються через систему винагород і показники ефективності.

Ієрархічна культура базується на формальних правилах, процедурах та стабільності. Вона забезпечує чітку структуру управління та контроль.

Для кращого уявлення відповідності типів і видів корпоративної культури доцільним є формування матриці (рис 1.2).



Рис. 1.2 Співвідношення типів і видів корпоративної культури (побудовано автором)

Співвідношення між типами та видами корпоративної культури містяться у наступному. Якщо типи корпоративної культури характеризують

операційний рівень управління і визначають як саме організація функціонує щодня, то види корпоративної культури характеризують стратегічний рівень управління, які цінності та орієнтири визначають розвиток. Наприклад:

- культура ролі (тип) часто відповідає ієрархічному виду;
- культура завдання може поєднуватися з ринковим або адхократичним видом;
- культура особистості та підтримки ближчі до кланового виду;
- інноваційна культура корелює з адхократичним видом.

Разом з тим важливість корпоративної культури міститься у тому, що вона є інструментом реалізації стратегічних цілей. Основними завданнями, які мають досягатись за допомогою корпоративної культури. Корпоративна культура сприяє досягненню стратегічних цілей та місії підприємства.

Для виконання місії підприємства корпоративна культура транслює її у щоденну діяльність, роблячи зрозумілою для кожного співробітника.

Для виконання стратегічних цілей підприємства корпоративна культура визначає корпоративні цінності та забезпечує узгодженість управлінських рішень та їх реалізацію.

Таким чином, корпоративна культура виступає «мостом» між стратегічними документами та реальними діями працівників.

Корпоративна культура сприяє досягненню цілей стратегічного розвитку підприємства, які з одного боку дозволяють формувати людський капітал, а з іншого сприяють мобілізації колективу на досягнення стратегічних цілей підприємства. Для досягнення стратегічної цілі розвитку трудового колективу, накопичення людського капіталу і формування корпоративної культури необхідним є досягнення стратегічних під цілей.

Стратегічна підціль досягнення згуртованості колективу забезпечує довіру та співпрацю між працівниками.

Стратегічна підціль – адаптивність, сприяє швидкому реагуванню на зміни ринку та кризові явища.

Стратегічна підціль сприяння інноваційному розвитку формує середовище, де працівники готові до експериментів та впровадження нових ідей.

Стратегічна підціль підвищення конкурентоспроможності досягається за рахунок сильної корпоративної культури, яка підвищує репутацію бренду та привабливість роботодавця.

Формування корпоративної культури відбувається поступово. При формуванні корпоративної культури визначаються принципи, застосовуються механізми і враховуються фактори.

До основних принципів формування корпоративної культури відносяться наступні:

- принцип забезпечення узгодженості корпоративної культури з місією підприємства (орієнтація на цінності);
- принцип безпосередній участі в формуванні корпоративної культури керівництва підприємства (відповідальність, повага та різноманіття));
- принцип залучення до формування корпоративної культури трудового колективу підприємства (залучення співробітників);
- принцип комунікаційної відкритості (прозорість та відкритість).

Принцип забезпечення узгодженості корпоративної культури з місією підприємства передбачає орієнтацію на духовні цінності та мету створення підприємства і напрями його діяльності для досягнення мети.

Принцип безпосередній участі в формуванні корпоративної культури керівництва підприємства передбачає відповідальність керівництва за впровадження корпоративної культури. Під час впровадження має здійснюватись повага до всіх учасників процесу та використання різноманіття форм.

Принцип залучення до формування корпоративної культури трудового колективу підприємства передбачає залучення всіх співробітників.

Принцип комунікаційної відкритості передбачає забезпечення прозорості всіх рішень, що приймаються, досягнень підприємства та визначення конкретних співробітників з визначенням їх внеску в досягнення.

Для формування корпоративної культури необхідним є використання механізмів. Механізми, які можна використовувати для формування корпоративної культури визначаються завданнями. Для формування корпоративної культури застосовуються наступні механізми:

- механізм системи мотивацій;
- механізм лідерства;
- механізм соціальної відповідальності;
- механізм забезпечення внутрішніх комунікацій;
- механізм проведення корпоративних заходів;
- механізм навчання та розвитку персоналу і підтримки наставництва;
- механізм використання символіки;
- механізм формування бренду роботодавця.

Система мотивації передбачає винагороди та заохочення, які мають відповідати цінностям культури.

Розуміння механізмів формування корпоративної культури дозволяє керівникам створювати сприятливе середовище для розвитку бізнесу та досягнення стратегічних цілей.

Механізм лідерства забезпечується тим, що керівники є носіями цінностей та транслиують їх через стиль управління.

Механізм соціальної відповідальності передбачає інтеграцію етичних та екологічних стандартів у діяльність компанії.

Механізм забезпечення внутрішніх комунікацій передбачає прозорість і відкритість інформаційних потоків та сприяє формуванню довіри.

Механізм навчання та розвитку персоналу забезпечує формування корпоративної культури та підтримує безперервне навчання та професійне зростання і наставництво.

Розуміння механізмів формування корпоративної культури дозволяє керівникам створювати сприятливе середовище для розвитку бізнесу та досягнення стратегічних цілей.

Дотримання принципів побудови корпоративної культури забезпечується використанням механізмів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Принципи та механізми формування корпоративної культури

Принципи	Відповідні механізми
Прозорість та відкритість	Внутрішні комунікації, корпоративні медіа, регулярні збори
Орієнтація на цінності	Кодекс корпоративної етики, місія та візія компанії
Залучення співробітників	Тренінги, воркшопи, програми наставництва
Відповідальність	Система KPI, оцінка результатів, внутрішній контроль
Повага до різноманіття	Політика інклюзії, HR-практики, адаптаційні програми

* Примітка. Побудовано автором

Якщо механізми дозволяють забезпечити дотримання принципів, то самі механізми знаходяться під впливом факторів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Механізми та фактори впливу

Механізми	Фактори, що впливають
Комунікаційні канали	Лідерство, стиль управління, рівень довіри
Система мотивації	Матеріальні стимули, нематеріальні бонуси, кар'єрні можливості
Освітні програми	Професійний розвиток, корпоративні стандарти, інноваційність
Соціальні ініціативи	Соціальна відповідальність, імідж компанії, зовнішнє середовище
Ритуали та традиції	Історія компанії, символіка, корпоративні заходи

* Примітка. Побудовано автором

На створення корпоративної культури впливають наступні фактори:

- формування історії компанії;
- формування стилю управління;
- застосування національних особливостей;

- врахування ринкового середовища.

Отже, принципи, механізми та фактори впливу знаходяться у взаємодії при формуванні корпоративної культури (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Взаємодія принципів, механізмів та факторів впливу

Принцип	Механізм	Фактор
Прозорість	Внутрішні комунікації	Лідерство та довіра
Орієнтація на цінності	Кодекс етики	Історія та місія компанії
Залучення	Тренінги, наставництво	Професійний розвиток
Відповідальність	KPI та контроль	Рівень мотивації
Повага до різноманіття	HR-політика	Інклюзія та соціальна відповідальність

* Примітка. Побудовано автором

Отже, між принципами, механізмами і факторами є взаємозв'язок, який можна сформулювати наступним чином. Принципи задають орієнтири формування корпоративної культури. Механізми реалізують ці орієнтири та можуть розглядатись як інструменти побудови корпоративної культури. Фактори визначають умови та силу впливу.

Для ефективного впровадження корпоративної культури механізми можуть використовуватися як інструменти:

- інструмент використання внутрішніх комунікацій забезпечується регулярними зборами, корпоративними медіа та прозорістю інформації;
- інструмент мотивації передбачає застосування системи бонусів, визнання досягнень, та розкриває кар'єрні можливості;
- інструмент лідерства передбачає, що керівники мають бути носіями корпоративних цінностей;
- інструмент оцінювання культури заснований на використанні моделей Денісона та Гофстеде для вимірювання рівня корпоративної культури.

Практика показує, що успішні компанії інвестують у розвиток корпоративної культури так само, як у технології чи маркетинг.

Разом із тим сучасні підприємства при формуванні і управлінні корпоративною культурою стикаються з низкою викликів.

По-перше, це кризи та трансформації. Для протидії впливу корпоративна культура допомагає зберегти єдність колективу.

По-друге, це вплив глобалізації. Для імплементації потрібним є інтеграція міжнародних стандартів у корпоративні практики.

По-третє, це вимоги майбутнього. Цифровізація та гнучкі форми зайнятості вимагають нових підходів до підтримки корпоративної культури.

Перспективним напрямом є розвиток «цифрової культури», що поєднує традиційні цінності з інноваційними технологіями.

Формування корпоративної культури стикається з низкою проблем. Існує можливість конфлікту між задекларованими цінностями та реальною практикою. Також можлива надмірна консервативність, що гальмує інновації. Проблемою може бути складність узгодження культури з глобальними стандартами у міжнародних компаніях.

Отже, корпоративна культура є ключовим чинником успішного розвитку підприємства. Її види визначають стиль управління та стратегічну орієнтацію, а механізми формування забезпечують узгодженість цінностей і практик. Гармонійна культура сприяє досягненню стратегічних цілей, підвищує мотивацію персоналу та формує позитивний імідж компанії.

1.3 Моделі корпоративної культури підприємства та методи оцінювання

У сучасних компаніях корпоративна культура формується як результат взаємодії стратегічних цілей та щоденної практики. Наприклад, у високотехнологічних компаніях переважає інноваційна культура, тоді як у державних установах – культура ролі.

Важливим є баланс між формальними механізмами (правила, регламенти) та неформальними (традиції, цінності, комунікація). Саме цей баланс забезпечує стійкість корпоративної культури.

Корпоративна культура є багатовимірним явищем, що визначає ефективність організації. Її формування відбувається через лідерство, комунікацію, мотивацію та соціалізацію персоналу. Види корпоративної культури різняться за акцентами – від влади та ролей до інновацій та підтримки.

Розуміння механізмів формування корпоративної культури дозволяє керівникам створювати сприятливе середовище для розвитку бізнесу та досягнення стратегічних цілей.

Дослідження показують, що компанії з високим рівнем корпоративної культури мають кращі фінансові результати та нижчий рівень плинності кадрів.

Корпоративна культура є складовою людського капіталу і тому є стратегічним ресурсом підприємства, що забезпечує згуртованість колективу, адаптивність до змін, інноваційність та конкурентоспроможність. Вона виступає інтеграційною платформою для реалізації місії та досягнення стратегічних цілей суб'єкта господарювання.

Для українських підприємств розвиток корпоративної культури є особливо актуальним у контексті інтеграції до європейського економічного простору та підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку.

Корпоративна культура є фундаментальною складовою управління сучасними організаціями. Вона визначає систему цінностей, норм, традицій та моделей поведінки, що формують внутрішнє середовище підприємства. Тип корпоративної культури впливає на стиль керівництва, мотивацію персоналу, інноваційність та здатність досягати стратегічних цілей. Механізми її формування охоплюють як внутрішні процеси (лідерство, комунікація, мотивація), так і зовнішні чинники (ринкове середовище, національні культурні особливості).

У науковій літературі існує кілька моделей класифікації корпоративної культури. Серед моделей можна виділити наступні, кожна розглядає кілька типів корпоративної культури.

Модель Камерона і Куїна (Competing Values Framework) виділяє чотири типи культури – кланову, адхократичну, ринкову та ієрархічну.

Модель Едгара Шейна не виділяє типи корпоративної культури, але розглядає культуру як багаторівневу систему (артефакти, цінності, базові припущення).

Модель Гофстеда: акцентує на культурних вимірах, що впливають на управління (індивідуалізм – колективізм, дистанція влади тощо).

Діл і Кеннеді визначили корпоративну культуру як «спосіб, у який ми робимо справи тут». Вони запропонували класифікацію корпоративних культур за двома ключовими параметрами (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Типи культур за моделлю Ділі і Кеннеді

Тип культури	Характеристика	Приклади галузей	Ключові риси
Культура «жорсткої гри» (Tough-Guy, Macho)	Високий ризик, швидкий зворотний зв'язок	Реклама, спорт, шоу-бізнес, біржова діяльність	Індивідуалізм, конкуренція, швидкі рішення, високий стрес
Культура «роби і святкуй» (Work Hard / Play Hard)	Низький ризик, швидкий зворотний зв'язок	Продажі, клієнтський сервіс, франчайзинг	Командна робота, оптимізм, активна мотивація, корпоративні заходи
Культура «ставки на компанію» (Bet-Your-Company)	Високий ризик, повільний зворотний зв'язок	Аерокосмічна, фармацевтична, енергетика	Довгострокове планування, стратегічність, обережність
Культура «процесу» (Process Culture)	Низький ризик, повільний зворотний зв'язок	Державні установи, страхові компанії, великі корпорації	Формалізм, бюрократія, орієнтація на правила, стабільність

* Примітка. Побудовано автором

По-перше, це рівень ризику. Такий підхід визначає наскільки діяльність компанії пов'язана з невизначеністю та можливими втратами.

По-друге, це швидкість зворотного зв'язку. Зворотний зв'язок оцінюється по тому, як швидко працівники отримують результати своїх дій (успіх чи невдачу).

Модель Ділі і Кеннеді має наступне практичне значення, яке визначає її особливості.

По-перше, модель допомагає визначити домінуючі поведінкові патерни в організації.

По-друге, вона успішно використовується для діагностики культурної сумісності при злиттях і поглинаннях.

По-третє, модель сприяє розробці програм розвитку лідерства та адаптації нових співробітників.

В дослідженнях науковців проводяться порівняння моделей і визначаються результати порівняння (табл. 1.6.) [5].

Підприємство може обирати будь яку модель. Але частіше на підприємствах немає чітко визначеної моделі, а впроваджуються окремі її складові частини. Більш того впровадження може відбуватися з врахуванням особливостей компанії. Це потребує оцінювання стану корпоративної культури.

До основних методів оцінювання корпоративної культури відносяться:

- анкетування та опитування персоналу;
- використання методики Камерона і Куїна;
- оцінювання за економічними показниками;
- експертне оцінювання.

Анкетування та опитування персоналу дає змогу визначити мотивацію, атмосферу в колективі, ефективність стилю керівництва та способи вирішення конфліктів. Для цього використовується п'ятибальна шкала для оцінки психологічних, соціально-психологічних та фізіологічних показників.

Результати часто виражаються у вигляді індексів корпоративної культури.

Таблиця 1.6

**Порівняльна характеристика моделей корпоративної культури:
Гофстеде, Кемерона і Куїнна, Ділла і Кеннеді**

Критерій	Модель Гофстеде	Модель Кемерона і Куїнна	Модель Ділла і Кеннеді
Основний акцент	Вплив національних культурних особливостей на організаційну поведінку	Типологія організаційних культурна основі гнучкості, стабільності та орієнтації	Вплив корпоративних цінностей та норм на ринкові стратегії
Ключові елементи	Шість культурних вимірів: дистанція влади, індивідуалізм/колективізм, маскулінність/фемінність тощо	Чотири типи культур: ієрархічна, кланова, ринкова, адхократична	П'ять компонентів: цінності, герої, ритуали, мережа, символи
Підхід до аналізу	Соціокультурний, міжнаціональний	Організаційний, типологічний	Організаційно-поведінковий, стратегічний
Сфери застосування	Міжкультурна взаємодія, міжнародний бізнес	Вибір управлінської моделі відповідно до організаційних потреб	Формування ринкових стратегій на основі корпоративної культури
Переваги моделі	Дозволяє врахувати культурні особливості при розробці політик і стратегій	Сприяє розумінню адаптивності організації до змін	Забезпечує інтеграцію цінностей з бізнес-стратегіями
Обмеження	Неврахування внутрішньо організаційних змін	Умовність поділу культур, можливе співіснування кількох типів в одній організації	Орієнтація переважно на внутрішнє середовище, недостатній акцент на зовнішніх факторах
Актуальність для України	Адаптація міжнародного досвіду до національних особливостей	Побудова ефективних моделей для адаптації до воєнних та післявоєнних умов	Підтримка стійкості через посилення цінностей, що відповідають національним викликам

* Примітка. Джерело [5]

Анкетування є одним із найпоширеніших методів збору інформації про стан корпоративної культури та рівень сприйняття соціальної відповідальності. Воно дозволяє отримати дані безпосередньо від

співробітників, клієнтів чи партнерів. Використання методу анкетування має наступні характеристики:

- дає можливість оцінити суб'єктивне сприйняття корпоративних цінностей;
- може бути анонімним, що підвищує чесність відповідей;
- легко масштабувати для великої кількості респондентів;
- результати можна кількісно обробити (статистика, діаграми).

Методика Камерона і Куїна (Competing Values Framework) дозволяє визначити тип корпоративної культури (кланова, адхократична, ринкова, ієрархічна) і використовується для побудови профілю корпоративної культури підприємства, що відображає її сучасний стан і перспективи розвитку. За цією методикою оцінюються такі характеристики: стиль лідерів, стратегічні цілі, рівень інноваційності, згуртованість персоналу [38, с.175].

Оцінювання за економічними показниками здійснюється на основі аналізу інформації кадрового контролінгу і фінансової звітності. При проведенні оцінювання враховується зв'язок між корпоративною культурою та економічною ефективністю підприємства. Наприклад, високий рівень культури сприяє утриманню талановитих співробітників та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Експертне оцінювання проводиться для визначення сильних і слабких сторін корпоративної культури. При цьому для оцінювання залучаються як внутрішні, так і зовнішні експерти, які оцінюють стиль управління, комунікацію, цінності та норми поведінки в трудовому колективі.

Кожен з цих методів має переваги і недоліки. При обранні методу треба розглядати особливості та можливості їх організації їх проведення на підприємстві. Переваги, недоліки та приклади застосування методів наведені в табл. 1.7.

Враховуючі багатоаспектність корпоративної культури конкретного підприємства, а також наявність впровадження елементів окремих типів корпоративної культури процес оцінювання має свої виклики та ризики.

Таблиця 1.7

Порівняльна таблиця методів

Метод	Переваги	Недоліки	Приклад застосування
Анкетування	Простота, залучення персоналу	Може бути суб'єктивним	Опитування співробітників щодо атмосфери в колективі
Камерон і Куїн	Визначає тип культури, будує профіль	Потребує глибокого аналізу	Оцінка культури промислового підприємства
Економічні показники	Об'єктивність, зв'язок з результатами	Не враховує психологічні аспекти	Аналіз фінансових результатів і плинності кадрів
Експертні оцінки	Глибина аналізу	Висока вартість, залежність від компетентності	Оцінка стилю керівництва зовнішніми консультантами

* Примітка. Побудовано автором

До основних викликів та ризиків відносяться:

- суб'єктивність оцінок у випадку анкетування.
- складність кількісного вимірювання цінностей та норм.
- необхідність комплексного підходу: жоден метод окремо не дає повної картини.

Для ефективного оцінювання корпоративної культури доцільно застосовувати комбінований підхід: поєднувати анкетування, індексний аналіз, методику Камерона і Куїна та економічні показники. Це дозволяє отримати цілісне уявлення про стан культури, її вплив на мотивацію персоналу та конкурентоспроможність компанії.

Висновки до розділу 1

Корпоративна культура підприємства безпосередньо впливає на стан трудового колективу та його згуртованість для виконання загальних завдань підприємства.

Оснoву будь якого підприємства складає трудовий колектив., який поєднує трудові ресурси для виконання виробничих процесів. Саме трудовий колектив забезпечує досягнення стратегічних цілей та виконання місії організації. Формування ефективного колективу – це багатогранний процес, що охоплює організаційні, соціально-психологічні та правові аспекти.

Управління формуванням та розвитком трудового колективу передбачає проходження кількох етапів від організаційного через соціально-психологічний і етап розвитку до етапу згуртування з визначенням спільних цінностей, формуванням корпоративних традицій і узгодженням норм поведінки. Це фактично є початком формування корпоративної культури в трудовому колективі.

Основа теорія формування корпоративної культури підприємства була закладена в публікаціях закордонних авторів як Е.Шейн, Г.Гофстеде, Д. Денісон, які системно сформулювали це поняття сформулювали перші моделі.

За результатами аналізу поглядів різних авторів на зміст поняття корпоративної культури визначаються три підходи: функціональний, психологічний та нормативний.

Публікації цих авторів вважаються класичними і найчастіше цитуються.

В науковій та практичній площині розглядають кілька типів корпоративної культури. Серед них виділяють культуру влади, культуру ролі, культуру завдання, культуру особистості, інноваційну культуру та культуру підтримки. Кожен з цих типів має свої переваги та недоліки. У високотехнологічних компаніях переважає інноваційна культура, а в державних установах – культура ролі.

Важливим є баланс між формальними механізмами (правила, регламенти) та неформальними (традиції, цінності, комунікація). Саме цей баланс забезпечує стійкість корпоративної культури.

Разом з типами корпоративної культури розглядаються види корпоративної культури, які поєднують кланову, адхократичну, ринкову та ієрархічну культури. Ці культури мають свої особливості і характеристики.

Таким чином, корпоративна культура виступає «мостом» між стратегічними документами та реальними діями працівників. Її формування та розвиток потребує інвестування. Це інвестування є внеском в розвиток людського капіталу підприємства. Людський капітал підприємства є стратегічним ресурсом, який забезпечує конкурентні переваги.

Корпоративна культура сприяє досягненню цілей стратегічного розвитку підприємства. Разом з тим формування корпоративної культури здійснюється через досягнення стратегічних під цілей, що направлені на згуртованість, адаптивність, сприяння інноваційному розвитку та підвищенню конкурентоспроможності.

При формуванні корпоративної культури виконується дотримання принципів, які забезпечуються відповідними механізмами.

Разом з тим використання механізмів проходить з використанням факторів впливу.

Реалізація корпоративної культури здійснюється з використанням інструментів.

Процес формування і управління корпоративної культури проходить під впливом факторів кризи, глобалізації, цифрової трансформації.

Впровадження корпоративної культури здійснюється відповідно моделей. Ступень впровадження корпоративної культури та її вплив на розвиток трудового колективу і мобілізацію його на досягнення цілей підприємства оцінюється за методами анкетування, експертними оцінками і методом Камерона і Куїна.

Для оцінювання корпоративної культури доцільно застосовувати комбінований підхід.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ПрАТ “ЗАПОРІЖКОКС”

2.1 Загальна характеристика підприємства ПрАТ “Запоріжжкокс”

Для металургійного комбінату, що будувався в Запоріжжі для виробництва чавуну та сталі, кокс був однією з основних складових сировини. Кокс є основним паливом і відновником у доменному виробництві чавуну для забезпечення високої температури та хімічного відновлення залізної руди.

Тому майже одразу після запуску доменного виробництва чавуну на Запорізькому металургійному комбінаті було розпочато будівництво Запорізького коксохімічного заводу. Вже 15 квітня 1934 року завод було введено в експлуатацію. А у 1939 році було повністю завершено його будівництво. На підприємстві було побудовано чотири коксових батареї по 69 пічних камер. Проектна потужність підприємства була 1,3 млн.т. на рік валового коксу 6% вологості.

Під час другої світової війни завод було евакуовано в м. Кемерово. В Запоріжжі під час війни завод було зруйновано. Відновлення його почалось у 1943 році відразу після визволення м. Запоріжжя. В 1947 році був виданий перший післявоєнний кокс. В 1951 році завод було повністю відновлено. Після цього продовжувався подальший його розвиток. Були побудовані ще дві коксові батареї, а також смолопереробний і пекоковий цехи, цех сіркоочищення і вуглезбагачувальна фабрика. Потужність виробництва коксу було збільшено до 3,0 млн.т/рік. Далі завод продовжував впроваджувати нові технології, які дозволили розширити номенклатуру продукції.

У 1975-1985 роки було проведено третю реконструкцію заводу і його технічне переозброєння, що було пов'язано з вирішенням екологічних проблем і зносом основних засобів.

Було введено в експлуатацію ще дві коксових батареї та оновлені раніше впроваджені. Це дозволило довести випуск коксу до 2,73 млн.т/рік.

Після набуття Україною державності Запорізький коксохімічний завод було внесено в перелік підприємств, що проходять приватизацію. Під час приватизації на основі Запорізького коксохімічного заводу 20.12.1993 року було створено Приватне акціонерне товариство «Запоріжжкокс». Код ЄДРПОУ – 00191224.

Статутний капітал товариства визначений в сумі 1193253 грн. Основний вид діяльності за КВЕД - 19.10 Виробництво коксу та коксопродуктів.

Також було зареєстровано інші види діяльності, а саме:

- виробництво інших основних неорганічних хімічних речовин;
- виробництво інших основних органічних хімічних речовин;
- виробництво добрив і азотних сполук;
- професійно-технічна освіта; допоміжне обслуговування наземного транспорту;
- виробництво газу.

Кокс є критично важливим для доменного виробництва чавуну, де він виконує роль і палива, і відновника. У конверторному способі виплавлення сталі він не потрібен, але залишається незамінним на попередньому етапі — у доменній печі. Тому, не зважаючи на зміну форми власності, підприємство продовжувало свій розвиток і засвоєння нових видів продукції.

Починаючи з 1994 р. підприємство стало безвідходним, був припинений вивіз в відвальне господарство хімічних відходів і налагоджено виробництво з них котельного палива, в'яжучих для дорожнього будівництва. Також було засвоєно виробництво бензину марки А-76, переробку газового конденсату з виробництвом прямогонного бензину, отримання дизельного палива, мазуту, а також виконав ряд заходів, спрямованих на оздоровлення екологічної обстановки на заводі, — освоєна стаціонарна УБВК на коксових батареях № 1, 2-біс. Підприємство продовжувало свій розвиток та інноваційне оновлення виробництва.

Разом з тим в системі власності проходила концентрація корпоративних прав і зміна власників. На сьогодні, відповідно структурі власності (рис.2.1) акціонерами з великими частками акцій є:

- METINVEST B. V. – частка 57.2347%;
- ПАТ «Запорізький металургійний комбінат „Запоріжсталь“» - частка 42.7653%.

На заводі проходить систематичне оновлення основних засобів та їх відновлення через капітальний ремонт та переобладнання. Для збереження кладки пічних камер було здійснено їх «гарячий» ремонт способом керамічного наплавлення і «сухого» торкретування жароміцним бетоном за методом німецьких компаній. Також у хімічних цехах для зниження і запобігання викидам шкідливих речовин були впроваджені новітні технології, які підтверджуються понад 30 патентами України. Це дозволило скоротити питомі викиди шкідливих речовин в атмосферу.

В умовах ринкової економіки підприємству вирішувало екологічні проблеми, а також проблеми, що пов'язані зі зниженням витрачання води і енергоресурсів. Проводячи заходи рішення екологічних проблем підприємство, починаючи з 1997 року припинило скидання умовно чистих вод в шламонакопитель металургійного комбінату «Запоріжсталь».

В складі компанії «Метінвест», підприємство, починаючи з 2015 року реалізує масштабні інвестиційні проєкти. Разом з ПАТ «Запоріжсталь» реалізовано спільний проєкт з обміну вторинними газами, що дозволило значно скоротити використання природного газу. Потужності «Запоріжжкоксу» дозволяють сьогодні забезпечувати себе електроенергією власної генерації, а також передавати її надлишок комбінату «Запоріжсталь».

Стратегія ПрАТ «Запоріжжкокс» направлена на подальше вдосконалення і розвиток.

З початком війни, в умовах загроз, підприємство призупинило впровадження докорінних змін, що пов'язані зі змінами технологій ПАТ «Запоріжсталь».

Все це надійшло відображення в звітності [32].(табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Результати вертикального і горизонтального аналізу активу балансу

ПАТ «Запоріжжкокс» за 2023-2025 рр.

АКТИВ	Код рядка	2023р.		2024р.		2025р.		відхилення 2023р.		відхилення 2024р.	
		тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	пит.в ага	тис.грн	пит. Вага
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
I. Необоротні активи											
Нематеріальні активи:	1000	239	0	793	0	780	0	541	226,36	-13	-1,64
Первісна вартість	1001	16287	0,07	4281	0,01	3863	0,01	-12424	-76,28	-418	-9,76
Накопичена амортизація	1002	16048	0,07	3488	0,01	3083	0,01	-12965	-80,79	-405	-11,61
Незавершені капітальні інвестиції	1005	383651	1,66	440293	0,95	277726	0,5	-105925	-27,61	-162567	-36,92
Основні засоби	1010	1809725	7,85	3041861	6,59	2838486	5,12	1028761	56,85	-203375	-6,69
первісна вартість	1011	3382288	14,67	3192105	6,92	3564789	6,43	182501	5,4	372684	11,68
знос	1012	1572563	6,82	150244	0,33	726303	1,31	-846260	-53,81	576059	383,42
Відстрочені податкові активи	1045	46367									
Усього за розділом I	1095	2239982	9,72	3482947	7,55	3116992	5,62	877010	39,15	-365955	-10,51
II. Оборотні активи											
Запаси	1100	651017	2,82	1667789	3,62	443 361	0,8	-207656	-31,9	-1224428	-73,42
Виробничі запаси	1101	353973	1,54	653764	1,42	245 679	0,44	-108294		-408085	-62,42
Незавершене виробництво	1102	118932	0,52	93413	0,2	185 309	0,33	66377		91896	98,38
Готова продукція	1103	178112	0,77	41684	0,09	12 373	0,02	-165739		-29311	-70,32
товари	1104		0	878928	1,91		0	0		-878928	-100
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	19884141	86,27	21844429	47,36	3 748 426	6,76	-16135715	-81,15	-18096003	-82,84
Дебіторська заборгованість за розрахунками:											
за виданими авансами	1130	13656	0,06	39755	0,09	38 963	0,07	25307	185,32	-792	-1,99
з бюджетом	1135	18848	0,08	1309352	2,84	194 159	0,35	175311	930,13	-1115193	-85,17
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	90487	0,39	17184913	37,26	47 366 183	85,37	47275696	52245,84	30181270	175,63
Поточні фінансові інвестиції	1160										
Гроші та їх еквіваленти	1165	46323	0,2	110162	0,24	48 096	0,09	1773	3,83	-62066	-56,34
готівка	1166										
рахунки в банках	1167	46323	0,2	110162	0,24	48 096	0,09	1773	3,83	-62066	-56,34
Витрати майбутніх періодів	1170	105417	0,46	139860	0,3	140 386	0,25	34969	33,17	526	0,38
Інші оборотні активи	1190		0	347457	0,75	385 814	0,7	385814		38357	11,04
Усього за розділом II	1195	20809889	90,28	42643717	92,45	52 365 388	94,38	31555499	151,64	9721671	22,8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		0		0		0	0		0	
Баланс	1300	23049871	100	46126664	100	55482380	100	32432509	140,71	9355716	20,28

* Примітка. Розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства за 2023-2025 рік

Проведення вертикального і горизонтального аналізу активу балансу за три останніх роки дозволяє виявити динаміку змін у складі активів, що відображає характер господарської діяльності підприємства.

Форма балансу активу підприємства передбачає розподіл по трьом розділам:

- необоротні активи;
- оборотні активи;
- необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття.

На кінець 2025 року необоротні активи Необоротні активи за станом на кінець 2024 року складають усього 5,62%. В період з 2023 по 2025 рік частка необоротних активів зменшувалась з 9,72% до 5,62%. Найбільшу частку необоротних активів мають основні засоби. Їх частка в балансі також зменшується. Але горизонтальний аналіз визначає зростання цих показників відносно 2023 року і падіння відносно 2024 року. Це може бути наслідком зносу основних засобів і зменшення інвестицій в їх оновлення під час війни.

Оборотні активи підприємства за станом на кінець 2025 року займають 94,38% балансу і визначають зростання частки з 90,28% у 2023 році до 94,38% у 2025 році. Горизонтальний аналіз також визначає зростання загальної суми оборотних активів на 151,64% відносно 2023 року і на 22,8% відносно 2024 року. Найбільшу частку оборотних активів 85,37% у 2025 році займає «Інша поточна дебіторська заборгованість». Дебіторська заборгованість за товари , роботи, послуги займає 6,76%. Отже сумарна дебіторська заборгованість за всіма видами займає 92,55% від суми балансу активів. За станом на кінець 2023 року сумарна дебіторська заборгованість за всіма вилами займала 86,8%. Визначається тенденція збільшення загальної дебіторської заборгованості. Разом з тим визначається збільшення іншої поточної заборгованості і зменшення дебіторської заборгованості за товари , роботи, послуги.

Аналіз пасиву балансу дозволяє оцінити зміни джерел формування активу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Зведена інформація з результатами вертикального і горизонтального
аналізу пасиву балансу ПАТ «Запоріжжкокс» за 2023-2025 рр.**

ПАСИВ	Код рядка	2023р,		2024р,		2025р,		відхилення 2023р		відхилення 2024р	
		тис,грн	%	тис,грн	%	тис,грн	%	тис,грн	пит,ва га	тис,грн	пит,в ага,
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
I, Власний капітал											
Зареєстрований капітал	1400	1193	0,01	1193	0	1193	0	0	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	600329	2,6	1495298	3,24	1250019	2,25	649690	108,22	-245279	-16,4
Додатковий капітал:	1410	87771	0,38	87771	0,19	87771	0,16	0	0	0	0
Резервний капітал	1415	12366	0,05	12366	0,03	12366	0,02	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток	1420	3392011	14,72	4973754	10,78	4414290	7,96	1022279	30,14	-559464	-11,25
Усього за розділом I	1495	4093670	17,76	6570382	14,24	5765639	10,39	1671969	40,84	-804743	-12,25
II, Довгострокові зобов'язання і забезпечення											
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		0	169981	0,37	148781	0,27	148781		-21200	-12,47
Пенсійні зобов'язання	1505	226644		332348		295937					
Довгострокові кредити банків	1510										
Інші довгострокові зобов'язання	1515	7407	0,03	16188869	35,1	13055442	23,53	13048035		-3133427	
Усього за розділом II	1595	234051	1,02	16691198	36,19	13500160	24,33	13266109	5668,04	-3191038	-19,12
III, Поточні зобов'язання і забезпечення											
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	3703		3854		4375					
Товари, роботи, послуги	1615	16105236	69,87	15454925	33,51	3461718	6,24	12643518	-78,51	11993207	-77,6
Розрахунки з бюджетом	1620	77923	0,34	87766	0,19	5878	0,01	-72045	-92,46	-81888	-93,3
У тому числі з податку на прибуток	1621	71603		82329							
Розрахунками зі страхування	1625	2378	0,01	1901	0	2288	0	-90	-3,78	387	20,36
Розрахунками з оплати праці	1630	8836	0,04	8091	0,02	8745	0,02	-91	-1,03	654	8,08
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	3334	0,01	824	0	5313700	9,58	5310366		5312876	644766,5
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1727900		2017734	4,37	834347	1,5			-1183387	-58,65
Поточні забезпечення	1660	23238	0,1	26911	0,06	34323	0,06	11085	47,7	7412	27,54
Доходи майбутніх періодів	1665										
Інші поточні зобов'язання	1690	769602	3,34	5263078	11,41	26551207	47,86	25781605	3349,99	21288129	404,48
Усього за розділом III	1695	18722150	81,22	22865084	49,57	36216581	65,28	17494431	93,44	13351497	58,39
IV, Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		0		0		0	0		0	
Баланс	1900	23049871	100	46126664	100	55482380	100	32432509	140,71	9355716	20,28

* Примітка. Розроблено автором по інформації балансу підприємства

Форма пасиву балансу має три розділи. За підсумками 2025 року за результатами вертикального аналізу розподіл часток балансу визначається

наступним чином:

- розділ I власний капітал – складає 10,39%;
- розділ II довгострокові зобов'язання і забезпечення – складає 24,33%;
- розділ III поточні зобов'язання і забезпечення – складає 65,28%.

Загальна тенденція за вертикальним аналізом визначає зменшення частки власного капіталу з 17,76% до 10,39%. Разом з тим горизонтальний аналіз визначає зростання на 40,84% відносно 2023 року і падіння на 12,25% відносно 2024 року. Основну частку власного капіталу складає нерозподілений прибуток. За результатом вертикального аналізу його частка зменшується з 14,72% у 2023 році до 7,96% у 2025 році. За горизонтальним аналізом нерозподілений прибуток визначає зростання на 30,14% відносно 2023 року і падіння на 11,25% відносно 2024 року.

Загальна тенденція за вертикальним аналізом визначає збільшення частки розділу II «Довгострокові зобов'язання і забезпечення» визначає зростання з 1,02% у 2023 році до 36,19% у 2024 році, та наступне зменшення до 24,33% у 2025 році. Найбільшу частку складають інші довгострокові зобов'язання. Як за вертикальним, так за горизонтальним аналізом ця стаття балансу пасиву також визначає суттєве зростання у 2024 році з частковим зниженням у 2025 році.

Поточні зобов'язання і забезпечення займають основну частку балансу. Але ця частка за результатами вертикального аналізу у 2023 році займає 81,22%, у 2024 році зменшується до 49,57% і у 2025 році знов збільшується до 65,28%. Горизонтальний аналіз визначає збільшення відносно 2023 року на 93,44% і на 58,39% відносно 2024 року. Основну частку у цьому розділі займають інші поточні зобов'язання. За результатами вертикального аналізу у 2023 році основну частку розділу формувала стаття «Товари роботи, послуги». Її частка складала у 2023 році 69,87%. У 2024 році визначається падіння до 33,51% і у 2025 році – до 6,24%. Також падіння визначає горизонтальний аналіз цієї складової балансу.

Коефіцієнтний аналіз фінансового стану підприємства визначає наступне значення показників (табл. 2.3) [32].

Таблиця 2.3

Показники фінансового стану підприємства ПрАТ «Запоріжжкокс»

Група	Показник	Значення
Показники оцінки стану основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства	5.12 %
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	1.45
Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової залежності	9.62
	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	8.62
	Поточна платоспроможність	-49 668 645 ₴
Оцінка рентабельності	Рентабельність продукції	9.41 %

* Примітка. Побудовано автором на основі [32].

Проведення подальшого аналізу стану підприємства виконується на основі розрахунку значень показників з використанням інформації, що наведено у фінансовій звітності [32]. За результатами аналізу було проведено оцінку стану основних засобів, розрахунки коефіцієнтів ліквідності, фінансової залежності, поточної платоспроможності і рентабельності продукції.

Частка основних засобів у складі активів значно нижча, ніж у аналогічних підприємств. Якщо норматив для виробничих підприємств дорівнює 40-60%, то 5,12% визначає значно нижчий рівень. Це свідчить про необхідність оновлення основних засобів.

Коефіцієнт поточної ліквідності характеризує здатність підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. На підприємстві ПрАТ “Запоріжжкокс” цей коефіцієнт має значення 1,45 що відповідає нормативним значенням.

Коефіцієнт фінансової залежності дорівнює 9,62. Нормативне значення коефіцієнта фінансової залежності знаходиться в межах від 1,67 до 2,5.

Критичним вважається рівень понад 2–3 залежно від галузі, адже це свідчить про надмірну залежність від позикових коштів і підвищені фінансові ризики.

Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів дорівнює 8,62 і показує, наскільки підприємство залежить від залучених ресурсів у порівнянні з власним капіталом. Нормативне значення має бути до 2,0. Більше 2,0 – це критичне значення, що визначає залежність від кредиторів.

Таки низькі показники і залежність від кредиторів відбувається в межах холдінгу Метінвест. Це є перерозподіл коштів в межах холдінгу.

Рентабельність продукції дорівнює 9,41%. Нормативне значення рентабельності вважається понад 5%, а для більшості виробничих і торговельних підприємств — у межах 10–30%. Нижче 5% показник сигналізує про низьку ефективність та високі ризики.

Загальний аналіз балансу визначає часткове покращення показників у 2024 році і погіршення у 2025 році. Суттєвим є зростання дебіторської заборгованості, що потребує більш детального аналізу суб'єктів господарювання, що формують цю дебіторську заборгованість. Основним споживачем коксу є ПАТ «Запоріжсталь», яке змінило свою політику і також передає продукцію споживачам, збільшуючи дебіторську заборгованість. Але все відбувається між підприємствами однієї фінансової групи – Метінвест, яка належить одному власнику. Тому ця дебіторська заборгованість тільки визначає специфіку переміщення готової продукції в середині групи.

2.2 Стан формування корпоративної культури трудового колективу металургійного підприємства ПрАТ «Запоріжжкокс»

Корпоративна культура має сприяти економічному розвитку підприємства. Оцінювання стану впливу корпоративної культури можна здійснювати за економічними показниками. Це визначає динаміка змін економічних показників ПрАТ «Запоріжжкокс» (Табл.2.4).

Таблиця 2.4

Фінансові показники ПрАТ «Запоріжжкокс» за період з 2020 по 2025 рік

Роки	Дохід (тис.грн.)	Чистий прибуток (тис.грн.)	Активи (тис.грн.)	Зобов'язання (тис.грн.)	Середня зарплата до оподатку- вання	Кількість працівників
2020	17720372,87	0	0	0	—	—
2021	17121625	627002	55482380	36216581	22852	756
2022	29012250	2766548	46126664	22865084	22183	702
2023	15871128	397441	23049871	18722150	23968	672
2024	15805716	-105144	14454276	10523321	31154	590
2025	12934824	3040833	10892374	6652662	28424	789
Прогноз на 2026 рік	6191403	166436	6444171	1651551		

На підприємстві визначається коливання чисельності працівників (рис.2.2).

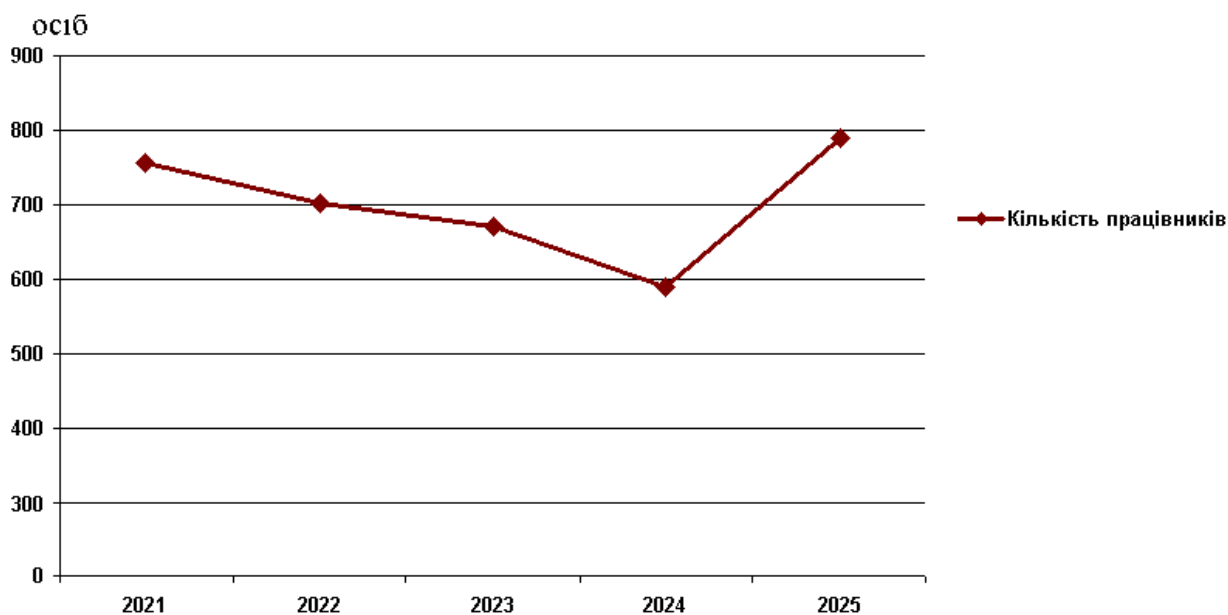


Рис.2.2 Динаміка змін чисельності працівників ПрАТ «Запоріжжкокс»
(побудовано автором на основі інформації опендатабот)

Чисельність працівників формує трудовий колектив, який працює в підрозділах підприємства відповідно організаційної структури. Трудовий

колектив виконує роботи за технологічними процесами відповідно набутих компетентностей за своєю освітою, а також кваліфікації і здібностям та розподіляється між підрозділами підприємства. Саме трудовий колектив стає носієм корпоративної культури. Склад чисельності працівників визначає тенденцію до зростання. Кількісний склад трудового колективу має тенденцію до зростання. За станом на кінець першого кварталу 2026 року чисельність працівників досягла 802. Зростання кількісного складу трудового колективу дорівнює 36% відносно 2024 року.

Стимулювання працівників визначається середньою заробітною платою, а віддача від працівників оцінюється через дохід, який припадає на одного працівника. Цей показник може бути оцінкою продуктивності праці, яка досягнута на підприємстві (рис. 2.3).

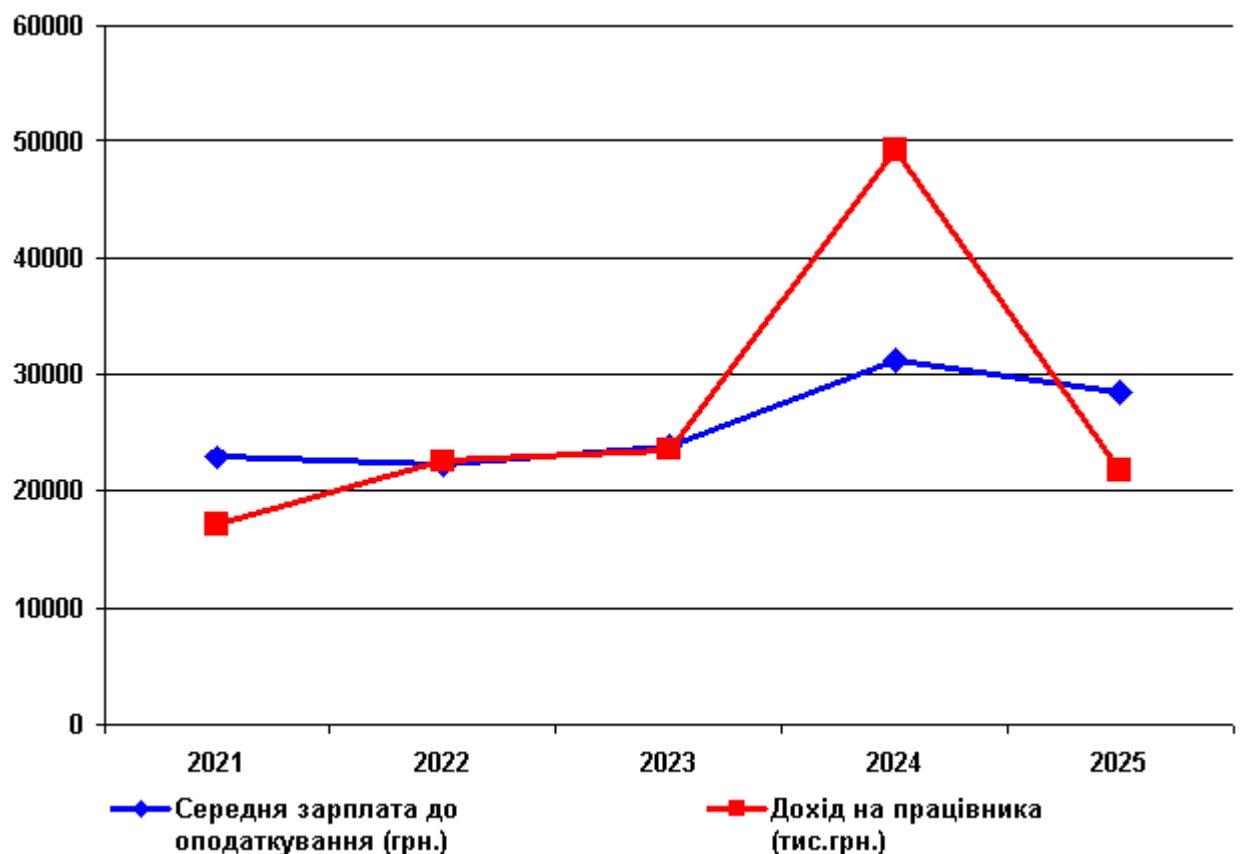


Рис.2.3 Динаміка змін рівня середньої заробітної плати і доходу, який припадає на одного працівника (побудовано автором на основі [32])

Можливості виплати середньої заробітної плати і отримання доходу, який припадає на одного працівника залежить від результатів господарської діяльності підприємства і доходу, який підприємство отримує використовуючи свої активи (рис. 2.4).

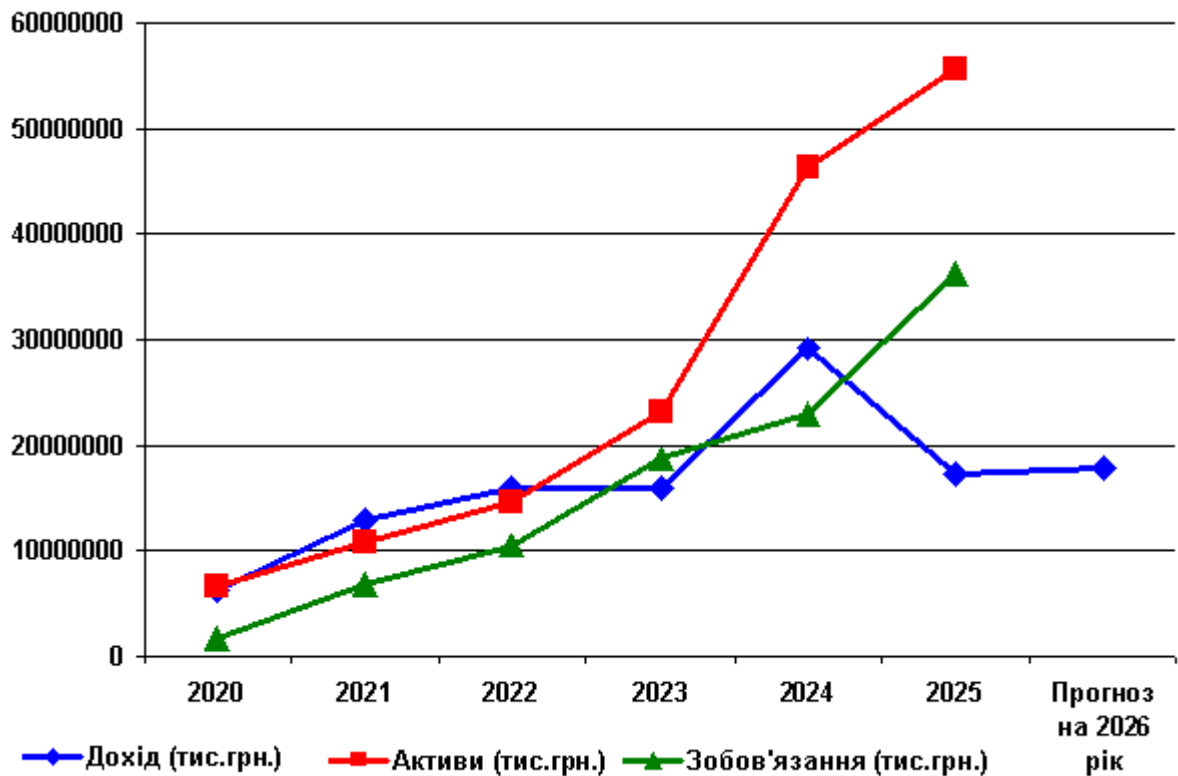


Рис.2.4 Динаміка змін доходу, активів та зобов'язань ПрАТ «Запоріжжюкс»
(побудовано автором на основі [32])

Зменшення чисельності працівників підприємства у 2024 році майже на 200 працівників відносно 2021 року привело до зростання середньої заробітної плати і продуктивності праці одного працівника у 2024 році. Але таке покращення умов роботи було штучним. Вже в наступному технологічному циклі відчувалася відсутність потрібної кількості працівників. Ситуацію було виправлено і чисельність працівників було відновлено та доведено у 2025 році до рівня 789 осіб. Відповідно у 2025 році впала середня заробітна плата і рівень доходу, що припадає на одного працівника.

Поповнення трудового колективу вимагає адаптації нових працівників до основного трудового колективу і засвоєння існуючої корпоративної корпоративної культури. Цей процес потребує часу, тому збільшення трудового колективу на 36% відносно 2024 року значно погіршує рівень адаптації трудового колективу до сформованої корпоративної культури.

Основним документом, який визначає правила поведінки в трудовому колективі ПрАТ «Запоріжжкокс» є Кодекс етики [36].

Кодекс етики сформований для всіх підприємств групи Метінвест. Кодекс визначає обов'язки співробітників Метінвесту, а також обов'язки керівників. Окремим підрозділом визначаються принципи ділової етики.

Через кодекс до працівників доводяться практичні питання: як поставити запитання або повідомити про порушення. Наводиться інформація про існування Лінії довіри, її контактна інформація, а також принципи її роботи.

В додатку до кодексу етики наводиться інформація про відповідальність за прийняття рішень щодо порушень.

Кодекс ділової етики є уніфікованим документом для всіх підприємств групи Метінвест. Це спрощує адаптацію працівників до корпоративної культури конкретного підприємства, як що працівник вже працював на будь-якому підприємстві групи Метінвест.

Зі змістом кодексу має знайомитись кожен новий працівник. Співробітники всіх рівнів Метінвесту повинні дотримуватися Кодексу етики. У свою чергу, Метінвест створює безпечні умови праці і сприяє розвитку працівників, вдосконаленню їхніх професійних навичок та вмінь

Принципи ділової етики складають основу Кодексу етики. До основних принципів відносяться:

- охорона праці та здоров'я;
- повага до людей;
- заборона на алкоголь, паління, наркотики, зброю та азартні ігри;
- рівні можливості співробітників і дискримінація;

- врегулювання конфлікту інтересів;
- відмова від хабарництва та протидія корупції;
- подарунки і гостинність у роботі з третіми особами;
- порядність у відносинах із контрагентами та діловими партнерами;
- сумлінна конкуренція;
- конфіденційність та розголошення інформації;
- достовірність звітності;
- внутрішній контроль;
- захист власності компанії.
- інсайдерські угоди;
- комп'ютерні системи та системи зв'язку;
- охорона навколишнього середовища;
- соціально-відповідальний бізнес.

Кожен з принципів має свій зміст і сутність. При розгляді кожного принципу для кращого сприйняття їх співробітниками наводяться рекомендації, що слід робити і що неприпустимо.

Кодекс етики визначає як вирішувати запитання, якщо вони виникли, або якщо співробітник спостерігає порушення, які не відповідають кодексу етики. З запитанням можна звернутись за пріоритетністю до керівника від безпосереднього до дирекції з внутрішнього аудиту, дирекцію з аналізу і управління ризиками, дирекцію з правового забезпечення, дирекцію з персоналу, дирекції зі зв'язків із громадськістю та регіонального розвитку, дирекції з промислової безпеки. Також електронною поштою залежно від суті запитання. Або на лінію довіри телефоном (дзвінки безкоштовні по Україні). Лінія довіри надає можливість здійснення анонімного звернення.

Метінвест захищає співробітників, які повідомили про порушення і не допускає їх переслідування.

Кодекс етики визначає відповідальність за недотримання положень Кодексу етики.

Для прискорення вирішення будь-якого питання в Кодексі етики визначаються відповідальні служби за сферою, в якій виявлено порушення.

Наявність Кодексу етики закладає основу корпоративної культури трудового колективу підприємства і слугує базисом, на якому будуються всі інші складові корпоративної культури.

2.3 Реалізація складових системи управління корпоративною культурою ПрАТ «Запоріжжкокс»

Теорія визначає що корпоративна культура — це система цінностей, норм, традицій та моделей поведінки, що поділяються працівниками організації. Вона охоплює:

- ціннісні орієнтири (етика, соціальна відповідальність, інноваційність);
- управлінські практики (стиль керівництва, комунікація, мотивація);
- символіку та атрибутику (логотип, корпоративні заходи, ритуали).

У науковій літературі корпоративну культуру часто розглядають як «невидиму руку», що спрямовує поведінку працівників без прямого адміністративного тиску.

За моделлю Шейна корпоративна культура проявляється через:

- артефакти (видимі прояви);
- цінності (декларовані принципи);
- базові припущення (глибинні переконання).

Видимими проявами корпоративної культури є створення логотипу, форма одягу, система кольорів оформлення дизайну приміщень. Підприємство має свій власний сайт, конвент якого висвітлює всю потрібну інформацію.

До цінностей і декларованих принципів відноситься Кодекс етики підприємства, а також історія підприємства і корпоративні традиції.

До глибинних переконань можна віднести формування поваги і гідності для працівників. Кожен працівник має гідні умови праці, охорону праці і

здоров'я, можливість оздоровлення. Важливим є застосування системи мотивації персоналу [17].

ПрАТ «Запоріжжкокс» дотримується принципів корпоративної соціальної відповідальності, забезпечує гідні умови праці та робочого побуту співробітників. На підприємстві організовано харчування співробітників. Маючи власний транспорт підприємство забезпечує доставку на роботу та з роботи працівників підприємства з віддалених районів міста. ПрАТ «Запоріжжкокс» централізовано здійснює медичне страхування працівників. Відбувається страхування кожного працівника за програмою медичного страхування, яка покриває частину витрат як на амбулаторне, так і на стаціонарне лікування.

Підприємство до окупації мало бази відпочинку «Чайка» та «Мрія» (сmt. Кирилівка), де щорічно працівники і ветерани підприємства мали можливість відпочити та оздоровитися. Для дітей співробітників працює ДОЦ «Супутник» на великому лузі, м. Запоріжжя. Також до окупації працював ДОЦ «Альбатрос» в м. Генічеськ, Арабатська стрілка. Нажаль після окупації сmt. Кирилівка та м. Генічеськ таку можливість було втрачено. Після де окупації підприємство буде відновлювати систему оздоровлення працівників і їх дітей.

Стиль керівництва, комунікація та мотивація формують основні елементи системи управління. Система управління передбачає формування організаційної структури. Організаційна структура визначає сукупність підрозділів. Кожен підрозділ має власне положення, в якому визначається підпорядкованість, функції і взаємодія підрозділу з іншими структурними підрозділами (рис. 2.5). [35]. Для кожної посади для кожного працівника формується посадова інструкція, яка визначає права та обов'язки працівника, а також вимоги до освіти і кваліфікації.

Посадова інструкція є основним організаційним документом, що визначає, що працівник має виконувати і від кого отримує завдання. Крім посадової інструкції на робочому місці можуть бути технологічні інструкції, або технології, які визначають порядок виконання дій для отримання результату.

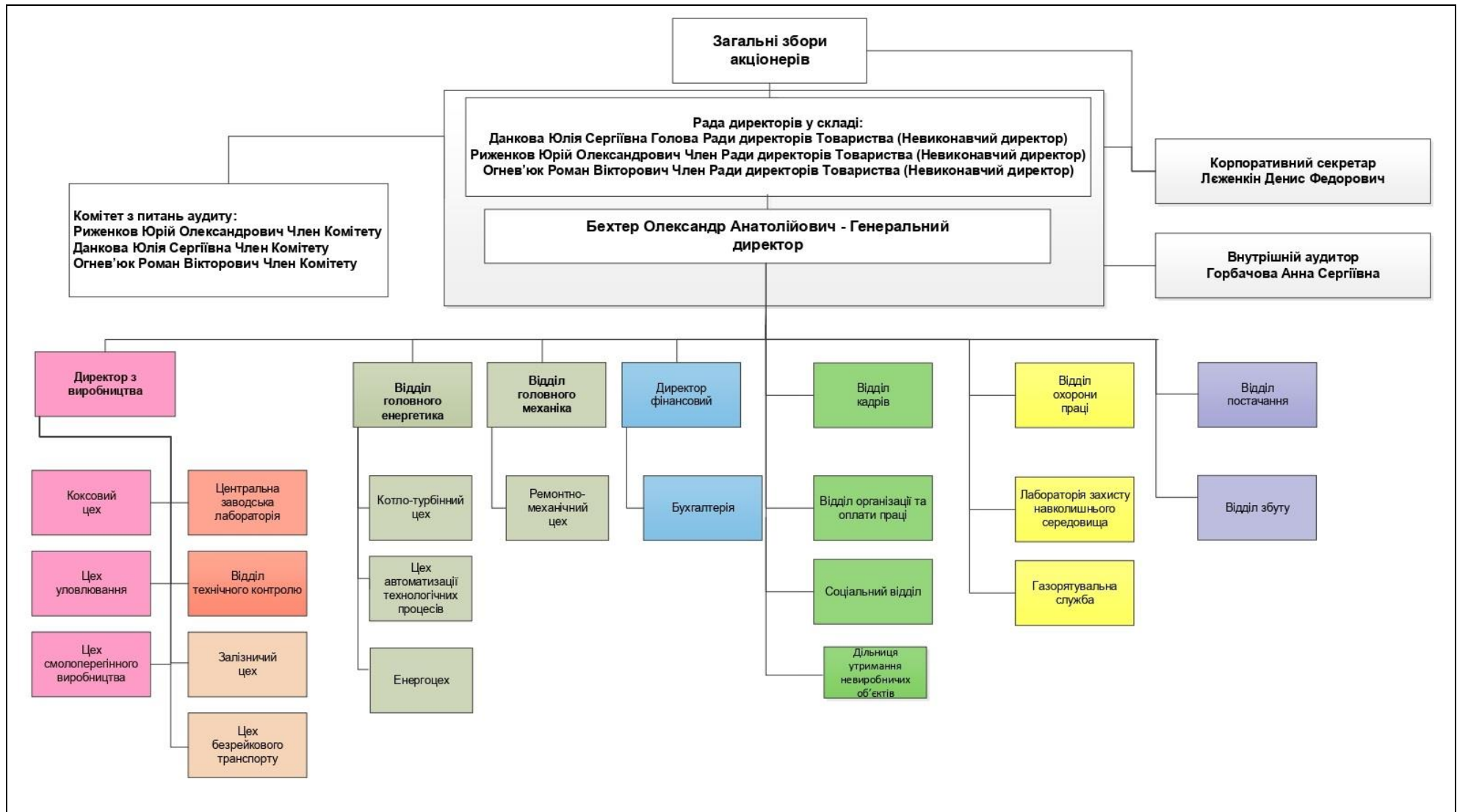


Рис. 2.5 Організаційна структура ПрАТ «Запоріжжесталь» за станом на 31.12.2025 року

Планова функція управління визначає завдання, яке треба виконати. Планова функція може передбачати що треба зробити і за який час. В окремих випадках, якщо план задається в агрегованих одиницях, план може передбачати ре агрегацію завдань і доведення таких планів до кожного працівника.

Функція обліку передбачає проведення звітності про виконання планів і завдань на всіх рівнях виробництва. За результатами обліку інформація про виконану роботу має вимірюватись у тих самих показниках, які використовувались при плануванні.

Функція контроль передбачає порівняння отриманої інформації про фактичне виконання робіт з завданням плану. Контроль дозволяє виявити відхилення.

Основним завданням функції аналізу є визначення причин, що привели до відхилення і виявлення найкращих управлінських впливів для усунення відхилень і забезпечення виконання завдань.

За результатом функції аналізу формується акт прийняття рішень, який представляється вектором управлінських параметрів. Акт прийняття рішень це ні одноразовий вплив, а програма заходів, яка дозволяє найкращим чином з мінімальними витратами виконати планові завдання.

Система управління завжди знаходиться під впливом фактуру невизначеності, який представляє систему ризиків і викликів. Стійкість системи і забезпечення можливості виконання завдань за будь яких умов визначається якістю системи менеджменту.

У свою чергу система менеджменту є складовою частиною корпоративної культури.

Для забезпечення якісного менеджменту на підприємстві розроблено систему якості. За результатом оцінювання система менеджменту отримала сертифікат ISO 9001:2015, який визначає, що підприємство застосовує систему менеджменту відповідно до вищевказаного стандарту для виробництва коксу та коксохімічних продуктів (рис. 2.6) [37].

Сертифікат отримано 14 квітня 2026 року. Сертифікат видано австрійською компанією «TUV AUSTRIA», яка має дозвіл на аудит і видачу сертифікатів.

Трудовий колектив фактично стає різновидом добровільного об'єднання працівників. Разом з тим, особливістю розвитку трудового колективу ПрАТ

«Запоріжжю» у 2025-2026 роках є суттєве зростання чисельності, що привело до зміни складу трудового колективу майже на 36%. Кожен новий працівник має свої особливості, які впливають на процеси його адаптації в трудовому колективі з одного боку, а з іншого, нові працівники приходять в колектив зі своїми звичками, переконаннями, поглядами. Вони можуть не сприйняти корпоративну культуру, яка вже сприйнята всім колективом працівників, які працюють на підприємстві тривалий час. Тому процедура оновлення трудового колективу має проходити під наглядом. А кожен новий працівник крім освіти і кваліфікації має ще перевірятись на відповідність корпоративної культури, яка вже сформувалась на підприємстві (рис.2.7).

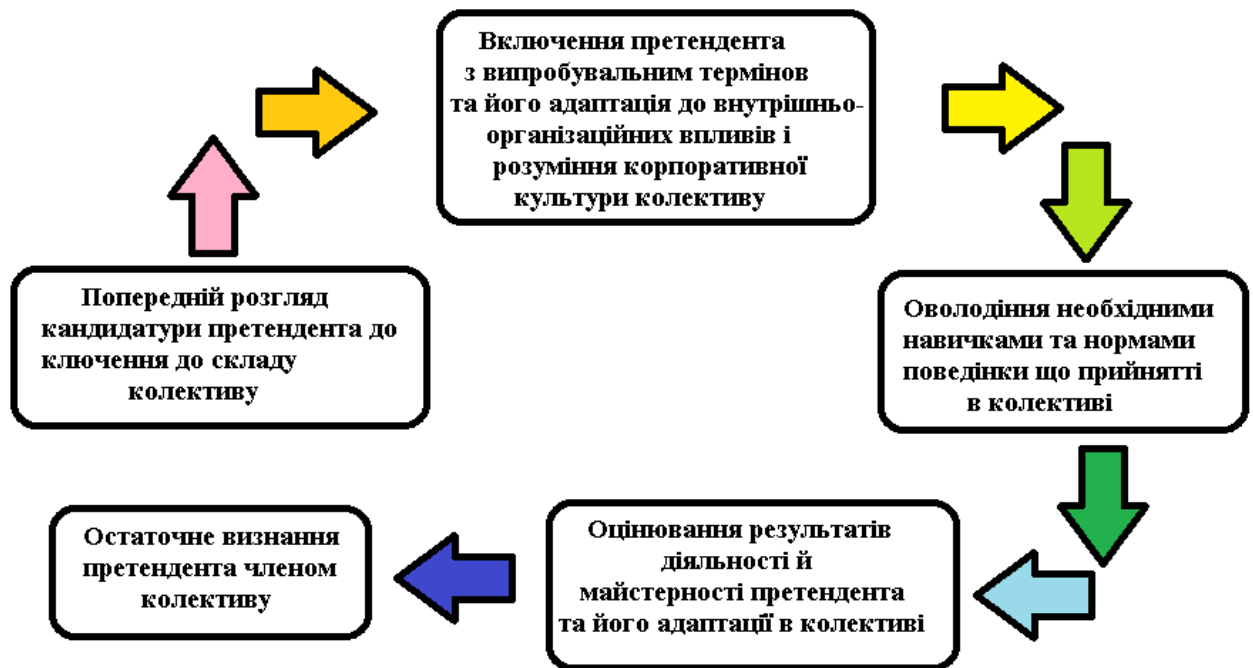


Рис. 2.7 Процес входження претендента до складу трудового колективу (побудовано автором).

Кожен новий претендент до творчого колективу навіть після конкурсного відбору має пройти через визначені етапи адаптації і визнання. Етапи процедури наведено на рис.2.7. Під час проходження всіх етапів претендент поступово набуває всіх якостей, які визначає корпоративна культура і повністю стає повноправним членом трудового колективу. Не

дотримання такої процедури створює умови для можливого розвитку субкультури, яка може розвиватись в окремому підрозділі. На відміну від корпоративної культури субкультура набуває розвитку стихійно. Укріплення і розвиток субкультури можуть мати різні наслідки. Якщо субкультура підтримує всі норми корпоративної культури і доповнює її, то така культура сприяє покращенню розвитку трудового колективу і його мобілізації на виконання стратегічних завдань підприємства. Якщо субкультура входить в конфлікт з загальною корпоративною культурою і не підтримує її, то можливі негативні наслідки розвитку трудового колективу і, навіть, протидія стратегічному розвитку. Субкультура може мати нейтральний характер відносно корпоративної культури підприємства. В такому випадку можливо співіснування культур.

Висновки до розділу 2

ПрАТ «Запоріжжкокс» створено під час приватизації державних підприємств після набуття Україною державності на основі Запорізького коксохімічного заводу. Запорізький коксохімічний завод було побудовано в 30-х роках минулого сторіччя. Після запуску в роботу перших доменних печей металургійного комбінату «Запоріжсталь», виникла необхідність у виробництві великих обсягів коксу. Для задоволення потреб в коксі будівництво Запорізького коксохімічного заводу поряд з Запоріжсталлю було економічно вигідно, тому що наближало виробництво до споживача. Також, як і Запоріжсталь коксохімічний завод було повністю зруйновано під час другої світової війни. Відновлення заводу розпочалось одразу після звільнення Запоріжжя, але повне відновлення пройшло тільки 1951 році.

Протягом усього часу підприємство набувало розвитку. Впроваджувалось нове обладнання, розширювався асортимент продукції. Здійснювався замкнутий цикл виробництва, який зменшував вплив на екологічне середовище.

Тому на час приватизації підприємство мало оновлені основні засоби і розширений асортимент продукції.

Після приватизації розпочалась процедура концентрації корпоративних прав. Враховуючі, що підприємство знаходиться у технологічному циклі інтеграції металургійного виробництва, воно опинилось у полі інтересів групи Метінвест. Тому поступово всі акції було сконцентровано в групі метінвес. А кінцевим бенефіціаром – власником підприємства став Ренат Ахметов.

Стратегія розвитку підприємства розроблялась у єдиній системі групи Метінвест. Тому на початок відкритої агресії російської федерації основні засоби підприємства були повністю зношені. Їх вартість у складі активів складала усього 5,12%, що значно нижче нормативного значення для підприємств металургійної галузі.

Політика групи Метінвест відносно готової продукції передбачала передачу її одразу на Запоріжсталь, без оплати. Аналогічна політика провадилась на ПАТ «Запоріжсталь», яка передавала готову продукцію без оплати метало центрам. Це привело до суттєвого зростання дебіторської заборгованості як на ПАТ «Запоріжсталь, так і на ПрАТ «Запоріжжкокс».

У 2025 році її частка займала 85,37% балансу. Якщо розглядати окреме підприємство ПрАТ «Запоріжжкокс», то це дуже негативний показник. Але, якщо розглядати цю ситуацію в межах всієї групи Метінвест, то така політика цілком обґрунтована і доцільна. Це дозволило підприємству ПАТ «Запоріжсталь» продовжувати роботу і передавати свою продукцію для реалізації метало-центрам Метінвест.

Трудовий колектив ПрАТ «Запоріжжкокс» мав тенденцію до падіння до 2024 року. Починаючи з 2025 року чисельність підприємства значно зросла. І вже після першого кварталу 2026 року чисельність дорівнювала 802 працівникам. Відбулпсь стримке збільшення трудового колективу на 36%. Таке зростання чисельності працівників привело до падіння рівня середньої заробітної плати, зниження частки доходу на одного працівника, а також створило загрозу охопленню корпоративною культурою трудового колективу.

Основу корпоративної культури ПрАТ «Запоріжжкокс» складає Кодекс етики, який впроваджений на всіх підприємствах групи Метінвест. Кодекс визначає обов'язки співробітників і керівників, а також основні принципи і надає можливість зворотного зв'язку у випадку виявлення порушень.

Корпоративна культура ПрАТ «Запоріжжкокс» проявляється через артефакти, цінності і базові припущення.

Забезпечення високого рівня менеджменту на підприємстві підтверджується сертифікатом якості ISO 9001:2015.

Але суттєва зміна складу трудового колективу створює загрозу підтримки сформованої корпоративної культури новими співробітниками.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПрАТ “ЗАПОРІЖКОКС”

3.1 Шляхи удосконалення управління корпоративною культурою ПрАТ «Запоріжжкокс»

Підприємства, які формують і розвивають корпоративну культуру отримують додаткові переваги. Ці переваги проявляються у спрощенні мобілізації колективу на досягнення стратегічних цілей. Рішення що приймаються на різних рівнях менеджменту отримують підтримку трудового колективу. Це прискорює час і якість їх виконання. Працівники підприємства краще інтерпретують, розуміють управлінські рішення керівництва і навіть доповнюють їх власною ініціативою для покращення результату. Відповідно покращуються результати таких управлінських впливів. Але процес оцінювання стану корпоративної культури визначається як складне завдання. Більш того, не має чіткої залежності від рівня корпоративної культури і ефективності роботи підприємства.

Процес управління корпоративною культурою потребує здійснення моніторингу та періодичного оцінювання стану корпоративної культури. Моніторинг та оцінювання фактично виконують функції обліку, контролю і аналізу в системі управління. Планова функція корпоративної культури передбачає встановлення КРІ. Одиниці виміру КРІ залежать від обраної системи оцінювання і методу розрахунку показника оцінювання. Управління корпоративною культурою потребує моніторингу і оцінювання за однаковою методикою для можливості порівняння результатів і визначення результатів реакції системи на управлінські впливи (рис.3.1).



Рис. 3.1 Методи оцінювання корпоративної культури

Серед методів оцінювання корпоративної культури найбільшого розповсюдження набули методи на основі розрахунку інтегрованого показника. Це наступні методи оцінювання корпоративної культури:

- індексний метод;
- кваліметричний підхід;
- метод аналізу ієрархій (АНР).

Особливостями індексного методу є інтеграція показників та використання кількісних даних. Цей метод простий у використанні і дозволяє швидко розрухувати значення інтегрованого показника. Перевагами методу є можливість порівняння результатів і використання для регулярного моніторингу. Недоліками методу є ігнорування нематеріальних аспектів культури.

Кваліметричний підхід заснований на використанні якісних і кількісних оцінок. Метод передбачає експертне визначення вагових коефіцієнтів. Метод має гнучкість застосування. Перевагами методу є більш глибокий аналіз і комплексність оцінки. До недоліків можна віднести суб'єктивність експертних оцінок.

Метод аналізу ієрархій (АНР) визначає наступні особливості.

По-перше, це застосування парних порівнянь критеріїв.

По-друге, це визначення пріоритетів і встановлення ієрархії показників.

По-третє, це висока точність вагових коефіцієнтів.

Перевагами методу є стратегічність та структурованість. До недоліків можна віднести складність розрахунків і потреба в експертній групі.

Всі ці методи дозволяють розрахувати єдиний інтегральний показник корпоративної культури підприємства.

Для оцінювання корпоративної культури використовують систему кількісних і якісних показників, які відображають цінності, поведінку, комунікацію та соціальну динаміку в організації. Інтегральний показник формується шляхом агрегування цих метрик у єдиний індекс, що дозволяє порівнювати компанії між собою та відстежувати динаміку розвитку.

При обранні методики оцінювання корпоративної культури доцільним є проведення порівняння методів з визначенням найкращого для компанії (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Порівняльна таблиця методик оцінювання корпоративної культури

Критерій / Методика	Індексний метод	Кваліметричний підхід	Метод аналізу ієрархій (АНР)
Сутність	Перетворення окремих показників у стандартизовані індекси та їх агрегування	Системне оцінювання якості через набір показників із вагами	Побудова ієрархії критеріїв та визначення ваг шляхом парних порівнянь
Тип даних	Кількісні (HR-статистика, фінансові показники, опитування)	Кількісні + якісні (експертні оцінки, анкетування)	Переважно якісні (експертні судження), з можливістю кількісного перетворення
Шкала оцінювання	Бальна (часто 5-бальна) або індексна (0–1)	Бальна шкала з нормуванням	Відносні оцінки (наскільки один критерій важливіший за інший)
Визначення ваг	Експертно або статистично	Експертно, з урахуванням значущості	Парні порівняння, матриця пріоритетів
Агрегування	Сума (вага × індекс)	Сума (вага × нормоване значення)	Розрахунок власних векторів матриці порівнянь
Переваги	Простота, зрозумілість, можливість регулярного моніторингу	Гнучкість, врахування якісних аспектів	Висока точність визначення ваг, структурованість
Недоліки	Може ігнорувати «живі» аспекти культури	Суб'єктивність експертних оцінок	Складність розрахунків, потреба в експертних групах
Практичне застосування	Порівняння компаній, динаміка у часі	Внутрішня діагностика, управлінські рішення	Стратегічні пріоритети, визначення ключових факторів культури

* Примітка. Побудовано автором.

Для оцінювання корпоративної культури можуть застосовуватись показники по наступним групам проявлення її впливу:

- організаційні та управлінські;
- соціально-психологічні;
- економічні та кадрові;
- індивідуальні та поведінкові.

Організаційні та управлінські показники мають оцінювати стиль керівництва та рівень довіри до менеджменту. До цієї групи можуть бути віднесені показники, що визначають ефективність комунікацій між підрозділами. Також важливою складовою цієї групи є узгодженість дій персоналу з цілями компанії.

Група соціально-психологічних показників враховує наступні:

- атмосфера в колективі, рівень конфліктності;
- мотивація та залученість співробітників;
- відчуття приналежності та інклюзивність (DEIB-показники).

Економічні та кадрові показники враховують рівень утримання персоналу та плинність кадрів. Загальна чисельність трудового колективу визначається технологіями і обсягами виробництва. Ці фактори позитивно впливають на чисельність трудового колективу. Інші фактори визначають негативний вплив. Як збільшена, так і зменшена чисельність працівників відносно нормативу вважається негативним. Для визначення нормативу чисельності для підприємства можна розрахувати його через продуктивність праці, або частку доходу, який припадає на одного працівника в звичайних умовах. Саме продуктивність праці та фінансові результати формують наступну складову цієї групи показників. Для підвищення рівня людського капіталу, який може впливати на підвищення продуктивності праці, необхідним є інвестування в навчання і розвиток співробітників.

Індивідуальні та поведінкові показники визначають рівень дотримання корпоративних цінностей. Важливим є визначення рівня ініціативності, інноваційності та кількості нових ідей. Це визначає активність співробітників,

їх бажання сприяти досягненню стратегічних цілей і виконання місії підприємства. Важливим є дотримання балансу між роботою та особистим життям.

Кожен з цих показників має як кількісні та і якісні оцінки. Для можливості оцінювання стану корпоративної культури доцільним є обрання методики оцінювання

Найкращім варіантом є розрахунок інтегрального показника.

Формування інтегрального індексу корпоративної культури можна здійснювати за допомогою кваліметричного підходу або індексного методу.

Разом з тим при визначенні показників для оцінювання корпоративної культури важливим є врахування ризиків та обмежень:

- надмірна формалізація може спотворювати «живу» культуру;
- важливо поєднувати кількісні методи з якісними (інтерв'ю, фокус-групи, тощо);
- вагові коефіцієнти можуть бути суб'єктивними, тому бажано залучати кількох експертів.

Розрахунок індексу можна здійснювати за наступним алгоритмом.

Крок перший. Проводиться визначення показників. Формується перелік ключових метрик (наприклад, мотивація, комунікація, стиль керівництва, інноваційність).

Крок другий. Проводиться оцінювання показників за обраною шкалою. Зазвичай можна використовувати бальні шкали (часто 5-бальна) або індексні значення на основі анкетування, опитувань, HR-даних.

Крок третій. Проведення процедури нормування показників. Кожен показник приводиться до єдиної шкали (0–1).

Крок четвертий. Визначення вагових коефіцієнтів Ваги встановлюються експертно або методом аналізу ієрархій (АНР), залежно від стратегічних пріоритетів компанії.

Крок п'ятий. Проводиться процедура агрегування. Інтегральний показник розраховується за формулою:

$$R = \sum_{i=1}^n G_i \times N_i, \quad (3.1)$$

де: R - інтегральний показник;

$i=1,2,\dots,n$ - кількість показників;

N_i - нормоване значення показника;

G_i - вага показника.

Крок шостий. Проводиться інтерпретація отриманого значення. Отриманий індекс порівнюється з попередніми періодами або іншими компаніями. Наприклад, середній індекс корпоративної культури може становити 0,72 (на рівні «вище середнього»).

Такий інтегральний показник може використовуватися наступним чином.

По-перше, для порівняння рівня корпоративної культури різних компаній. Це дозволяє визначити конкурентні переваги культури інших компаній. Для можливості порівняння в компаніях мають бути обрані однакові набори показників з однаковими шкалами оцінювання і однаковими ваговими коефіцієнтами. Якщо таких умов не дотримуватись, то порівняння інтегральних показників втрачає сенс, тому, що не можна порівнювати показник в різних системах виміру.

По-друге, це використання показника для відстеження динаміки змін. Регулярні вимірювання показують як змінюється корпоративна культура. Це дозволяє визначити чи корпоративна культура зміцнюється чи деградує.

По-третє. Результат спостереження інтегрального показника, з одного боку дозволяє визначити необхідність прийняття управлінських рішень для управління корпоративною культурою, а з іншого – дозволяє визначити результат впливу управлінських рішень на зміну рівня корпоративної культури.

3.2 Рекомендації щодо діагностування виду корпоративної культури та управління її розвитком на ПрАТ «Запоріжжкокс»

Діагностування та оцінювання виду розвитку корпоративної культури підприємства може відбуватися на основі експертних оцінок її характеристик. На практиці корпоративна культура підприємства не має чітко визначеного виду. Найчастіше одночасно по різних компонентах корпоративної культури спостерігаються елементи різних видів. Більш того, в процесі розвитку корпоративної культури, присутність видів може змінюватись. Таким чином, кожне підприємство має свій профіль корпоративної культури.

В публікаціях науковців найчастіше пропонується визначати види корпоративної культури відповідно моделі Камерона-Куїнна. Ці види мають більш стратегічну класифікацію. Найбільше розповсюдження знайшли наступні види корпоративної культури:

- кланова культура;
- адхократична культура;
- ринкова культура;
- ієрархічна культура.

Для визначення профілю корпоративної в наукових публікаціях визначаються різні підходи. На погляд науковців одним із найбільш вдалих кількісних підходів у цьому сенсі є підхід до оцінювання корпоративної культури OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) Камерона і Куїна [38, с.176].

Сутність цієї методики міститься у наступному. Для кожного виду культури визначаються основні характеристики за наступними рисами:

- загальні риси;
- особливості стилю лідерів-управління;
- особливості управління працівниками та персоналом;
- характеристика елементів сполученості на підприємстві;
- стратегічні цілі і напрями діяльності;

– індикатори успішності.

На основі цих характеристик можна побудувати зведену таблицю зі співставленням основних рис експертного оцінювання з видами корпоративних культур (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Зведена таблиця основних рис і видів корпоративної культури

Основні риси експертного оцінювання	Кланова культура	Адхократична культура	Ринкова культура	Ієрархічна культура
Загальні риси	Корпоративна культура — єдина родина зі спільними цінностями.	Динамічний розвиток на підприємницьких засадах із готовністю працівників ризикувати заради цілей.	Орієнтація підприємства — досягнення результатів через конкуренцію та суперництво.	Жорстка ієрархія управління з чіткими правилами та контролем.
Особливості стилю лідерів-управління	Моніторинг, взаємодопомога та розвиток.	Підприємництво, новаторство та готовність ризикувати.	Орієнтація на результати та агресивну ділову активність.	Координованість, чіткість і ефективність управління.
Особливості управління працівниками та персоналом	Командна робота та спільні рішення.	Індивідуальний підхід, ризик та інноваційність.	Вимогливість і жорсткі обмеження з стимулюванням досягнень.	Сталість взаємин і гарантія зайнятості.
Характеристика елементів сполученості на підприємстві	Відданість спільній справі, довіра та організованість.	Інноваційність, постійний розвиток та прагнення лідерства.	Орієнтація на успіх та агресивне досягнення цілей.	Дотримання норм, планованість та гнучке управління.
Стратегічні цілі і напрями діяльності	Довіра, взаємовиручка та гуманізм.	Пошук ресурсів, нових рішень та проєктів.	Конкурентність, концентрація ресурсів та ринкове лідерство.	Стабільність, рентабельність та послідовна політика.
Індикатори успішності	Злагоджена командна робота та розвиток персоналу.	Унікальна продукція та нові технології.	Конкурентні переваги та ринкове лідерство.	Рентабельність, ефективність та планованість діяльності.

* Примітка. Побудовано автором.

Можна надати більш детальний розгляд характеристик для основних рис по кожному виду корпоративної культури для отримання більш зваженої експертної оцінки.

Для кланової культури зміст характеристик основних рис, які визначають науковці міститься у наступному.

Загальні риси: Підприємство має унікальну корпоративну культуру. Воно організовано за принципами єдиного цілісного організму, де кожна людина є членом великої родини. Працівники мають багато спільного між собою.

Особливості стилю лідерів-управління: Стиль лідерів-управлінців заснований на принципах постійного моніторингу, взаємодопомоги, навчання та підвищення кваліфікації.

Особливості управління працівниками та персоналом: Стиль управління працівниками і персоналом на підприємстві заснований на принципах командної та бригадної роботи, горизонтальних зв'язків та спільного прийняття рішень у діяльності підприємства.

Характеристика елементів сполученості на підприємстві: Наявність таких характеристик як повна сполученість і відданість спільній справі, взаємодопомога і довіра один одному, організованість та обов'язковість.

Стратегічні цілі і напрями діяльності: Підприємство орієнтується на максимальну довіру, взаємовиручку, емпатію, спільне вирішення проблем людини, гуманізм.

Індикатори успішності: Підприємство досягає успіху на основі злагодженої командної роботи, розвитку людського потенціалу, формуванні сильних взаємозв'язків між працівниками та підприємством, реалізації заходів у напрямі задоволення потреб працівників

Для адхократичної культури зміст характеристик основних рис, які визначають науковці, міститься у наступному.

Загальні риси: Підприємство розвивається динамічно та на основі підприємницьких засад. Працівники орієнтовані на цілі і задачі підприємства, готові та можуть ризикувати.

Особливості стилю лідерів-управління: Стиль лідерів-управлінців заснований на принципах підприємництва, новаторському підході, готовності та здатності організовувати колектив та ризикувати.

Особливості управління працівниками та персоналом: Стиль управління працівниками і персоналом заснований на індивідуальному підході, формуванні у працівників готовності і бажання ризикувати, проявляти тягу до творчості та інновацій, прийняття самостійних рішень та реалізації власного бачення.

Характеристика елементів сполученості на підприємстві: Наявність таких характеристик як схильність до інновацій, реалізація нових ідей і технологій, постійне вдосконалення та ріст, орієнтованість на перші позиції у рейтингу.

Стратегічні цілі і напрями діяльності: Підприємство орієнтується на пошук нових джерел фінансових та економічних ресурсів, нових способів вирішення проблем підприємства, реалізацію нових проектів та пошук можливостей їх реалізації.

Індикатори успішності: Підприємство досягає успіху на основі випуску унікальної продукції або застосування нової технології виробництва, формування нової ніші на ринку.

Для ринкової культури зміст характеристик основних рис, які визначають науковці, міститься у наступному.

Загальні риси: Підприємство спрямовано на досягнення позитивних економічних та фінансових результатів. Основна мета – виконати поставлене завдання будь-якими шляхами. Працівники працюють за принципами конкуренції, суперництва та реалізації поставлених цілей мети.

Особливості стилю лідерів-управління: Стиль лідерів-управлінців підприємства є орієнтованим на високі економічні і фінансові результати, агресивну політику залучення клієнтів, ділової активності.

Особливості управління працівниками та персоналом: Стиль управління працівниками і персоналом орієнтований на високий ступінь вимогливості та жорстких обмежень, що сполучується зі стимулюванням активної праці і професійних досягнень, підвищення конкурентоспроможності підприємства та його продукції.

Характеристика елементів сполученості на підприємстві: Наявність таких характеристик як прагнення досягнення цілей підприємства та ефективна реалізація поставлених завдань, орієнтованість на успіх та перемогу, агресивну політику у досягненні цілей підприємства.

Стратегічні цілі і напрями діяльності: Підприємство орієнтується на конкурентному підході, активізації і максимальній концентрації наявних ресурсів, орієнтація на досягнення конкурентних переваг та максимізації присутності на ринку.

Індикатори успішності: Підприємство досягає успіху на основі отримання конкурентних переваг та випереджальних позицій на ринку, дотримання принципів конкурентного лідерства на ринку.

Для ієрархічної культури зміст характеристик основних рис, які визначають науковці, міститься у наступному.

Загальні риси: На підприємстві існує жорстка структура управління і субординації, високий рівень контролю, існують чітко прописані процедури, правила і норми виконання обов'язків працівниками.

Особливості стилю лідерів-управління: Стиль лідерів-управлінців підприємства характеризується високою координованістю працівників, чітким виконанням ними своїх обов'язків, використанням плавних механізмів управління з метою досягнення ефективності та рентабельності.

Особливості управління працівниками та персоналом: Стиль управління працівниками і персоналом орієнтований на сталість взаємовідносин у колективі, високий рівень і гарантії зайнятості, підпорядкування одне одному.

Характеристика елементів сполученості на підприємстві: Наявність таких характеристик як слідування загальноприйнятим на підприємстві нормам і правилам поведінки, планомірної реалізації поставлених цілей, дотримання принципів гнучкого управління.

Стратегічні цілі і напрями діяльності: Підприємство орієнтується на сталість і стійкість, незмінність й стабільність, орієнтованість на

рентабельність та ліквідність, послідовну та стабільну політику та економічну діяльність.

Індикатори успішності: Підприємство досягає успіху на основі досягнення рентабельності та ефективності виробництва, зниження витрат, формування мережі надійних постачальників та покупців, планування своєї діяльності.

По всіх основним рисам всіх видів культур проводиться експертна оцінка, яка має загальну кількість балів по кожній рисі, що дорівнює 100%. Ці 100% розподіляються між всіма видами корпоративної культури. Це дозволяє експертним шляхом визначити ступень належності риси, що розглядається, до одного з видів корпоративної культури.

Наприклад. Для загальних рис можна визначити наступний розподіл:

- кланова культура займає 30%;
- адхократична культура займає 30%;
- ринкова культура займає 25%;
- ієрархічна культура займає 15%.

Замість 100 відсотків можна використовувати 100 балів і відповідно здійснювати розподіл балів.

Експертне оцінювання здійснюється на основі фактично існуючої корпоративної культури. Також визначаються бажані майбутні значення цих оцінок після підготовлених заходів по перспективному розвитку корпоративної культури підприємства. Експертне оцінювання може здійснюватися на основі анкетування працівників.

Порівняльний аналіз цих двох профілів і визначення відмінності між ними стають основою для розробки шляхів покращення елементів корпоративної культури та змін в організації та управлінні діяльністю підприємства.

На підприємстві умовно було проведено експертне оцінювання поточного стану корпоративної культури і її бажаного значення. Результати оцінювання зведені в таблицю (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Зведена таблиця результатів експертного оцінювання

Складові оцінки	Кланова культура		Адхократична культура		Ринкова культура		Ієрархічна культура	
	Сучасні	Перспективні	Сучасні	Перспективні	Сучасні	Перспективні	Сучасні	Перспективні
Загальні риси	30	35	30	20	25	30	15	15
Особливості стилю лідерів-управління	25	45	30	20	35	25	10	10
Особливості управління працівниками та персоналом	35	55	30	10	15	15	20	20
Характеристика елементів сполученості на підприємстві	35	45	20	5	10	30	35	20
Стратегічні цілі і напрями діяльності	35	40	20	15	10	15	35	30
Індикатори успішності	30	35	30	20	20	20	20	25
Середнє значення	32	43	27	15	19	23	23	20

* Примітка. Побудовано автором.

Для зручності аналізу результат підрахунків можна занести в таблицю (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Зведені підсумкові результати оцінювання

Період	Кланова культура	Адхократична культура	Ринкова культура	Ієрархічна культура
Сучасний	32	27	19	23
Перспективний	43	15	23	20

* Примітка. Побудовано автором.

На основі аналізу результатів експертного оцінювання можна визначити профіль корпоративної культури підприємства (рис.3.2).

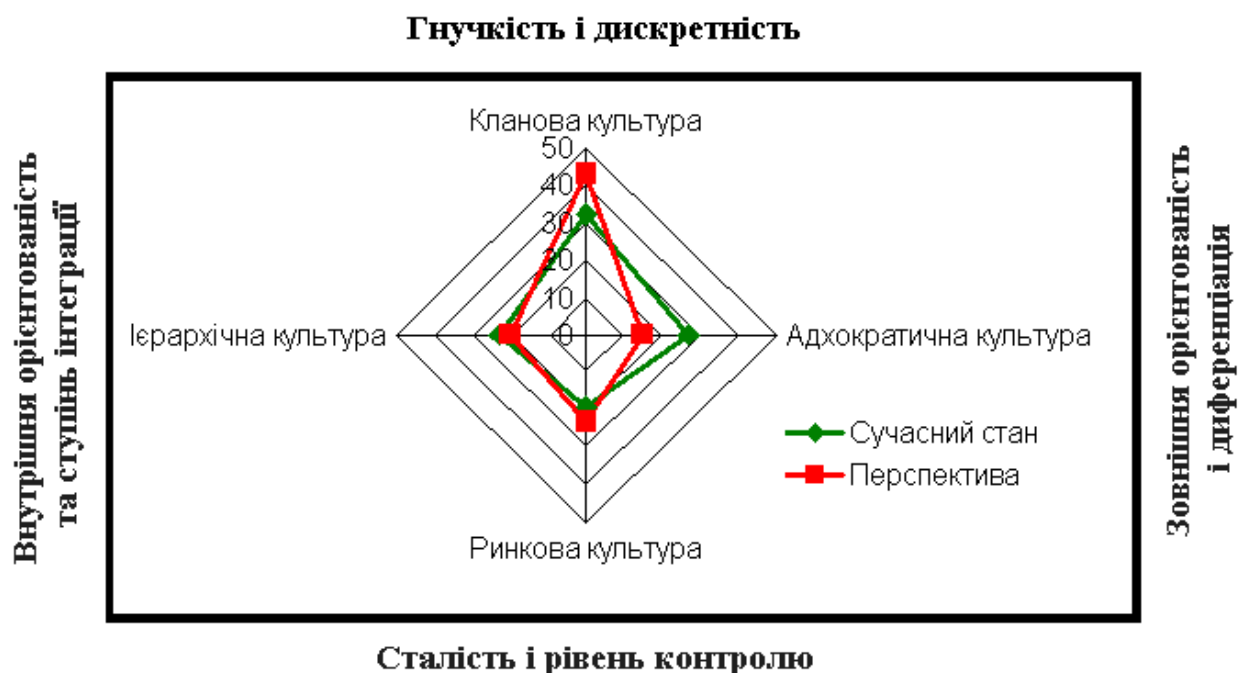


Рис. 3.2 Профіль корпоративної культури ПрАТ «Запоріжжкокс»

За підсумками оцінювання на сучасному етапі розвитку підприємства найнижчий рівень 19 балів, має ринкова культура. Цей результат свідчить, що працівники і персонал підприємства не розглядають своїх колег в якості конкурентів. Працівники не вважають за необхідне досягнути своєї мети будь-якими способами та будь-якими шляхами. Боротьба і суперництво між ними практично відсутні. Але мають наміри збільшити частку ранкової культури до 23.

Адхократична культура підприємства у сучасному має достатньо високу оцінку в 27 бали. Це визначає, що працівники та персонал у сучасному орієнтовані на жертвність, готові і можуть ризикувати заради досягнення підприємницьких цілей. Кількість балів на сучасному етапі розвитку промислового підприємства та у майбутньому періоді мають достатньо значний розрив – 27 та 15 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.

Пелюсткова діаграма показує, що працівники і персонал підприємства визначають направленість профілю корпоративної культури ПрАТ «Запоріжжкокс» у бік кланової культури, для якої характерними рисами є гнучкість і дискретність. Цей тип культури набрав абсолютний максимум – 33 бали. Рівень цієї культури на сучасному етапі та в перспективі мають дуже значний розрив від 33 балів до 42 бали відповідно. Такий результат вказує на те, що співробітники підприємства хотіли б, щоб цей тип культури компанії був більш розвинений.

Отже, за результатами проведеного аналізу профілю корпоративної культури ПрАТ «Запоріжжкокс» дозволяють інтерпретувати результати оцінювання наступним чином:

- кланова культура є домінуючим типом культури ПрАТ «Запоріжжкокс» і відповідно характеризується заохоченням командної роботи працівників і персоналу у бізнес-процесах з відданістю традиціям та довірливими відносинами з керівництвом;
- напрям зрушення поточної корпоративної культури залишається без змін, що дозволяє в майбутньому зміцнити команду працівників та зорієнтувати їх спільну роботу і взаємопідтримку;
- рівень існуючого домінуючого типу культури ПрАТ «Запоріжжкокс» визначає 33 бали і продовжує підтримуватись у майбутньому.

Цей підхід надає можливість визначити не тільки існуючий профіль корпоративної культури, а і визначити напрям її подальшого розвитку через програму заходів.

Висновки до розділу 3

Діагностування та моніторинг є необхідними складовими процесу управління розвитком корпоративної культури. Корпоративна культура підприємства не має чітко вираженого виду або типу. Але визначення її профілю дозволяє оцінити стан та сформулювати заходи щодо її покращення

відповідно перевагам трудового колективу. Саме це надає можливість підвищити продуктивність праці і покращення результатів управлінських рішень.

Працівники підприємства краще інтерпретують, розуміють управлінські рішення керівництва і навіть доповнюють їх власною ініціативою для покращення результату. Відповідно покращуються результати таких управлінських впливів.

Процес управління передбачає реалізацію основних функцій процесу управління.

Планова функція передбачає встановлення планових показників. Для корпоративної культури такі показники мають як якісні, так і кількісні значення. Тому для управління планові показники можуть задаватися через КРІ.

Функція обліку передбачає проведення збору інформації і розрахунок показника або показників. Найбільш часто для оцінювання корпоративної культури розраховується її інтегральний індекс. Для розрахунку інтегрального індексу можуть застосовуватися різні методи. В науковій літературі найбільш часто визначаються наступні методи:

індексний метод;

метод аналізу ієрархій (АНР);

кваліметричний метод.

Кожен з цих методів має свої переваги і недоліки .

Індексний метод має наступні характеристики. Він передбачає інтеграцію індексів. Використання кількісних даних. Метод є простим швидким. Перевагою методу є можливість порівняння результатів. Недоліком є ігнорування нематеріальних аспектів культури.

Метод аналізу ієрархій (АНР) дозволяє проводити парні порівняння і визначення пріоритетів. Має високу точність. Перевагою методу є його стратегічна направленість. Недоліком є складність розрахунку.

Кваліметричний підхід використовує як якісні так і кількісні оцінки. Для розрахунку застосовуються експертні ваги. Метод є гнучким. Перевагою методу є глибокий аналіз. Недоліком є суб'єктивність оцінок.

Для розрахунку інтегрального індексу використовуються показники. Ці показники поєднуються в групи:

- організаційні та управлінські;
- соціально-психологічні;
- економічні та кадрові;
- індивідуальні та поведінкові.

Кожен з цих показників має як кількісні та і якісні оцінки. При обранні показників необхідним є врахування ризиків та обмежень. Надмірна формалізація може спотворювати «живу» культуру. Важливо поєднувати кількісні методи з якісними (інтерв'ю, фокус-групи, тощо). Враховуючі, що вагові коефіцієнти можуть бути суб'єктивними, слід залучати кількох експертів.

Розрахунок інтегрального індексу здійснюється через агрегування складових. Використання інтегрального індексу дозволяє оцінювати загальний стан корпоративної культури і визначати ефект від управлінських заходів.

Якщо інтегральний індекс дозволяє сформувати узагальнену оцінку півня корпоративно культури, то метод діагностування дозволяє оцінити ступень належності корпоративної культури до одного з видів, тобто визначити профіль корпоративної культури.

Найбільше розповсюдження знайшли наступні види корпоративної культури:

- кланова культура;
- адхократична культура;
- ринкова культура;
- ієрархічна культура.

Для визначення існуючого профілю, а також бажаних перспектив його розвитку рекомендується застосування методу на основі підходу Камерона і Куїна.

Для характеристики корпоративної культури визначається група рис, які розрізняються відповідно виду корпоративної культури. Для збору інформації проводиться експертне оцінювання або анкетування трудового колективу з метою надання оцінок за бальною шкалою по кожній рисі для кожного виду корпоративної культури. Надаються оцінки існуючого стану і перспективного. За результатами підрахунків визначається профіль корпоративної культури вектором оцінок кожного виду. Для наочності представлення формується пелюсткова діаграма.

Такий підхід надає можливість визначити не тільки існуючий профіль корпоративної культури, а і визначити напрям її подальшого розвитку через програму заходів.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило розглянути теоретичні аспекти розвитку трудового колективу як носія корпоративної культури. В ході роботи було проведено дослідження публікацій як закордонних так і вітчизняних авторів, що дозволило систематизувати типи та види корпоративної культури. Встановлено особливості взаємовідносин. Також розглянуто методи оцінювання та діагностування профілю корпоративної культури та визначення заходів щодо управління корпоративною культурою підприємства.

Проведено аналіз господарчого стану підприємства ПрАТ «Запоріжжкокс». Проведено вертикальний і горизонтальний аналіз балансу активу і пасиву підприємства, а також визначено основні фінансові показники підприємства. Проведено аналіз стану управління корпоративною культурою підприємства. Визначено наявність Кодексу етики, а також впровадження системи якості менеджменту вироблення коксу та коксохімічних продуктів, що є складовими корпоративної культури підприємства.

За результатами аналізу підготовлено рекомендації та шляхи покращення управління корпоративною культурою.

Перед початком дослідження було визначено об'єкт дослідження, предмет дослідження і мету дослідження.

Для досягнення мети що була визначена на початок було виконано наступні завдання:

1. Розглянуто корпоративну культуру трудового колективу підприємства та її сприяння досягненню стратегічних цілей і місії підприємства. Це дозволило виявити основні особливості формування складу трудового колективу та його взаємодію з корпоративною культурою підприємства.

2. Розглянуто види, принципи та механізми формування корпоративної культури, що стало теоретичною базою проведення подальшого дослідження корпоративної культури підприємства ПрАТ «Запоріжжкокс».

3. Розглянуто моделі корпоративної культури та оцінювання її рівня. Визначено, що оцінювання рівня корпоративної культури є необхідною складовою системи управління розвитком корпоративної культури. Моделі корпоративної культури дозволяють формувати рішення щодо визначення управлінських впливів.

4. Проведено аналіз загальної характеристики підприємства ПрАТ «Запоріжжкокс». Проведено аналіз організаційної структури підприємства та динаміки змін чисельності трудового колективу. Під час аналізу визначено суттєве зростання на 36% чисельності трудового колективу, що створює загрозу стану корпоративної культури підприємства. Запропоновано механізми запобігання цим ризикам шляхом унормування процедури адаптації нових працівників до корпоративної культури підприємства.

5. Проведено дослідження стану формування корпоративної культури трудового колективу металургійного підприємства ПрАТ «Запоріжжкокс». За результатами дослідження визначено що корпоративна культура підприємства позитивно сприймається трудовим колективом. Корпоративна культура характеризується наявністю складових корпоративної культури.

6. Проведено аналіз реалізації складових системи управління корпоративної культурою ПрАТ «Запоріжжкокс». Визначено наявність сайту підприємства, історії підприємства, дизайну основних артишоків корпоративної культури підприємства. Важливими елементами є Кодекс етики Метінвест, що розповсюджує свій вплив на всі підприємства групи Метінвест. У 2026 році підприємство отримало сертифікат про впровадження системи якості менеджменту виготовлення коксу та коксохімічних продуктів. Організаційна структура підприємства сприяє чіткої ієрархії і дотримання технологій.

7. Визначено шляхи удосконалення управління корпоративною культурою ПрАТ «Запоріжжкокс». Розглянуто методи реалізації основних функцій управління. Проаналізовано і проведено порівняльний аналіз методів розрахунку інтегрального індексу оцінювання корпоративної культури.

Розглянуто використання інтегрального індексу для прийняття управлінських рішень і оцінювання впливу управлінських рішень на корпоративну культуру.

8. Підготовлено рекомендації щодо діагностування виду корпоративної культури та управління її розвитком на ПрАТ «Запоріжжкокс». Наведені рекомендації дозволяють визначити ступень відвічності корпоративної культури підприємства типам культур. Формування оцінок здійснюється на основі опитування експертів або учасників трудового колективу. Результат діагностування дозволяє визначити профіль існуючої культури та профіль перспективної культури, яка дозволить покращити сприйняття трудовому колективу корпоративної культури.

Отже, надані рекомендації дозволять менеджменту підприємства не тільки провести оцінювання стану корпоративної культури підприємства та моніторингу змін її рейтингу, а і провести діагностування профілю корпоративної культури з визначенням ступеню напрямів до типу культури. Визначення бажаного перспективного профілю дозволить визначити потрібні заходи для управління корпоративною культурою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андросова, О.Ф. Сучасний науковий підхід до формування структури, видів і функцій корпоративної культури на підприємствах. Східна Європа: економіка, бізнес та управління: науково-практичний журнал. 2017. Вип. 5(10), с. 22-34
2. Андросова О. Ф. Корпоративна культура як сучасна основна компонента машинобудівних підприємств в Україні. Менеджмент суб'єктів господарювання в умовах забезпечення сталого розвитку : кол. моногр. Житомир : ЖДТУ, 2017. С. 57-63.
3. Бала О.І., Муқан О.В., Бала Р.Д Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. *Наукові праці НУ «Львівська політехніка»*. 2017. №682. С. 11–15.
4. Гриценко Н.В. Корпоративна культура як елемент системи управління персоналом. *Вісник НТУ «ХП»*. 2018. № 15(1291). с. 17-20
5. Далик В. П., Мельничук В. М. Ключові моделі корпоративної культури агентів ринку. *Академічні візії*. 2024. Вип. 38. DOI: [10.5281/zenodo.14549369](https://doi.org/10.5281/zenodo.14549369)
6. Дергачова В.В., Федірко Г.А. Особливості формування корпоративної культури на підприємствах України. *Економічний вісник НТУУ «КП»*. 2018. № 15. С. 1-8
7. Довгань Л.Є., Малик І.П, Шкробот. М.В. Навчальний посібник до вивчення дисципліни «Корпоративне управління» для студентів спеціальності 8(7).03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування» освітньо-кваліфікаційного рівня магістр (спеціаліст). К. НТУУ «КП». 2016. 371 с.
8. Дяченко, М., & Дяченко, С. Наукові підходи до визначення ролі професійної культури в публічному управлінні. *Успіхи і досягнення у науці*, (7(7)). 2024. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-7\(7\)-253-265](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-7(7)-253-265)

9. Дяконова І. І., Щербина Т. В., Юрченко А. А., Сіняговський Ю. В. .Аналіз сучасних моделей управління мотивацією персоналу у міжнародних компаніях у контексті ціннісних орієнтацій працівників. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. №3. 2021. С. 241-247. DOI: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2021.3-27>
10. Захарчин Г.М. , Любомудрова Н.Л, Винничук Р.О., Смолінська Н.В. Корпоративна культура: Навчальний посібник. Львів: «Новий Світ - 2000», 2011. 342с.
11. Зеркаль А. В. Корпоративна культура та комерційна свідомість персоналу–інноваційні напрями розвитку підприємств. монографія. Tallinn: Teadmus OÜ, 2022, 346 с. URL: http://eir.zp.edu.ua/bitstream/123456789/9491/1/M_Zerkal.pdf (дата звернення 24.04.2026).
12. Іваненко О. Діагностування та оцінювання ефективності рівня корпоративної культури. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. №1(224). 2024. С.21- 27. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/224-1/3>
13. Кожушкін, М., & Цуканов, В. (2025). Корпоративна культура: складові, формування, впровадження та комунікація в організаціях . *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки*, (41), 2025. С.144–151. <https://doi.org/10.31498/2225-6725.41.2025.348978>
14. Колот А.М. Корпоративна соціальна відповідальність: сучасна філософія, проблеми засвоєння. *Економіка України*. 2014. 3 (628). С. 70-82
15. Конституція України від 28 червня 1996 року URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%> (дата звернення 05.04.2026).
16. Копитко М.І., Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. №2 (62). 2021. С.92-99. DOI: 10.31732/2663-2209-2021-62-92-99

17. Корольков В.В., Бабенко Д.О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8345> (дата звернення: 15.04.2026). DOI: [10.32702/2307-2105-2020.11.69](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.69)

18. Корольков В. В., Богуславський В. С. Вплив корпоративної культури на підвищення продуктивності праці / *Міжнародний бізнес і логістика: ризики, безпека, управлінські рішення: збірник доповідей I Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 05 березня 2026 р.)*. За заг. ред. А. Р. Дунської, д. е. н., проф., в. о. зав. кафедри міжнародного бізнесу та логістики. Укладач Л. П. Шендерівська, к. е. н., доц., доц. кафедри міжнародного бізнесу та логістики Київ: Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», 2026. 426 с. (С.395-396). URL: https://drive.google.com/file/d/1S-uUq3pyMpXD7m0o_ue7Ded7M9kx49HF/view?usp=drive_link

19. Корольков В.В., Пуліна Т.В., Первеев Д.В. Особливості формування національної системи визнання професійних кваліфікацій в умовах орієнтації на європейський шлях розвитку. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2025. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.1.9> URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/5505> (дата звернення 09.04.2026)

20. Корольков В.В., Скляр І.А. Особливості розвитку потенціалу закладів вищої освіти у прифронтовій зоні. *Економічний простір*. № 201, 2025. С. 85-91. <https://doi.org/10.30838/EP.201.85-91>. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/06/201-85-91-korolkov.pdf> (дата звернення 09.05.2026)

21. Корольков В.В., Соріна О. О., Тельчаров Е. А. Управління знаннями при реалізації стратегії інноваційного оновлення підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. — URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9529> (дата звернення: 20.04.2026). DOI: [10.32702/2307-2105-2021.11.71](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.71)

22. Корольков В.В., Онуфрієнко Н.Л., Ворошилов В.С. Особливості формування дивідендної політики акціонерних товариств під впливом концентрації корпоративних прав і змін інституційного середовища. *Ефективна економіка*. №12, 2025 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5328> (дата звернення 18.04.2026).
23. Корольков В.В., Нечаєва І.А., Кацалап Ю.С., Лемешко І.В. Особливості формування стратегії інноваційного розвитку підприємства в умовах війни. *Сталий розвиток економіки*. №6 (57), 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-7> URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1564/1513> (дата звернення 18.04.2026).
24. Корольков В.В., Удосконалення механізму стимулювання торговельно-оперативного персоналу мережі сільпо. *Науковий вісник* № 9 (261) – 270с. -с.84-101
25. Корольков В.В., Березовська О., Литвин К. В. Впровадження концепції безперервного вдосконалення як форма реалізації потенціалу знань людського капіталу. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Науки: економіка, політологія, історія*. 2018. No 10 (262). 270с. С.85-104
26. Корпоративна культура: Навч. посібник / під заг. редакцією Г.Л. Хаєта. Київ: Центр навч. Літератури, 2018. 403 с.
27. Котлер Ф., Лі Н. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства : пер. з англ. С. Яринич. Київ : Стандарт, 2005. 302 с.
28. Красовська О.Ю. Генезис поняття «корпоративна культура підприємства». *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 6 (1). С. 89–93
29. Кулакова В. Механізми формування корпоративної культури. *Маркетинг в Україні* №4. 2018. С.58-63. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/26819> (дата звернення 05.05.2026).

30. Менджул М. В., Давидова Н.О. Громадське об'єднання та громадська організація: дихотомія понять. *Порівняльно-аналітичне право*. 2020. № 3.- С. 51-57

31. Мокряк Е.В., Славина О.С. Організаційна культура в структурі організаційного менеджменту: механізм реалізації. *Ефективна економіка*. 2013. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1926> (дата звернення: 15.04.2026).

32. Опендатабот. Офіційний сайт. URL: <https://opendatabot.ua/c/00191224> (дата звернення: 15.04.2026).

33. Полянська А.С., Дюк О.М. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. №27. С. 9– 16.

34. Потапюк І. П., Каленіченко А. М., Омелич І. І. Особливості формування корпоративної культури в організації: принципи та механізми. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. №4. С. 184–188. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-29>.

35. ПрАТ «Запоріжжкокс». Офіційний сайт. URL: <https://zaporozhcoke.com/> (дата звернення: 15.04.2026).

36. ПрАТ «Запоріжжкокс». Кодекс етики. URL: https://zaporozhcoke.com/wp-content/uploads/2024/02/kodeks-etyky_prat-zaporizhkoks.pdf (дата звернення: 15.04.2026).

37. ПрАТ «Запоріжжкокс». Система управління якістю. URL: <https://zaporozhcoke.com/upravlenie-kachestvom/> (дата звернення: 15.04.2026).

38. Смесова В.Л., Ковтун Н.В. Оцінювання рівня розвитку корпоративної культури промислового підприємства в контексті управління та інноваційного розвитку. *Економічний вісник*, 2023 №1(81). С.172-180. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/81.172>

39. Стамбульська Х., Передало Х. С. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL:

- <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9912> (дата звернення: 12.05.2026). DOI: 10.32702/2307-2105-2022.1.204
40. Судук О. Ю. Корпоративна культура—інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник НУБГП. Серія «Економічні науки»*. 2020. 4(92). С. 409-415 URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/20499/1/Ve9236%20%281%29.pdf> (дата звернення: 12.05.2026).
41. Тищенко О.В., Черноус С.М. Сучасні проблеми правового становища трудового колективу за законодавством про працю. *Чернівецький юридичний часопис*. 2025. № 1. С. 82–90. DOI: <https://doi.org/10.32782/chern.v1.2025.8>.
42. Федотова І. В., Холодков Є. М., Різник І. Є. Модель інклюзивної корпоративної культури на основі взаємодії культурних полів персоналу підприємства. *Економіка транспортного комплексу*, вип. 44, 2024. DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.44.54
43. Чернікова, Н., Долгов, С., & Бондаренко, Д. Удосконалення корпоративної культури вітчизняних підприємств в умовах динамічного бізнес-середовища. *Економіка та суспільство*, (56). 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-44>
44. Черноус С., Тищенко О. Про концепцію трудового колективу в сучасних умовах. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Юридичні науки*. 2023. Вип. 1 (125). С. 100–105. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2195/2023/1.125-17>.
45. Чобіток В., Кострова Т. Корпоративна культура як стратегічний ресурс розвитку підприємства. *Development Service Industry Management*. 2025. №3. С. 134–140. – DOI: [10.31891/dsim-2025-11\(20\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(20))
46. Чугуєва Н., Мишко К. Корпоративна культура як чинник працездатності персоналу. *Технології розвитку інтелекту*. Том 8, №2 (36). 2024. <https://doi.org/10.31108/3.2024.8.2.5>

47. Шикеринець В.В., Дутчак О.І., Корпоративна культура : Навчально-методичний посібник. Івано-Франківськ: *Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника*, 2025. 48 с. https://kotusd.cnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/29/2025/10/navchalno-metodychnyj-posibnyk_korporatyvna-kultura_2025.pdf
48. Berle A. A., Means G. S. The Modern Corporation and Private Property. – New York: Oxford University Press, 1997.
49. Carroll A. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. – Business & Society, 1999.
50. Culture.com: Building Corporate Culture in the Connected Workplace. Peg C. Neuhauser, Ray Bender, Kirk L. Stromberg. 2007.
51. Deal, T. E., Kennedy, A. A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. — Reading, MA: Addison-Wesley, 1982. 272 p.
52. Denison D. R. Corporate Culture and Organizational Effectiveness. – New York: John Wiley & Sons, 1990. 267 p.
53. Freeman R. Strategic Management: A Stakeholder Approach. – Cambridge University Press, 2010.
54. Handy, C. (1976). Understanding Organizations. Oxford University Press. WorldCat (worldcat.org in Bing)
55. Hofstede G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. – 2nd ed. – Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001. – 616 p.
[https://www.academia.edu/49982623/ Geert Hofstede Culture s Consequences Comparing Values Behaviours Institutions and Organizations Across Nations](https://www.academia.edu/49982623/Geert_Hofstede_Culture_s_Consequences_Comparing_Values_Behaviours_Institutions_and_Organizations_Across_Nations)
56. Gorton, G., Grennan, J., & Zentefis, A. (2021). Corporate Culture. NBER Working Paper 29322. [NBER](https://www.nber.org/papers/w29322)
57. Greshta, V., Shylo, S., Korolkov, V., Kulykovskyi, R., & Kapliienko, O. (2023). Universities in times of war: Challenges and solutions for ensuring the educational process. Problems and Perspectives in Management, 21(2-si), 80-86. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(2-si\).2023.10](https://doi.org/10.21511/ppm.21(2-si).2023.10)

58. Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). Corporate Culture and Performance. Free Press. Google Books (books.google.com in Bing)

59. Olexandr, K. Theoretical basis of the concept "organizational culture": analytical and synthetic research. Social & LegalStudies, 194. https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3917/1/%D0%A1%D0%9F%D0%A1_2%2812%29_2021_online.pdf#page=194

60. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. – 4th ed. – San Francisco: Jossey-Bass, 2010. – 418 p.

61. Porter M., Kramer M. Creating Shared Value. – Harvard Business Review, 2011.

ДОДАТКИ

Додаток А

Форма 1 Баланс підприємства

Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство: ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЗАПОРІЖКОКС"

Територія: ЗАПОРІЗЬКА

Організаційно-правова форма господарювання: Акціонерне товариство

Вид економічної діяльності: Виробництво коксу та коксопродуктів

Середня кількість працівників (2): 789

Адреса, телефон: вулиця Діагональна, буд. 4, Заводський р-н, м. ЗАПОРІЖЖЯ, ЗАПОРІЗЬКА обл., 69600, тел. 2839210

Дата (рік, місяць, чисто)

за ЄДРПОУ

за за КАТОТТГ(1)

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ

31.12.2025

191224

UA23060070010385728

230

19.1

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

на 31.12.2025 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	793,00	780,00
первісна вартість	1001	4 281,00	3 863,00
накопичена амортизація	1002	3 488,00	3 083,00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	440 293,00	277 726,00
Основні засоби	1010	3 041 861,00	2 838 486,00
первісна вартість	1011	3 192 105,00	3 564 789,00
знос	1012	150 244,00	726 303,00
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	0	-
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I	1095	3 482 947,00	3 116 992,00

Продовження додатка

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	1 193,00	1 193,00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	1 495 298,00	1 250 019,00
Додатковий капітал	1410	87 771,00	87 771,00
емісійний дохід	1411	0	-
накопичені курсові різниці	1415	12 366,00	12 366,00
Резервний капітал	1415	12 366,00	12 366,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 973 754,00	4 414 290,00
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I	1495	6 570 382,00	5 765 639,00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	169 981,00	148 781,00
Пенсійні зобов'язання	1505	332 348,00	295 937,00
Довгострокові кредити банків	1510	0	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	16 188 869,00	13 055 442,00
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
резерв незароблених премій	1533	0	-
інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II	1595	16 691 198,00	13 500 160,00

Продовження додатка А

III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	3 854,00	4 375,00
товари, роботи, послуги	1615	15 454 925,00	3 461 718,00
розрахунками з бюджетом	1620	87 766,00	5 878,00
у тому числі з податку на прибуток	1621	82 329,00	-
розрахунками зі страхування	1625	1 901,00	2 288,00
розрахунками з оплати праці	1630	8 091,00	8 745,00
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	824,00	5 313 700,00
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	2 017 734,00	834 347,00
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	26 911,00	34 323,00
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	5 263 078,00	26 551 207,00
Усього за розділом III	1695	22 865 084,00	36 216 581,00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Баланс	1900	46 126 664,00	55 482 380,00

Керівник

Бехтер Олександр Анатолійович
(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

Бутенко Тетяна Володимирівна
(ініціали, прізвище)

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

2 Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Додаток Б

Форма 2 Звіт про фінансові результати

Підприємство: ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЗАПОРІЖКОКС" (найменування)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ
		25.02.2026
		191224

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Рік 2025

Форма №
2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	17 121 625,00	29 012 250,00
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
премії підписані, валова сума	2011	-	0
премії, передані у перестрахування	2012	-	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	15 987 306,00	26 515 840,00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий: прибуток	2090	1 134 319,00	2 496 410,00
збиток	2095	(-)	
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від змін інших страхових резервів	2110	-	0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	642 165,00	143 770,00
у тому числі:			
дохід від зміни вартості і активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	166 891,00	142 580,00
Витрати на збут	2150	171 230,00	296 872,00

Продовження додатка Б

Інші операційні витрати	2180	500 441,00	47 520,00
у тому числі: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	937 922,00	2 153 208,00
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	1 459,00	4 728,00
Інші доходи	2240	253,00	221 416,00
у тому числі: дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	241 857,00	276 071,00
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(0)
Інші витрати	2270	1 603,00	2 890,00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	696 174,00	2 100 391,00
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-126 185,00	-378 811,00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	569 989,00	1 721 580,00
збиток	2355	(-)	(-)
Інші операційні витрати	2180	500 441,00	47 520,00

Продовження додатка А

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	1 368 338,00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	69 528,00	-93 988,00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	69 528,00	1 274 350,00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	12 515,00	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	57 013,00	1 044 968,00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	627 002,00	2 766 548,00
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	12 024 708,00	13 203 935,00
Витрати на оплату праці	2505	269 123,00	220 570,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	57 752,00	47 508,00
Амортизація	2515	606 021,00	446 038,00
Інші операційні витрати	2520	1 994 906,00	1 364 171,00
Разом	2550	14 952 510,00	15 282 222,00
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	119 325 280,00	119 325 280,00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	119 325 280,00	119 325 280,00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	4,78	14,43
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	4,78	14,43
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0

Керівник

Бехтер Олександр Анатолійович
(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

Бутенко Тетяна Володимирівна
(ініціали, прізвище)

Додаток В
Сертифікат підтвердження участі в роботі конференції



Сертифікат № 095 /26
Дата видачі: 5 березня 2026

СЕРТИФІКАТ

видано

Богуславському Валентину Сергійовичу

учаснику *I Міжнародної науково-практичної конференції «Міжнародний бізнес і логістика: ризики, безпека та управлінські рішення»*, яка відбулася 5 березня 2026 року в місті Києві на базі Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» за адресою: проспект Берестейський, 37.

Цей сертифікат засвідчує участь у Міжнародній науково-практичній конференції, що відбулася 5 березня 2026 року, та підтверджує виконання 30 академічних годин (1 кредит ЄКТС) у межах підвищення кваліфікації.

Декан факультету
менеджменту та маркетингу



Марина КРАВЧЕНКО

Завідувач кафедри
міжнародного бізнесу та логістики

Алла ДУНСЬКА

Алла ДУНСЬКА

Київ – 2026

Додаток Г
Сертифікат якості системи менеджменту



СЕРТИФІКАТ



**Системи менеджменту відповідно до
EN ISO 9001:2015**

У відповідності з процедурами TÜV AUSTRIA цим підтверджується, що

**ПРАТ «ЗАПОРІЖКОКС»,
вул. Діагональна 4,
м. Запоріжжя,
69600 Україна**

застосовує систему менеджменту відповідно до вищевказаного стандарту для такої сфери діяльності:

Виробництво коксу та коксохімічних продуктів

Регістраційний номер сертифікату

20100233016690

Дійсний до 2029-05-30

Перша сертифікація: 2023-05-31



Орган з сертифікації
TÜV AUSTRIA GMBH

Відень, 2026-04-14

Сертифікація була проведена у відповідності з процедурами аудиту та сертифікації
TÜV AUSTRIA і підлягає регулярному наглядовому аудиту.
TÜV AUSTRIA GMBH Deutschstraße 10 A-1230 Wien www.tuv.at





Online Verification
www.tuv.at/onlinecheck

ZERTIFIKAT | CERTIFICATE | CERTIFICAT | CERTIFICADO | CERTIFIKAT | 证书 | 인증서

Verifizierung der Informationen des TÜV-AUSTRIA | The information of this document is subject to the approval by TÜV AUSTRIA, TÜV