

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет економіки та управління

(повне найменування факультету)

кафедра Менеджменту

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

бакалавра

(ступінь вищої освіти)

на тему «Удосконалення корпоративної культури підприємства»

(назва теми)

Виконала: студентка 4 курсу, групи ФЕУ-519

Спеціальності 073 «Менеджмент»

(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація) «Менеджмент

організацій та адміністрування»

Качан К.Г.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник: д.е.н., професор Гудзь П.В.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент _____

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

2023 рік

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

Факультет Економіки та управління
Кафедра Менеджмент
Ступінь вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри
менеджменту д.е.н, проф.**

Тетяна Пуліна_____

«_____» _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТКИ

Качан Катерини Геннадіївни
(ПРІЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) «Удосконалення корпоративної культури підприємства»
керівник проекту (роботи) Гудзь Петро Васильович, д.е.н., проф.,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом закладу вищої освіти від «21» квітня 2023 року
2. Строк подання студентом проекту (роботи) 07.06.2023
3. Вихідні дані до проекту (роботи) Суть, поняття та моделі ефективного управління, організаційно-економічна характеристика підприємства, аналіз розвитку трудового потенціалу. Вивчення та аналіз поточної корпоративної культури на підприємстві, її цінностей, норм, підходів до співробітників та загальної організаційної атмосфери.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Дане дослідження зосереджується на теоретико-методичних аспектах, які стосуються для ефективного поліпшення корпоративної культури на підприємстві. Основна увага приділяється аналізу системи управління персоналом промислового підприємства ПАТ «Мотор-Січ».
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів) 7 табл., 15 рис., 4 дод., 62 джерела.
6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I	Гудзь П.В. д.е.н., професор	01.04.2023	
II	Гудзь П.В. д.е.н., професор	14.04.2023	
III	Гудзь П.В. д.е.н., професор	02.06.2023	
Нормоконтроль	Шитікова Л.В., доцент кафедри «Менеджмент»	07.06.2023	

7. Дата видачі завдання «01» квітня 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання бакалаврської роботи та методики її виконання	02.03.2023	
2	Вибір теми	13.03.2023	
3	Затвердження переліку тем бакалаврських робіт на кафедрі	13.03.2023	
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем бакалаврських робіт		
6	Видача завдання до бакалаврської роботи	13.03.2023	
7	Розробка робочого плану бакалаврської роботи за узгодженням з науковим керівником	23.03.2023	
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	29.03.2023	
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	18.04.2023	
10	Написання 3 та 4 розділів та представлення їх на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	19.05.2023	
11	Нормоконтроль	23.05.2023	
12	Попередньої захист бакалаврської роботи	23.05.2023	
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні	07.06.2023	
14	Захист бакалаврської роботи перед ЕК	07-12.06.2023	

Студент(ка) _____ Качан К.Г.
(підпис) (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Керівник проекту (роботи) _____ Гудзь П.В.

РЕФЕРАТ

Дипломна робота бакалавра: «Удосконалення корпоративної культури підприємства»: 91 с., 7 табл., 15 рис., 4 дод., 62 джерела.

Об'єктом дослідження є процеси формування корпоративної культури в системі управління підприємством.

Предметом дослідження є сукупність принципів і методів формування корпоративної культури в системі управління підприємством.

Мета написання роботи – розробка заходів щодо удосконалення корпоративної культури в системі управління підприємством ПАТ «Мотор-Січ».

Методи дослідження: описовий, порівняльний, метод системного аналізу, функціонально-цільовий, абстрактно-логічний, SWOT-аналіз.

Результати та їх новизна. Проведено дослідження, результатом якого стало удосконалення корпоративної культури в системі управління підприємством ПАТ «Мотор-Січ». Новизна роботи полягає в розробці та впровадженні моделі оптимізації корпоративної культури в систему антикризового управління підприємством.

Основні положення роботи. Розглянуто теоретичні аспекти корпоративної культури промислового підприємства, проведено аналіз елементів корпоративної культури підприємства ПАТ «Мотор-Січ», визначено шляхи удосконалення корпоративної культури промислового підприємства ПАТ «Мотор-Січ».

Значущість роботи і висновки. Визначені шляхи підвищення ефективності корпоративної культури в системі управління промислового підприємства дозволяють підвищити конкурентоспроможність та поліпшити фінансово-економічні результати діяльності ПАТ «Мотор-Січ».

Ключові слова: КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ, АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, МОДЕЛЬ
ОПТИМІЗАЦІЇ, SWOT-АНАЛІЗ.

ANNOTATION

Bachelor's degree thesis: "Improving the corporate culture of an enterprise": 91 p., 7 tables, 15 figures, 4 apps, 62 sources.

The object of research is the processes of corporate culture formation in the enterprise management system.

The subject of the study is a set of principles and methods of corporate culture formation in the enterprise management system.

The purpose of the work is to develop measures to improve the corporate culture in the enterprise management system of PJSC Motor-Sich.

Research methods: descriptive, comparative, system analysis, functional-target, abstract-logical, SWOT-analysis.

Results and novelty. A study was conducted, which resulted in the improvement of corporate culture in the enterprise management system of PJSC Motor-Sich. The novelty of the work lies in the development and implementation of a model for optimising corporate culture in the enterprise crisis management system.

The main provisions of the work. The article considers theoretical aspects of corporate culture of an industrial enterprise, analyses elements of corporate culture of PJSC Motor-Sich, identifies ways to improve the corporate culture of PJSC Motor-Sich.

Significance of the work and conclusions. The identified ways to increase the efficiency of corporate culture in the management system of an industrial enterprise allow to increase competitiveness and improve the financial and economic results of PJSC "Motor-Sich".

Keywords: CORPORATE CULTURE, ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM, CRISIS MANAGEMENT, SWOT ANALYSIS, OPTIMISATION MODEL.

ЗМІСТ

	С.
Завдання на дипломну роботу бакалавра	
Реферат	
Вступ	9
Розділ 1 Теоретичні аспекти корпоративної культури промислового підприємства	13
1.1 Суть, поняття та функції корпоративної культури в системі управління підприємством	13
1.2 Типологія та принципи формування корпоративної культури	21
1.3 Особливості корпоративної культури на вітчизняних підприємствах машинобудівної галузі	28
Висновки до розділу 1	33
Розділ 2 Дослідження корпоративної культури управління підприємства ПАТ «Мотор-Січ»	36
2.1 Характеристика стану управління підприємством	36
2.2 Аналіз елементів корпоративної культури підприємства	42
2.3 Оцінка корпоративної культури підприємства	49
Висновки до розділу 2	53
Розділ 3 Обґрунтування напрямків удосконалення корпоративної культури промислового підприємства ПАТ «Мотор-Січ»	56
3.1 Обґрунтування шляхів підвищення ефективності корпоративної культури в системі управління промислового підприємства	56
3.2 Розробка моделі оптимізації корпоративної культури в системі управління підприємства	59
3.3 Впровадження моделі оптимізації корпоративної культури в систему антикризового управління підприємством	64
Висновки до розділу 3	70

Висновки	72
Список використаних джерел	76
Додатки	
ДОДАТОК А Функції корпоративної культури для кожної групи зацікавлених сторін	
ДОДАТОК Б Організаційна структура підприємства ПАТ «Мотор Січ»	
ДОДАТОК В	
ДОДАТОК Г	

ВСТУП

Актуальність теми. Значущість даної теми полягає у досягненні ефективного управління персоналом, що передбачає вміння керувати поведінкою працівників, їх цінностями та орієнтаціями, формувати належні трудові настанови та впливати на суспільну думку. Одним із ключових факторів успіху є створення єдиної системи цінностей, норм і правил, або корпоративної культури організації. Це сприяє злагодженню інтересів працівників, структурних підрозділів та підприємства в цілому, а також спрямовує зусилля на досягнення стратегічних цілей та підвищення продуктивності виробництва.

Сучасна теорія корпоративної культури базується на дослідженнях таких вітчизняних і зарубіжних авторів, як О. Андросова, О. Бала, О. Дяків, Д. Задихайло, В. Співак, Т. Євтухова, В. Євтушевський, Д. Ліфінцев, М. Овчаренко, І. Остапйовський, В. Прушківський, Є. Рудинська, О. Сватюк, М. Семикіна, О. Синицька, І. Терон, А. Файоль, Г. Хаєт, І. Химич, А. Чернявський, Е. Шейн, Л. Щетініна, Ю. Шипуліна та ін. При аналізі наукових досліджень з даної проблематики виявлено значні відмінності в розумінні сутності та функцій корпоративної культури між дослідниками. Також виявлено недостатню розвинутість понятійно-категоріального апарату в наукових роботах даного напрямку. Складність і багатогранність корпоративної культури вимагає систематизації підходів до її вивчення з метою розробки теоретико-методологічних засад відповідної теорії.

В Україні поняття «корпоративна культура» почало нещодавно використовуватися в наукових дослідженнях. Довгий час корпоративна культура існувала на етапі свого початкового розвитку, і її вплив на управління персоналом та діяльність організацій залишався непомітним. Але на деяких великих підприємствах поступово формувалась система матеріальних, культурних і духовних цінностей, яка позитивно впливала на морально-психологічний клімат і, відповідно, на результати діяльності. Згодом було

помічено цей вплив, що призвело до введення терміну «корпоративна культура» для позначення цього явища.

Об’єкт дослідження – процеси удосконалення корпоративної культури в системі управління підприємством.

Предмет дослідження – сукупність принципів і методів формування корпоративної культури в системі управління підприємством.

Метою роботи є розробка заходів щодо удосконалення корпоративної культури в системі управління підприємством ПАТ «Мотор-Січ».

Досягнення поставленої мети дослідження обумовило необхідність постановки та виконання наступних завдань:

- розглянути суть, поняття та функції корпоративної культури в системі управління підприємством;
- визначити типологію та принципи формування корпоративної культури;
- виявити особливості корпоративної культури на вітчизняних підприємствах машинобудівної галузі;
- надати характеристику стану управління підприємством ПАТ «Мотор Січ»;
- провести аналіз елементів корпоративної культури підприємства;
- надати оцінку корпоративної культури підприємства;
- обґрунтувати шляхи підвищення ефективності корпоративної культури в системі управління промислового підприємства ПАТ «Мотор Січ»;
- розробити модель оптимізації корпоративної культури в системі управління підприємства;
- впровадити модель оптимізації корпоративної культури в систему антикризового управління підприємством.

Методи дослідження: описовий, порівняльний, метод системного аналізу, функціонально-цільовий, абстрактно-логічний, SWOT-аналіз.

У рамках проведеного дослідження було досягнуто удосконалення корпоративної культури в системі управління підприємством ПАТ «Мотор-Січ».

Результати цього дослідження мають значиму новизну, оскільки привнесли покращення в розуміння та практичне застосування корпоративної культури в даному підприємстві. Дослідження відображають ефективність застосування конкретних стратегій та практик управління, які сприяють розвитку позитивного організаційного клімату, підвищенню мотивації працівників та досягненню високих показників продуктивності.

Головною новизною даної роботи є розробка та впровадження моделі для покращення корпоративної культури в системі антикризового управління підприємством. Цей підхід є унікальним і оригінальним, оскільки він поєднує принципи корпоративної культури з стратегіями антикризового управління, забезпечуючи комплексний підхід до розв'язання проблем в організації. Розроблена модель спрямована на зміцнення внутрішнього потенціалу підприємства, залучення та мотивацію персоналу, а також на забезпечення стійкого функціонування в умовах кризи. Це важливий внесок у сферу управління, який може бути використаний як практичний інструмент для покращення корпоративної культури в антикризовому контексті підприємством.

У даній роботі були розглянуті основні теоретичні аспекти корпоративної культури промислового підприємства. Був проведений аналіз елементів корпоративної культури в конкретному підприємстві, а саме в ПАТ «Мотор-Січ». Цей аналіз дозволив виявити сильні та слабкі сторони корпоративної культури на даному підприємстві.

Далі, були визначені шляхи удосконалення корпоративної культури промислового підприємства ПАТ «Мотор-Січ». Ці шляхи включають рекомендації щодо покращення організаційного клімату, зміцнення комунікаційної системи, розвитку лідерських якостей у керівництві, впровадження програм мотивації та навчання персоналу. Ці заходи спрямовані на створення сприятливого середовища, яке підтримує залучення, розвиток та задоволеність працівників, а також на досягнення високої продуктивності та ефективності діяльності підприємства.

Ці основні положення роботи становлять теоретичну та практичну базу для подальшого розвитку та удосконалення корпоративної культури в промисловому підприємстві ПАТ «Мотор-Січ».

Значущість даної роботи полягає у тому, що вона визначає шляхи підвищення ефективності корпоративної культури в системі управління промислового підприємства, що сприятиме збільшенню конкурентоспроможності та поліпшенню фінансово-економічних результатів діяльності ПАТ «Мотор-Січ». Результати дослідження надають цінні рекомендації та інструменти для практичної реалізації удосконалення корпоративної культури.

Інформаційна база дослідження включає нормативно-правові акти України, монографії та наукові статті, присвячені питанням удосконалення корпоративної культури в системі управління підприємством. Також були використані періодичні видання та річні звіти самого підприємства ПАТ «Мотор-Січ». За допомогою різної інформації отримано об'єктивний огляд та враховано сучасні тенденції щодо управління корпоративною культурою в промисловому секторі.

Висновки дослідження підтверджують, що удосконалення корпоративної культури в системі управління підприємством має прямий вплив на конкурентоспроможність та фінансові показники ПАТ «Мотор-Січ».

Розроблені шляхи покращення корпоративної культури, з урахуванням специфіки промислового сектору, сприяють покращенню результативності підприємства.

Обсяг та структура роботи. Основний зміст бакалаврської науково-дослідної роботи викладено на 91 сторінці комп'ютерного тексту (вступ, три розділи, висновки). Список використаних джерел містить 62 найменування. В дипломній роботі бакалавра наведено 7 таблиць, 15 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Суть, поняття та функції корпоративної культури в системі управління підприємством

Вивчення корпоративної культури зіткнулося з методологічними труднощами, особливо на етапі формування теорії цього явища. Як зазначає Г. Хаєт, «ще не стала стабільним усталеним зведенням знань» [42, с. 7-8].

В науковому дослідженні поки що не встановлено однозначне визначення поняття «корпоративна культура», не розкрито повний потенціал цієї категорії, а також не вивчено засоби впливу та механізми її керування.

Термін «корпоративний» походить від латинського слова «corporatio», що означає об'єднання або спільноту, а не є похідним від поняття «корпорація» як юридичної форми організації підприємства. Наявність в організації «корпоративного духу» обговорювалась ще у XIX ст. А. Файоль назвав зміцнення та підтримання корпоративного духу одним з базових принципів управління підприємством [41, с. 64-65]. Так, поняття "корпоративний" слід розглядати в сенсі "спільний, об'єднувальний, єдність, єдностайність".

Основою корпоративної культури є система цінностей організації. У трактуванні поняття «корпоративна культура» головний акцент робиться саме на ціннісних орієнтирах працівників і підприємства. У ширшому розумінні корпоративна культура – це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т. д., які склались в організації або її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників [41, с. 11-12].

Основною метою формування корпоративної культури є управління поведінкою працівників шляхом створення єдиної системи цінностей, норм і правил, яка спрямовує їхні пріоритети відповідно до цілей підприємства і реалізації його стратегії.

Корпоративна культура організації є складним явищем, прояв якого виявляється через реалізацію її складових елементів (рис. 1.1)

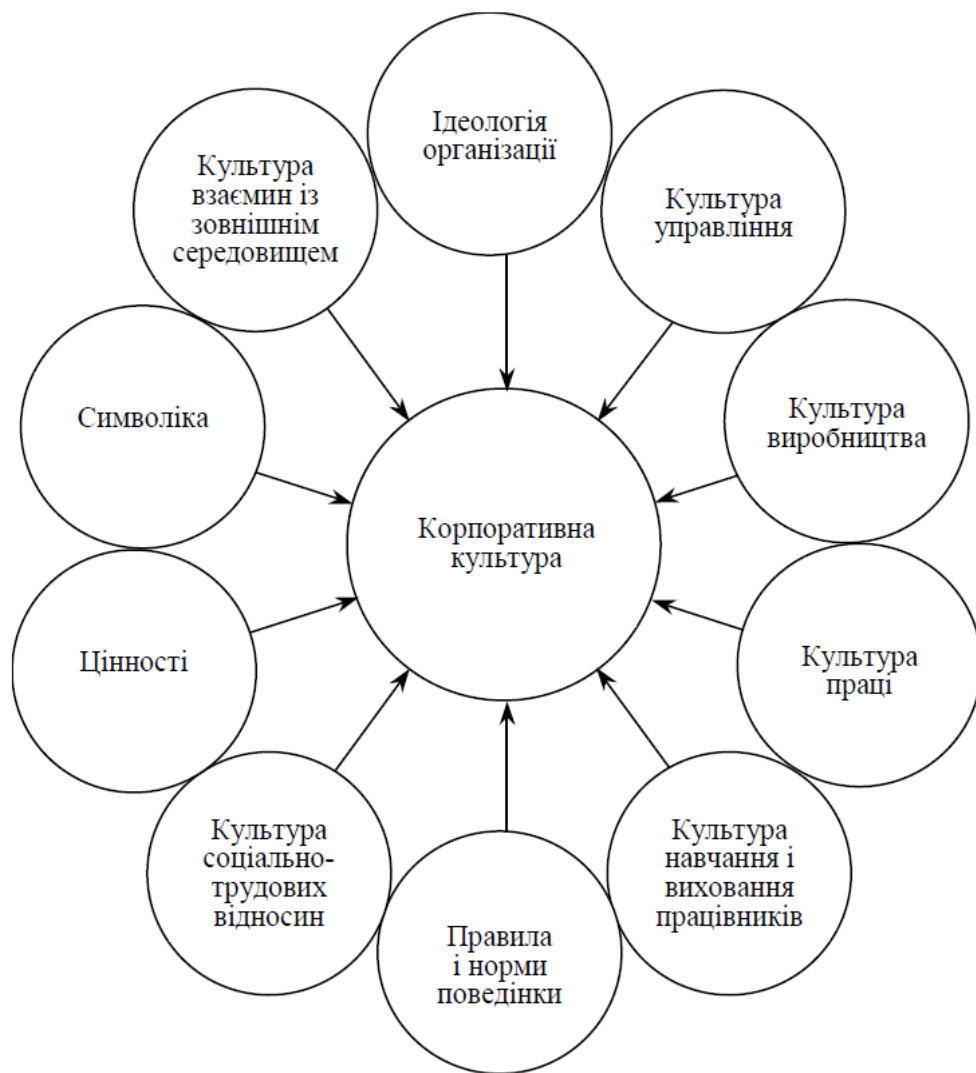


Рис. 1.1 Складові корпоративної культури організації [6]

Корпоративна культура проявляється на різних рівнях. Прояви корпоративної культури можна узагальнити на зовнішні (артефакти, моделі

поведінки, мова, стиль одягу і т.д.) та внутрішні (цінності, переконання, правила організації, способи сприйняття навколишнього середовища і т.д.).

Науковці, що опікуються проблемою формування корпоративної культури, в основному поділяють думку щодо трирівневості її структури [7; 15; 30; 42; 47].

У популярній класифікації рівнів корпоративної культури розроблені Е. Шейном, використовується трирівнева модель. Ця модель дозволяє чітко уявити рівні корпоративної культури та фактори, які формують кожний з цих рівнів [50]. За іншими підходами, рівні корпоративної культури можуть включати в себе підрівні. Це дозволяє більш детально розглянути структуру та складові цих рівнів [41].

У залежності від рівнів, що вивчаються, можна виділити два типи корпоративної культури: суб'єктивну та об'єктивну. Суб'єктивна корпоративна культура включає цінності, які поділяються всіма працівниками та охоплює їхні переконання, очікування, етичні норми та сприйняття організаційного оточення. До суб'єктивної культури відносяться його духовні аспекти, такі як герої організації, міфи, історії про організацію та її лідерів, організаційні обряди, ритуали, табу, мова спілкування та гасла. Суб'єктивна корпоративна культура є основою для формування управлінської культури, стилів керівництва та підходів керівників до вирішення проблем та їхньої загальної поведінки.

З іншого боку, об'єктивна корпоративна культура пов'язується з фізичним оточенням організації, таким як будівлі, споруди, їхній дизайн, розташування, обладнання, меблі, технології, кольори, простір, зручності, кафетерії, стоянки для автомобілів, автомобілі, уніформа, інформаційні стенди, буклети та інше. Все це відображає цінності, які дотримується організація.

Таким чином, корпоративна культура включає як суб'єктивні аспекти, що відображаються у цінностях, переконаннях та сприйнятті працівників, так і об'єктивні елементи, пов'язані з фізичним оточенням організації.

Обидва аспекти корпоративної культури важливі. Суб'єктивний аспект дозволяє виразити загальні риси і відмінності між людьми та організаціями.

Важливо розрізняти декларовану та реальну культуру. Декларована культура існує на папері (річні звіти, офіційна місія організації, гасла) і відображає бажаний стан речей. Реальна культура може бути близькою до декларованої або контрастувати з нею.

Розрізнення між декларованою та реальною культурою допомагає зрозуміти, наскільки цінності та норми втілюються в організації [30, с. 322-324].

Корпоративна культура сприяє ефективності підприємства. Вона є важливим механізмом, що підвищує результативність діяльності. Культура впливає на мотивацію працівників, привабливість та імідж організації, моральний стан співробітників, їхню ділову репутацію, продуктивність та ефективність праці, якість виконаної роботи, міжособистісні відносини в колективі та ставлення до роботи загалом. Корпоративна культура охоплює цінності, традиції і принципи, які прийняті в колективі. Вона представляє собою негласний соціальний лад, спосіб мислення та правила взаємодії, які передаються співробітникам і новим працівникам [38].

Корпоративна культура виступає як важливий інструмент управління і розвитку, спрямовуючи співробітників на спільні цілі, підвищуючи їх ефективність і сприяючи конкурентоспроможності організації. Вона впливає на різні сфери діяльності компанії, формуючи почуття приналежності та покращуючи якість продукції або надання послуг [29, с.107-108].

Формування корпоративної культури є важливим завданням сучасного управління, яке потребує міцного теоретичного фундаменту. Дослідження корпоративної культури передбачає глибоке вивчення та розуміння її сутності.

Поняття «корпоративна культура» охоплює явища духовного та матеріального життя колективу компанії, включає домінуючі моральні норми, цінності, кодекс корпоративної поведінки та інше. В науковій літературі існує ряд різних підходів до визначення поняття «корпоративна культура».

За визначенням О. Дяківа, корпоративна культура може бути розглянута як об'єднуючий елемент, який забезпечує цілісність організації шляхом встановлення власних стандартів мислення і поведінки [10 с. 95-96].

За словами В. Співака, корпоративна культура представляє собою систему матеріальних цінностей, які взаємодіють і відображають індивідуальність організації.

Ці цінності проявляються у поведінці, взаємодії та спілкуванні між співробітниками, а також в їх взаємодії з зовнішнім середовищем [37, с. 27].

Згідно з визначенням Задихайла Д., корпоративна культура є сукупністю правил і постійної практики в сфері корпоративного управління, які не є законодавчо закріпленими, а ґрунтуються на загальному культурному рівні суспільства, моральних нормах, діловій практиці та інших аспектах [11, с. 165-166].

Дослідження Е. Шейна переконують в тому, що «корпоративна культура – це, перш за все, система базових уявлень, які не просто описані та зафіксовані в документах і яких дотримується група, а й таких, які існують в головах людей, відповідно до яких здійснюється їх діяльність в організації» [50, с. 204-205].

Т. Дил вважає, що корпоративна культура втілює унікальні характеристики та особливості організації (підприємства), які роблять її відрізняються від інших [62].

Узагальнення наукових пошуків щодо трактування поняття «корпоративної культури» наведено у табл. 1.1, що ілюструє виокремлення трьох основних підходів до визначення досліджуваного поняття:

- А) Корпоративна культура як синонім організаційної культури;
- Б) Корпоративна культура як самостійний феномен;
- В) Корпоративна культура як частина організаційної культури.

Таке узагальнення досліджень дозволяє розрізняти різні підходи до розуміння корпоративної культури та визначати її вплив на організаційну діяльність.

Таблиця 1.1

**Наукові підходи щодо визначення поняття
«корпоративна культура» [37, 51, 57]**

Автор	Трактування поняття
Корпоративна культура = організаційна культура	
А. Кромбі Л.Елдрідж	Унікальна сукупність норм та цінностей, переконань, зразків поведінки та ін., які визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення поставлених перед нею цілей
Е. Шейн	Сукупність основних положень, сформованих самостійно, засвоєних або розроблених певною групою в міру того, як вона навчається вирішувати проблеми адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, які виявилися достатньо ефективними, щоб вважатися цінними, а тому передаватися новим членам у ролі правильного способу прийняття, мислення та ставлення до конкретних проблем
В. Співак	Дуже складне, багат шарове, динамічне явище, яке включає і матеріальну, і духовну поведінку організації по відношенню до суб'єкта зовнішнього середовища та до власних співробітників
Корпоративна культура як самостійний феномен	
Т. Базаров	Це складний комплекс припущень, безумовно прийнятих усіма членами конкретної організації та таких, що спрямовують загальні рамки поведінки, що приймаються більшою частиною організації
А. Максименко	Відносини, норми та цінності, стилі поведінки, які відтворюються між людьми, враховуючи ознаку відтворення ключовим в аналізі та функціонуванні культури організації
І. Грошев	Корпоративна культура може застосовуватися лише до багато профільних міжнародних корпорацій, а організаційна – до локальної галузевої організації
Корпоративна культура як складова частина організаційної культури	
Т.О. Соломанідіна	Соціально-духовне поле компанії, що формується під дією матеріальних та нематеріальних, явних та латентних, усвідомлюваних та неусвідомлюваних процесів та явищ, що визначають єдність філософії, ідеології, цінностей, підходів до вирішення проблем та поведінки персоналу, які дозволяють організації рухатися до успіху
К. Голд	Унікальні характеристики усвідомлюваних особливостей організації, те, що відрізняє її від усіх інших

Аналіз наукової літератури виявив наступні функції корпоративної культури [52, с. 204-206]:

А) Функція формування корпоративних цінностей. Вона спрямована на створення і підтримку у працівників підприємства почуття причетності до спільної справи, що надає сенсу їх праці в організації, а також виховує їх в дусі відданості організації.

Б) Формування позитивного іміджу організації. Імідж корпорації – це своєрідна «медаль», одна сторона якої є внутрішнім образом в соціальній системі, а друга – її зовнішній образ.

В) Розвиток прогресивних соціально-трудових відносин, які мають форму соціального партнерства.

Г) Консолідує функція корпоративної культури – орієнтована на те, щоб інтереси працівників організації і інтереси керівництва організації визнавались однаково важливими та до певної міри у межах трудового процесу вони співпадали, утворюючи так званий феномен «спільної долі».

Г) Створення єдиного культурного простору. Корпоративна культура задає певну систему координат, яка пояснює, чому організація функціонує саме таким, а не іншим чином.

Перелічені функції корпоративної культури узагальнено представлено на рис. 1.2 Функції корпоративної культури для кожної групи зацікавлених сторін наведено в додатку А.



Рис. 1.2 Функції корпоративної (організаційної) культури [35]

Вплив корпоративної культури на діяльність організації можна розглядати в контексті трьох основних напрямків:

А) Вплив корпоративної культури на процеси, що відбуваються в організації: процеси комунікації і комунікаційна діяльність; процеси ухвалення рішень, кар'єри і соціалізації; виробничий і трудовий процеси.

Б) Вплив корпоративної культури на організаційну поведінку: поведінку індивіда в організації, мотивацію, соціально-психологічний клімат, групову поведінку

В) Вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність організації виявляється у формуванні її позитивної репутації і привабливого іміджу серед споживачів, ділових партнерів, громадськості [9].

На сьогоднішній день наукова думка розвивається, а дослідники мають різні погляди на корпоративну культуру. Ці погляди змінюються та доповнюються новими поколіннями науковців, які досліджують різноманітні аспекти корпоративної культури організації.

За визначенням, корпоративна культура є системою цінностей, переконань, уявлень, очікувань, символів, ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів та інших елементів, які сформувалися в організації або її підрозділах протягом тривалого часу і приймаються більшістю співробітників.

Метою формування корпоративної культури є управління поведінкою працівників шляхом встановлення спільної системи цінностей, норм і правил, яка вирішує пріоритети працівників і підприємства, сприяє досягненню цілей та реалізації стратегії організації.

Формування корпоративної культури неможливе без розуміння принципів її функціонування. Лідер організації відіграє важливу роль у формуванні цінностей корпоративної культури. Тому першим кроком для керівника, який прагне сформувати корпоративну культуру підприємства, є сформулювання основних принципів цієї культури.

1.2 Типологія та принципи формування корпоративної культури

У кожній організації існує домінуюча корпоративна культура. На сьогодні немає універсальної класифікації корпоративних культур, типових для державних, комерційних і громадських організацій. У кожній конкретній класифікації прийнятий певний набір критеріїв або параметрів, відповідно до якого описується тип корпоративної культури [9, с. 37-39].

Камерон і Куїнн, американські дослідники, після аналізу особливостей культур багатьох організацій, визначили наявність чотирьох базових культур [58, с. 188-190]:

А) Кланова культура є однією з базових культур, визначених Камероном і Куїнном. В організаціях з клановою культурою спостерігається схожість з родиною, плем'ям або сектою, де співробітники мають спільні цінності та традиції. Вона підтримується через відданість та збереження цих традицій. Успіх організації залежить від задоволення клієнтів та згуртованості колективу.

Кланова культура сприяє формуванню дружнього середовища, де лідери виступають як наставники та батьківські фігури. Вона акцентує увагу на довгостроковій вигоді та особистісному розвитку, а також на згуртованості колективу та моральному клімату під час праці. Кланова культура спонукає до роботи в команді та співпраці між співробітниками.

Узагальнюючи, кланова культура символізує дружнє місце, де співробітники мають теплі стосунки та сприймають компанію як "розширену сім'ю". Її успіх вимірюється задоволенням клієнтів та згуртованістю колективу.

Б) Адхократична культура є творчим та інноваційним об'єднанням, де відсутня чітка організаційна схема. Вона характеризується швидко змінюваними структурами, тимчасовими функціями та обов'язками, що залежать від поточних проблем. Така культура сприяє творчості та інноваціям серед працівників.

Адхократична культура відрізняється відсутністю жорсткої організаційної структури. У ній співробітники мають свободу експериментувати та вносити

новаторські ідеї. Лідери в таких організаціях сприймаються як наставники, а успіх вимірюється унікальністю та оригінальністю продуктів чи послуг.

Організації з адхократичною культурою пристосовуються до змін та викликів, що дозволяє їм розвиватися та працювати успішно. Така культура особливо поширена серед нових або невеликих компаній, які прагнуть до прогресу шляхом зміни своєї організаційної культури.

В) Ієрахічна (бюрократична) культура організації - структуроване та формалізоване середовище, де керування базується на процедурах і правилах. Лідери є координаторами та організаторами, а управління працівниками передбачає гарантію заінтересованості та довгостроковими обов'язками. Проте, цей тип культури може обмежувати творчість, інноваційність та гнучкість організації.

Г) Ринкова культура організації спрямована на досягнення результатів і конкурентоспроможність шляхом змагання та бажання стати кращим. Основна увага приділяється виконанню завдань, а співробітники проявляють цілеспрямованість і конкурентний дух. Лідери виступають як рішучі керівники і вимогливі конкуренти, а всю організацію об'єднує прагнення до перемоги та піклування про репутацію і успіх. Стил організації характеризується конкурентоспроможністю та жорсткою лінією.

У будь-якій організації можуть бути присутні елементи різних культур у різних пропорціях, але завжди є нахил до однієї з описаних культур. Корпоративна культура організації та її тип формуються під впливом суб'єктивних і об'єктивних факторів. Об'єктивні фактори включають політичні, економічні та нормативно-правові умови, а також ціннісну систему суспільства загалом. До них також належать культурні та національні традиції, громадська думка тощо. Внутрішньоорганізаційні фактори, такі як специфіка організації, історія розвитку, тип керівництва та структура, також мають вплив.

Суб'єктивні фактори включають норми, цінності колективу, переконання, цілі та інтереси персоналу.

У теорії американського соціолога Чарльза Хенді висвітлено чотири типи корпоративної культури, які характерні для комерційних організацій. Вони формуються на основі принципів розподілу влади, ціннісних орієнтацій, взаємозв'язків між особистістю і організацією, а також з урахуванням структури організації на різних етапах її розвитку:

- Культура влади;
- Культура ролі;
- Культура завдання;
- Культура індивідуальності [37, с. 303-305].

Культура влади характеризується наголосом на владі, контролі і визнанні. У цьому типі корпоративної культури весь організаційний процес підпорядкований сильному керівнику, який чітко висловлює свої очікування. Він дбає про своїх підлеглих, заохочуючи і захищаючи тих, хто є йому вірним. Рухливість і швидка реакція на зміни дозволяють компанії адаптуватися до ринкових умов і випереджати конкурентів. Владний керівник має достатньо авторитету, щоб заспокоїти співробітників у складних ситуаціях і надати їм впевненість. Головними цілями в культурі влади є зростання капіталу та обсягів продажів.

Культура ролі, також відома як бюрократична культура, визначається цінностями безпеки, практичності, корисності та раціональності. Основними цілями цього типу корпоративної культури є довгострокові розробки і стабільний фінансовий результат. Ця культура ґрунтується на чітких правилах та розподілі ролей. Організація, яка має таку культуру, діє на основі системи правил, процедур і стандартів, виконання яких забезпечує її ефективність. Робочий процес в цій культурі добре спланований, що забезпечує регулярність у діяльності. Основним джерелом влади є посадові позиції співробітників у ієрархічній структурі.

Культура завдання, також відома як результативна культура, має основні цінності практичності, корисності та накопичення матеріальних цінностей.

Основною метою цього типу корпоративної культури є збільшення ефективності і отримання прибутку. Основний фокус розташовується на успішній реалізації проектів. Для досягнення цілей цієї культури важливо мати професіоналізм серед співробітників і сприяти розвитку командного духу.

У культурі індивідуальності, також відомій як інноваційна культура, головними цінностями є інноваційність і прагнення до позитивних змін. Основні цілі включають розробку, впровадження і отримання надприбутків. Ця культура особливо підходить для вирішення завдань, результати яких важко передбачити. Команда складається з фахівців різного профілю та кваліфікації, які працюють незалежно і спрямовані на креативне розв'язання інноваційних завдань. Взаємини між співробітниками в цій культурі є неформальними.

Корпоративна культура визначає шлях розвитку підприємства в галузі управління персоналом і є унікальною для кожного підприємства. Хоча немає двох підприємств з однаковою корпоративною культурою, вони можуть використовувати подібні методи і принципи для формування та розвитку своєї корпоративної культури. Використання принципів корпоративної культури є одним зі способів сприяти її розвитку. Принципи корпоративної культури є основними принципами, які допомагають формувати і розвивати корпоративну культуру.

Дотримання принципів корпоративної культури впливає на подальший її розвиток, ефективність ухвалення управлінських рішень і результативність працівників. Дослідження принципів корпоративного управління та практики підприємств допомагає сформувати принципи, які сприяють розвитку корпоративної культури.

Розробка принципів корпоративної культури є важливим кроком для чіткого визначення і управління культурою підприємства. Принципи корпоративної культури відображають основні принципи та цінності, які визначають спосіб функціонування організації. Для підприємств в Україні можуть бути характерні загальні та спеціальні принципи корпоративної культури. Загальні принципи

включають лідерство, ціннісну орієнтацію, комунікацію, розвиток персоналу, заохочення та визнання. Спеціальні принципи можуть варіюватися залежно від галузі та організації і включати інноваційність та клієнтоорієнтованість (табл. 1.3) [20, с. 24-25].

Рис. 1.3 Принципи формування та розвитку корпоративної культури [20]

Оскільки існують загальні принципи, що можуть бути характерними для різних підприємств, кожне підприємство може доповнювати їх спеціальними принципами в залежності від своїх особливостей, галузі діяльності та форми господарювання.



Загальні принципи враховують найважливіші ознаки та властивості корпоративної культури підприємства і можуть бути спільними для багатьох організацій. Однак, кожна компанія має свою унікальну корпоративну культуру, тому також варто виділити спеціальні принципи, які враховують її індивідуальні особливості та розробляються конкретно для певного підприємства.

Під час формування корпоративної культури, варто керуватись такими загальними принципами [24, с. 265-267]:

- Соціально-економічного та інтелектуального розвитку: корпоративна культура спрямована на забезпечення економічного достатку та соціального та інтелектуального розвитку всіх працівників.
- Всеохопленості та системності: корпоративна культура охоплює всі аспекти діяльності підприємства і є системною.
- Вимірності та корисності: корпоративна культура оцінюється за якісними та кількісними параметрами, забезпечуючи ефективність підприємства та користь для працівників.
- Відкритості та постійного удосконалення: корпоративна культура розвивається, враховуючи традиції та сучасні вимоги економіки та працівників.
- Координації: корпоративна культура забезпечує порядок та однорідність, як на підприємстві, так і поза ним.
- Обов'язковості: керівництво контролює дотримання норм і правил корпоративної культури.
- Винагороди: працівники, що дотримуються корпоративних норм, одержують рівні та справедливі винагороди.
- Відповідність чинному законодавству: корпоративна культура розвивається відповідно до законодавчих вимог і не суперечить їм.

Розглянемо тепер спеціальні принципи. Розроблення цих принципів залежить від значного переліку чинників: виду господарської діяльності, організаційно-правової форми господарювання, галузі, економічної ситуації тощо. До спеціальних принципів корпоративної культури зараховуємо:

- Принцип вільного прояву. Цей принцип передбачає, що корпоративна культура повинна виникати і розвиватись природним шляхом, відповідно до специфіки діяльності підприємства. Вона не повинна бути нав'язливою або штучною, а має сформуватись в процесі взаємодії працівників та орієнтуватись на їхні потреби та цінності.

- Принцип узгодженості та відповідності цілей. Корпоративна культура повинна бути узгодженою з місією, стратегією та цілями підприємства. Вона має сприяти досягненню цих цілей і підтримувати їх відповідність мінливим умовам та вимогам господарського середовища.
- Принцип чіткості. Цей принцип вказує на необхідність чіткого формулювання основних вимог та очікувань щодо корпоративної культури. Менеджери повинні чітко визначити, які результати та переваги вони очікують від застосування корпоративної культури в роботі підприємства.
- Принцип особистісно-орієнтованого менеджменту. Цей принцип передбачає, що корпоративна культура має бути спрямована на розвиток та підтримку працівників як особистостей. Вона повинна враховувати індивідуальні потреби, цілі, таланти та здібності працівників і сприяти їхньому професійному та особистісному зростанню.
- Принцип стосунків «керівництво–працівник» передбачає, що корпоративна культура має ґрунтуватись на таких цінностях та принципах: чесність, порядність, вихованість, справедливість, повага, визнання влади з боку керівництва, а також визнання цінності та індивідуальності кожного працівника у взаєминах.
- Принцип еталону вказує на те, що корпоративна культура повинна слугувати прикладом ефективної діяльності. Досвід провідних компаній підтверджує, що міцна і розвинута культура сприяє посиленню становища компанії, збільшенню прибутку та підвищенню продуктивності працівників. Менеджери є носіями цього еталону на підприємстві, оскільки вони мають більші можливості продемонструвати норми корпоративної культури, ніж звичайні співробітники. Ставши еталоном корпоративної культури, менеджери забезпечують її розвиток і ефективність [34, с. 98-101].

Так, сучасна зміна цінностей серед працівників вказує на те, що поняття, які раніше мали вагому роль, такі як обов'язок, дисципліна і покора, можуть втрачати свою значимість. Замість цього, цінності, пов'язані з самовираженням

індивіда, а також корпоративна культура та її принципи, набувають першорядного значення для успішної діяльності підприємств. Це свідчить про те, що компанії повинні приділяти більшу увагу створенню і підтримці міцної корпоративної культури, що відповідає потребам та цінностям сучасних працівників.

У бакалаврській роботі ми будемо досліджувати «культуру влади», яка передбачає ефективне управління та розподіл ресурсів керівником. Цей тип культури базується на ієрархічній структурі, де просування по сходинках залежить від відданості загальній місії. Основну роль в цій культурі відіграє керівник з його особистими якостями та здібностями, що дозволяють швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі і приймати складні рішення.

1.3 Особливості корпоративної культури на вітчизняних підприємствах машинобудівної галузі

Розглянемо особливості корпоративної культури на вітчизняних підприємствах машинобудівної галузі. Формування корпоративної культури на машинобудівних підприємствах є складним і тривалим процесом, який має свої закономірності та етапи розвитку. Основні етапи формування корпоративної культури включають наступне:

- визначення місії організації та філософії її функціонування, що становить основу для подальшого формування культури;
- встановлення головних базових цінностей і переконань підприємства, які визначають спільну систему цінностей для всіх працівників;
- формування стандартів і норм поведінки співробітників на основі прийнятих цінностей, що сприяє єдиному підходу до професійної поведінки і взаємодії;
- запровадження традицій, символіки, ритуалів та інших артефактів, які візуально відображають культуру підприємства;

- формування мотиваційної структури, що сприяє підтримці і посиленню корпоративних цінностей та досягненню організаційних цілей;

- нормативне закріплення складових корпоративної культури у відповідних документах, таких як положення про корпоративну культуру, корпоративний кодекс та інші;

- розробка та впровадження програми розвитку корпоративної культури підприємства, яка передбачає поступове впровадження зазначених елементів та стимулює розвиток культури на всіх рівнях організації [45, с. 218-220].

Корпоративна культура на вітчизняних підприємствах машинобудівної галузі є постійно змінюваною, оскільки підприємство піддається впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Розвиток корпоративної культури є неперервним процесом, оскільки вона визначає шляхи вирішення проблем і способи організації діяльності підприємства. Без відповідної зміни корпоративної культури будь-які локальні або глобальні трансформації на підприємстві будуть неефективними, оскільки вона є фундаментом для вибору стратегій розвитку.

Зовнішнє середовище машинобудівних підприємств впливає на корпоративну культуру. Зміни в економіці, політиці, соціальних тенденціях та технологіях можуть впливати на цінності та норми поведінки в організації. Зворотний зв'язок через корпоративну культуру є важливим для змін, дозволяючи враховувати потреби та очікування співробітників та адаптувати культуру до змін у зовнішньому середовищі [4, с. 205-207].

Управління процесом формування, розвитку та зміною корпоративної культури на машинобудівних підприємствах має дотримуватися певних принципів. Ці принципи включають поступовість змін, морально-психологічну підготовку, системність, узгодженість з базовими елементами корпоративної культури та загальну згоду всього колективу. Дотримання цих принципів допомагає забезпечити успішну адаптацію культури до змін в зовнішньому середовищі та створення ефективної організаційної культури [36, с. 256-258].

Дослідимо та охарактеризуємо основні принципи, наведені на рис. 1.4

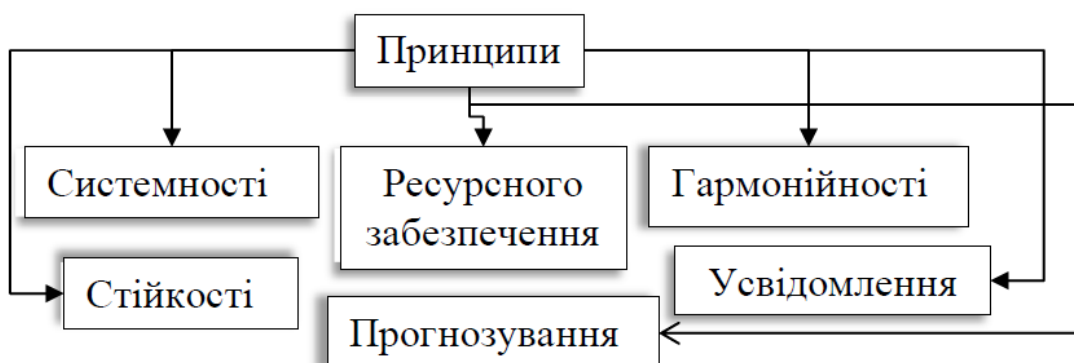


Рис. 1.4 Принципи формування, розвитку й зміни корпоративної культури на вітчизняних підприємствах машинобудівної галузі [40]

Принцип усвідомлення передбачає не лише визначення, але й активне розуміння необхідності змін усім персоналом підприємства. Цей принцип враховує інтереси всіх формальних і неформальних груп на підприємстві та сприяє побудові ефективного механізму свідомого управління зміною. Він базується на силі духу та осяянні, а не просто механічних структурах. Це означає, що розвиток уяви про майбутнє та віра в перспективи змін є важливими елементами. Заохочуючи зусилля працівників і надаючи їм енергію для реалізації нової ідеї, можна створити творчу атмосферу та згуртованість серед менеджерів, що допоможе подолати опір до впровадження нововведень.

Принцип системності передбачає свідому діяльність колективу під час переходу від одного рівня корпоративної культури до більш розвиненого. На підприємстві він включає систему дій, яка охоплює етапи підготовки та реалізації змін. Підготовка до змін включає визначення цілей, обґрунтування їх, а також засобів і умов для їх досягнення.

Принцип ресурсного забезпечення вимагає забезпечення необхідних ресурсів, таких як інформація, кадри та фінансові ресурси, для процесів формування і розвитку корпоративної культури на всіх етапах.

Принцип прогнозування враховує незворотну зміну середовища корпоративної культури і його адаптаційні можливості. Опір середовища підприємства нововведенням є природним для збереження стабільності. Прийняття нового вимагає урахування стану корпоративної культури та її здатності до саморозвитку.

Принцип прогнозування спрямований на уникнення неочікуваних змін, які можуть суттєво уповільнити процеси розвитку і зміни корпоративної культури. Управління повинно передбачати та прогнозувати зміни та їх наслідки для підприємства в цілому, щоб запобігти негативним наслідкам і забезпечити успішну реалізацію цих процесів.

Принцип стійкості передбачає, що при переході від стихійних процесів до управління, системи повинні посилити свою здатність до самоадаптації. Зростання інновацій у машинобудівній галузі та на світовому ринку технологій приводить до суттєвих змін у якості процесів корпоративної культури. Стабільність є ключовим елементом зміни якості цих процесів. Вона виявляється у визнанні їх невинновадковості, закономірності та необхідності для розвитку корпоративної культури і підприємства. Ресурсне забезпечення є важливим аспектом впровадження нововведень. Це призводить до зміни у ставленні до нових цінностей, переконань і норм поведінки, а також підвищує очікування щодо нового. Загалом, виникає механізм, необхідний для успішної реалізації нововведень.

Принцип гармонійності спрямований на узгодження інтересів персоналу під час зміни корпоративної культури. Його метою є забезпечення психологічної комфортності працівників та впровадження змін, які відбуваються у гармонії з організаційним розвитком підприємства. Цей принцип допомагає забезпечити ефективність підприємства та управління процесом зміни корпоративної культури.

Перелічені принципи взаємодіють як елементи комплексної системи підприємства та управління розвитком і зміною корпоративної культури.

Їх взаємодія сприяє синергетичному ефекту, що посилює вплив кожного з них. Це означає, що підприємство, дотримуючись цих принципів, має можливість розвиватись та змінюватись, впроваджуючи ефективну корпоративну культуру, яка сприяє досягненню поставлених цілей.

Цей процес супроводжується постійним зростанням ентропії системи. З точки зору формування, розвитку і зміни корпоративної культури, синергетика дозволяє розглядати кілька аспектів:

- динамічному, з погляду особливостей розвитку корпоративної культури в умовах нелінійності;
- через вплив корпоративної культури на досягнення синергетичного ефекту, а також на самоорганізацію соціально-економічної системи.

На сучасному етапі розвитку підприємств важною умовою є наявність різних елементів і сил, що впливають на підприємство. Різноманітність елементів та їх взаємозв'язки сприяють єдності, взаємодії та взаємозв'язку. У промислово розвинутих країнах підприємства мають ефективну корпоративну культуру, спільні цілі і високі цінності, включаючи відповідальність перед суспільством.

Формуючи стійкі духовні зв'язки та комунікацію усередині підприємства, корпоративна культура створює його внутрішній потенціал, який дозволяє підприємству вижити в кризових умовах та розвиватися шляхом впровадження інновацій і високої кваліфікації працівників. Корпоративна культура також забезпечує можливість переорганізації процесів та структур підприємства для відповіді на зміни ситуації. Вона є внутрішнім ресурсом підприємства, що включає духовні, нематеріальні та інтелектуальні аспекти, і забезпечує самоорганізацію системи. Синергетичний механізм формування і розвитку корпоративної культури проявляється через встановлення і посилення взаємозв'язку та взаємодії між структурними підрозділами підприємства.

Однак для ефективного співробітництва необхідно, щоб працівники мали розуміння процесів, функцій, мети та специфіки роботи всіх підрозділів

підприємства. На сучасних машинобудівних підприємствах важливо мати уявлення не тільки про власну частину виробничого процесу, але й про всі його аспекти, бачити кінцевий результат та бути зацікавленим у його досягненні.

Ефективна корпоративна культура спонукає працівників до співпраці та колективної роботи, що призводить до досягнення синергетичного ефекту. Це означає, що сумарна продуктивність команди перевищує просту суму результатів окремих працівників. Навіть висококваліфіковані спеціалісти відчують потребу в співробітництві та допомозі від колективу на машинобудівному підприємстві.

Розвиток підприємства має хаотичний характер, що означає, що вибір нового, якісно іншого напрямку розвитку впливає на стан корпоративної культури та її ефективність. Такі зміни впливають на спосіб сприйняття та взаємодії працівників, а також вимагають адаптації до нових умов і завдань.

Висновки до розділу 1

Корпоративну культуру формують керівництво підприємства та колектив працівників, використовуючи етичні, духовні, культурні та поведінкові цінності і норми. Це поняття не має чіткого законодавчого визначення, але воно відображає систему цінностей, норм і правил діяльності організації, тобто соціальний і морально-психологічний клімат в організації.

Чіткі принципи корпоративної культури сприяють досягненню місії, цілей, завдань та стратегії підприємства, а також забезпечують прозоре та ефективне управління відповідно до поточних вимог. Удосконалені принципи корпоративної культури містять ключові аспекти, що сприяють її розвитку і можуть бути встановлені для підприємства в цілому або окремих підрозділів.

Головною метою корпоративної культури є підвищення трудового потенціалу підприємства в машинобудуванні, що призводить до зростання

компетенції персоналу. Це, в свою чергу, призводить до зростання прибутку і прибутковості підприємства.

Розвиток корпоративної культури має нелінійний та недетермінований характер. Він формується в свідомості працівників під час спільної діяльності, а людська воля може породжувати хаос. Встановлення загальних закономірностей розвитку корпоративної культури в умовах недетермінованості та нелінійності можливе за допомогою синергетичного підходу.

Зміни в корпоративній культурі промислового підприємства можуть мати значний вплив на організацію. Основні теоретичні аспекти корпоративної культури, які можуть бути враховані, включають наступні:

Визначення цінностей: Корпоративна культура повинна базуватися на встановленні спільних цінностей, які організація вважає важливими. Ці цінності можуть включати етичність, відповідальність та інноваційність.

Лідерство: Лідери підприємства мають великий вплив на формування корпоративної культури. Вони повинні виступати як приклад для інших співробітників і втілювати цінності організації у своїй роботі та прийнятті рішень.

Комунікація: Ефективна комунікація відіграє важливу роль у формуванні корпоративної культури. Важливо створити механізми для відкритого обміну інформацією, зворотного зв'язку та співпраці всередині організації.

Розвиток співробітників: Організація повинна надавати можливості для розвитку та навчання своїх співробітників. Це може включати тренінги, семінари, менторинг та інші форми професійного розвитку.

Ідентифікація організації: Корпоративна культура повинна сприяти формуванню впізнаваного образу підприємства. Це може бути досягнуто через унікальні цінності, корпоративний стиль та ідентифікаційні елементи.

Управління змінами: Успішна корпоративна культура здатна пристосовуватись до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, сприяючи позитивному й ефективному перебігу змін в організації. Це означає,

що культура підприємства має бути гнучкою, відкритою до інновацій та здатною до впровадження нових ідей та практик. Вона повинна підтримувати спроможність організації адаптуватись до змін у технологіях, ринку, регуляторному середовищі та потребах споживачів. Крім того, успішна корпоративна культура також має включати процеси залучення співробітників до змін, їхню підтримку, навчання та розвиток, а також створення механізмів для виявлення та впровадження інноваційних ідей всередині організації.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «МОТОР-СІЧ»

2.1 Характеристика стану управління підприємством

ПАТ «Мотор Січ» – одне з найбільших підприємств у світі та єдина компанія в Україні, що займається повним циклом створення сучасних авіаційних двигунів – від розробки та виробництва до випробування, експлуатації та ремонту.

Завод «Мотор Січ» є провідним виробником авіаційних двигунів для світових літако- і вертольотобудівних підприємств.

Підприємство постачає газотурбінні установки та інші продукти на міжнародні ринки.

Продукція заводу відома своєю якістю та надійністю, і успішно експлуатується в багатьох країнах. Завод має сертифіковану виробничу базу для виробництва своїх продуктів [26].

Виробництво авіадвигунів є високотехнологічним та конкурентоспроможним.

Підприємство приділяє значну увагу організаційним, кадровим і виробничим заходам для підтримки нашої позиції на світовому ринку.

ПАТ «Мотор Січ» використовує передове обладнання і технології, а також має систему якості, що відповідає міжнародним стандартам.

Виробництво авіадвигунів та ремонт сертифіковані відповідними авіаційними організаціями.

Підприємство є визнаним розробником авіаційних двигунів для цивільних повітряних суден.

Загальну характеристику ПАТ «Мотор Січ» наведено в табл. 2.1 [26]

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ПАТ «Мотор Січ» [26]

Зміст необхідних відомостей	Джерела необхідних відомостей	Інформація щодо конкретного підприємства
1. Повна та скорочена назва підприємства	Установчі документи підприємства	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «МОТОР СІЧ»
2. Поштова та юридична адреси підприємства	Установчі документи підприємства	69068, Запорізька обл., місто Запоріжжя, проспект Моторобудівників, буд. 15
3. Вид діяльності	Код присвоєно підприємству органом державної статистики	Код КВЕД 30.30 Виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування (основний); Код КВЕД 25.99 Виробництво інших готових металевих виробів, н. в. і. у.; Код КВЕД 27.11 Виробництво електродвигунів, генераторів і трансформаторів; Код КВЕД 52.23 Допоміжне обслуговування авіаційного транспорту; Код КВЕД 32.50 Виробництво медичних і стоматологічних інструментів і матеріалів; Код КВЕД 36.00 Забір, очищення та постачання води
4. Підпорядкованість підприємства	Код присвоєно підприємству органом державної статистики	Закони України
5. Дата реєстрації підприємства. Номер реєстраційного свідоцтва	Свідоцтво про державну реєстрацію	25.05.1994 Код 14307794
6. Організаційно-правова форма підприємства	Код присвоєно підприємству органом державної статистики	Публічне акціонерне товариство
7. Форма власності	Код присвоєно підприємству органом державної статистики	Приватна власність
8. Організаційна структура підприємства	Схема організаційної структури підприємства	Лінійно-функціональна

Система якості ПАТ «Мотор Січ» отримала сертифікат від транснаціональної фірми BUREAU VERITAS QUALITY INTERNATIONAL (BVQI) відповідно до міжнародних стандартів ISO 9001:2000 для виробництва, ремонту, технічного обслуговування авіадвигунів, газотурбінних приводів та

проектування газотурбінних електростанцій. Наша сфера акредитації охоплює США, Великобританію та Німеччину.

Крім того, підприємство забезпечує повний цикл післяпродажного обслуговування, супроводжуємо вироби в експлуатації та здійснюємо ремонт випущених виробів для їх відновлення та збереження їхньої літної придатності.

Стратегія бізнесу ПАТ «Мотор Січ» спрямована на збільшення обсягів продажу своєї продукції, розширення ринків збуту і активне виведення продукції на ринки різних країн світу, таких як Росія, країни Європи, Північна та Південна Америка, Південно-Східна Азія, Африка, Індія, Китай та багато інших. Основна мета полягає в досягненні максимального прибутку, впровадженні нових перспективних виробів і збереженні трудового колективу.

Виробництво ПАТ «Мотор Січ» базується на передових науково-технічних рішеннях, які використовують останні досягнення в галузі науки та техніки. Ефективне співробітництво з розробниками та партнерами дозволяє підприємству створювати майбутні авіадвигуни, що будуть визнані лідерами у повітряних трасах.

Історія підприємства ПАТ «Мотор Січ» включає етапи поступового створення й розвитку нових авіадвигунів у серійному виробництві. Початок цієї історії відноситься до 1907 року, коли завод спеціалізувався на виробництві сільськогосподарських механізмів та інструментів. В 1915 році підприємство змінило профіль і почало виробляти авіаційні двигуни. У 1953 році була започаткована виробництво реактивних двигунів, що позначило початок ери газотурбінних двигунів.

Перелік продукції підприємства зображено у табл. 1.2 [26]

Таблиця 2.2

Перелік продукції виробництва ПАТ «Мотор Січ» [26]

Авіаційні двигуни	Турбогвинтові Турбореактивні двоконтурні Турбогвинтовентиляторні Турбовальні Допоміжні
Вертольоти	Капітальний ремонт вертольотів типу Мі-8, Мі-17, Мі-2. Модернізація вертольота Мі-8Т в профіль Мі-8МСБ з двигунами ТВ3-117ВМА-СБМ1В 4Е серії. Переобладнання вертольотів Мі-8, Мі-2 різні варіанти: транспортний; пасажирський; медичний; пошуково-рятувальний; VIP; сільськогосподарський. Обладнання вертольотів сучасною авіонікою. Виробництво і ремонт головних вертолїтних редукторів ВР-8А, ВР-14. Виконання гарантійного, а також післягарантійного технічного обслуговування продукції, що поставляється.
Промислові установки	Електростанції газотурбінні Приводи газотурбінні ГТЕУВС-2,5МС Агрегат газоперекачувальний
Товари народного споживання	Навісне обладнання для вертольота Мі-2 Двигуни внутрішнього згоряння, комплектуючі Агротехніка Рушійні установки Мотопили Сепаратори Товари для дому Товари для автолюбителів Продукція медичного призначення

У 1994 році підприємство було реорганізовано в акціонерне товариство «Мотор Січ». На сьогоднішній день підприємство успішно випускає нове покоління авіаційних двигунів у серійному виробництві. Крім цього, проводиться робота з розробки і виробництва газотурбінних приводів і електростанцій, включаючи теплоенергетичні комплекси з парогазовим або когенераційним циклом.

ПАТ «Мотор Січ» є одним з провідних підприємств в Україні, що займається вертольотобудуванням. Воно спеціалізується на створенні, ремонті та модернізації вертольотів. Підприємство володіє великим досвідом і здібностями у розробці та виготовленні різних типів вертольотів.

Одним з ключових напрямків роботи ПАТ «Мотор Січ» є модернізація вертольотів. Шляхом встановлення нових двигунів власної розробки компанія прагне поліпшити показники ефективності, надійності та технічних характеристик вертольотів. Це дозволяє підвищити їх маневреність, швидкість, місткість та знизити витрати палива.

Крім того, ПАТ «Мотор Січ» займається проектуванням нових вертольотів, враховуючи сучасні вимоги та потреби ринку. Компанія працює над створенням інноваційних вертольотних моделей, які відповідають високим стандартам якості, безпеки та екологічних вимог. Завод ПАТ «Мотор-Січ» розташований у місті Запоріжжя, яке є центром металургії та енергетики. В табл. 2.3 наведено перелік основних авіадвигунів, вироблених ПАТ «Мотор Січ», та типи літаків чи вертольотів, на яких вони встановлюються [26].

Зусилля ПАТ «Мотор Січ» у розвитку вертольотобудування сприяють не лише українській авіаційній промисловості, але й мають великий потенціал для експорту.

Таблиця 2.3

Базові авіадвигуни виробництва ПАТ «Мотор Січ» [26]

Авіадвигуни для літаків	АИ-20	АИ-24	ТВ3117 ВМАСБМ1	Д-18Т	Д-27	Д-436 ТП	АИ222-25
Марка літака	Ил-18 Ан-12	Ан-24 Ан-30	АН-140	Ан-124 Ан-225	АН-70	Бе-200 Як-130	L-15
Вертольотні авіадвигуни	ТВ3117ВМА	ТВ3-117ВМ	ВК2500	Д-136	АИ450М	МС-500В	
Марка вертольоту	Ка-32 Ка-52	Мі-8 Мі-24	Мі-28Н Ка-52	Мі-26	Мі-2М	АНСАТ	
Допоміжні силові установки	АИ450МС	АИ-8	АИ-9	АИ-9В	АИ9-3Б		
Марка ЛА	Ан-148	Ан-24	Як-40	Мі-171	Ан-140		

Загальна характеристика основних показників виробничо-господарської діяльності підприємства наведена у табл. 2.4 [26]

Таблиця 2.4

Аналіз фінансового результату ПАТ «Мотор Січ» [26]

Показник	Роки (тис. грн)			2020/2019		2021/2020	
	2019	2020	2021	±Δ	%	±Δ	%
Чистий дохід від реалізації продукції	10546207	15150429	12239687	4604222	43,7	-2910742	-19,2
Валовий дохід	6328964	8462431	4948274	2133467	33,7	-3514157	-41,5
Собівартість реалізованої продукції	4217243	6687998	7291413	2470755	58,6	603415	9,0
Фінансовий результат до оподаткування	2674030	4186755	1856808	1512725	56,6	-2329947	-55,7
Податок на прибуток	709587	1082581	604615	372994	52,6	-477966	-44,2
Чистий прибуток (збиток)	1964443	3104174	1252193	1139731	58,0	-1851981	-59,7

Як бачимо з табл. 2.4, у 2020 р. в порівнянні з 2019 р. виручка від реалізації продукції зросла на 43,7% і становила 15.15 млрд грн; у 2021 р. вона дорівнювала 12,24 млрд грн, тобто відбулося зменшення на 19,2% в порівнянні з 2020 р.

Собівартість реалізованої товарної продукції у 2020 р. збільшилась на 58,6% (або на 2,4 млрд грн) в порівнянні з 2019 р., а у 2021 р. – збільшилась ще на 9% (або на 0,6 млрд грн) у порівнянні з 2020 р. У 2020 р. валовий дохід збільшився на 33,7%, а у 2021 р. зменшився на 41,5% (на 3,51 млрд грн). У 2020 р. фінансовий результат до оподаткування збільшився на 1,51 млрд грн, що склало 56,6% порівняно з минулим роком. У 2021 р. даний показник зменшився на 2,32 млрд грн, тобто на 55,7%.

Отже, основною метою ПАТ «Мотор Січ» є виробництво високоякісної і надійної техніки, яка повністю задовольняє потреби замовників і надає максимальний комфорт споживачам. Компанія націлена на посилення вже

сформованого позитивного іміджу як надійного та престижного партнера в бізнес-середовищі.

Організаційна структура ПАТ «Мотор Січ» представлено в додатку Б [26].

2.2 Аналіз елементів корпоративної культури підприємства

Корпоративна культура в сучасній соціально-економічній діяльності підприємства не повинна розвиватися випадково. Вона має значний вплив як на ефективність економічних процесів, так і на вирішення соціально-психологічних проблем в колективі. Культура безпосередньо впливає на якість трудового життя, враховуючи психологічні аспекти сприйняття співробітниками та потенційне поліпшення їх матеріального та духовного благополуччя.

Основна мета корпоративної культури ПАТ «Мотор Січ» полягає у сприянні співробітникам у розвитку почуття належності та формуванні командного духу.

У нашому дослідженні ми досліджуємо формування корпоративної культури ПАТ «Мотор Січ» з прагматичної точки зору, розглядаючи її як важливий ресурс управління, що може бути виміряний та оцінений. Культура підприємства є результатом цілеспрямованої діяльності організації. Крім того, існує прямий зв'язок між корпоративною культурою і ефективністю діяльності підприємства.

Процес створення корпоративної культури в ПАТ «Мотор Січ» передбачає планування, організацію, мотивацію та контроль. Цей процес складається з наступних етапів:

- Визначення та формулювання місії організації.
- Встановлення ключових корпоративних цінностей.
- Розробка основних принципів діяльності на основі цінностей.
- Розробка та впровадження норм поведінки для персоналу.
- Розробка і впровадження корпоративної символіки та інших візуальних елементів (рис. 2.2)

У процесі формування корпоративної культури важливо використовувати ефективні інструменти, які забезпечать найбільший ефект.

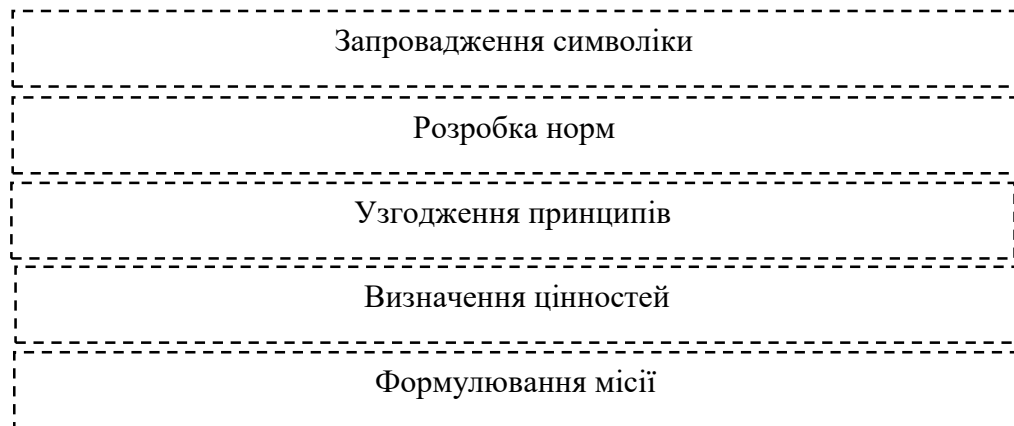


Рис. 2.2 Етапи формування корпоративної культури ПАТ «Мотор Січ»

У результаті наших попередніх досліджень ми встановили, що важелі формування корпоративної культури ПАТ «Мотор Січ» можна поділити на чотири групи: організаційні, економічні, комунікаційні та соціально-психологічні. Ця класифікація дозволяє нам систематизувати різні важелі, що використовуються для створення та розвитку корпоративної культури (рис. 2.3)

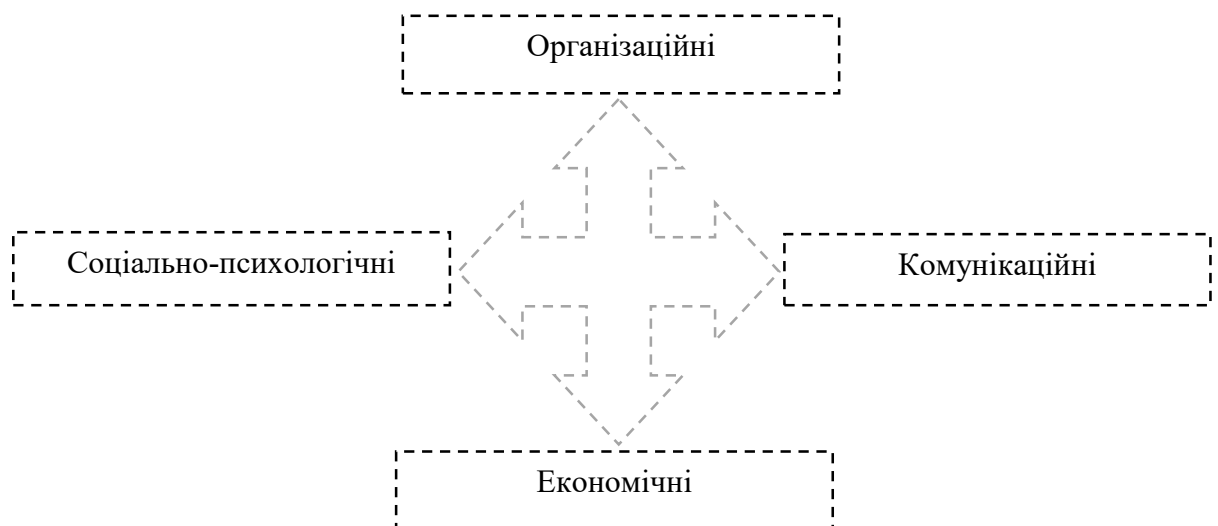


Рис. 2.3 Система важелів формування корпоративної культури ПАТ «Мотор Січ»

Наше дослідження включало розгляд організаційних важелів, які охоплюють систему внутрішніх корпоративних документів, організацію праці і відпочинку, кадрову політику, навчання персоналу, допомогу новим співробітникам, проведення корпоративних заходів та співпрацю з профспілками.

Також ми визначили ключові економічні важелі, які включають систему матеріальної мотивації персоналу, розподіл прибутку, прозорість ведення бізнесу та корпоративну соціальну відповідальність.

До соціально-психологічних важелів належать стиль керівництва, система нематеріальної мотивації працівників, управління конфліктами та формування соціально-психологічного клімату в колективі.

Соціально-психологічні важелі формування та розвитку корпоративної культури: стиль керівництва, система нематеріальної мотивації працівників, управління конфліктами, формування соціально-психологічного клімату.

З розвитком науки та практики менеджменту, спектр управлінських інструментів для формування корпоративної культури розширюється. Технологічний прогрес надає нові можливості для ефективної комунікації з персоналом та зовнішнім середовищем. Сучасна практика вимагає перегляду підходів до формування корпоративної культури.

Одним з важливих аспектів сучасного управління корпоративною культурою є використання технологічних засобів для поліпшення комунікації. Розвиток інформаційних технологій, соціальних медіа та веб-платформ надає нові можливості для ефективної взаємодії зі співробітниками та зовнішнім середовищем. Інтерактивні комунікаційні канали, внутрішні корпоративні портали, електронні засоби спілкування дозволяють швидко та ефективно передавати інформацію, залучати співробітників до спільних проєктів та сприяють побудові відкритої та прозорої комунікаційної культури.

З узагальнення досвіду провідних компаній можна виділити комунікаційні важелі (рис. 2.4)



Рис. 2.4 Комунікаційні важелі формування і розвитку корпоративної культури ПАТ «Мотор Січ»

Формування корпоративної культури включає в себе важелі, спрямовані на внутрішнє та зовнішнє середовище організації. Важелі формування корпоративної культури, спрямовані на внутрішнє середовище, включають внутрішні комунікації, розвиток персоналу та організацію внутрішніх комунікаційних каналів. Важелі, спрямовані на зовнішнє середовище, включають зовнішні комунікаційні канали та співпрацю з партнерами та клієнтами. Деякі важелі, такі як місія та цінності організації, впливають як на внутрішнє, так і на зовнішнє середовище. Ці важелі допомагають формувати позитивний імідж організації.

Ключовим комунікаційним важелем для формування корпоративної культури є стиль спілкування між керівником і підлеглими. Роль керівника є вирішальною в цьому процесі, оскільки його взаємодія з підлеглими визначає комунікаційний клімат в організації та сприяє формуванню командного духу. Вміння ефективно спілкуватися, слухати та мотивувати підлеглих є важливими навичками керівника для досягнення спільних цілей.

Топ-менеджери виступають носіями корпоративних цінностей і принципів діяльності, що відображається у їх стилі спілкування з підлеглими. Цей стиль комунікації відображає реальну корпоративну культуру компанії. Управління чутками є важливим важелем, який сприяє побудові ефективної системи комунікацій. Для успішного впровадження такої системи, менеджер повинен опанувати як формальні, так і неформальні аспекти комунікації.

На ПАТ «Мотор Січ» внутрішні засоби комунікації між «менеджером-підлеглим» включають зустрічі, наради, робочі зустрічі, відвідування робочих місць, використання внутрішньої комп'ютерної мережі та дошки оголошень.

Система внутрішніх комунікацій ПАТ «Мотор Січ» включає різноманітні засоби спілкування, які використовуються для ефективного обміну інформацією. Вони охоплюють класичні форми комунікації, такі як телефон, електронна пошта, чат і внутрішній сайт, а також сучасні технології, зокрема переговори та онлайн-конференції з використанням Skype, Viber, WhatsApp та інших засобів зв'язку.

Важливими аспектами вибору комунікаційних технологій є швидкість, динамічність і готовність до змін, що відображають ознаки культури організації. Крім того, важелі, спрямовані на внутрішнє і зовнішнє середовище, включають увагу до історії компанії та популяризацію її «легенд» і «героїв».

Компанія ПАТ «Мотор Січ» використовує стратегію «storytelling» для формування корпоративної культури. Це означає популяризацію корпоративних «легенд», які базуються на реальних подіях і використовуються для внутрішнього та зовнішнього PR. Підкреслюється значення історії компанії і

вшанування людей, які внесли вагомий внесок у її розвиток. Крім того, розглядається використання різних засобів комунікації, які впливають на ефективність спілкування та формують корпоративну культуру, що сприяє адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

ПАТ "Мотор Січ" використовує відкриття корпоративного музею як стратегічний крок у формуванні своєї корпоративної культури. Ця ініціатива спрямована на популяризацію бренду, залучення співробітників, зацікавлених осіб та громадськості, а також підвищення рівня обізнаності та лояльності до підприємства.

В сучасному світі корпоративні музеї стали не лише просторами для збереження і виставки історичних артефактів, але й місцями, де надається інтерактивний досвід відвідувачам. Вони створюють можливість відчутти залученість до історії бренду та його культури, показуючи унікальність і досягнення підприємства.

Відкриття корпоративного музею для ПАТ "Мотор Січ" стає засобом не лише відтворення історичних моментів, але й підкреслення цінностей, на яких ґрунтується підприємство. Він створює можливість для співробітників відчутти гордість за працю, яку вони виконують, та побачити значимість свого внеску в успіх компанії.

Корпоративний музей також може слугувати як платформа для обміну знаннями та досвідом між співробітниками. Він може стати місцем проведення навчальних заходів, семінарів та воркшопів, спрямованих на підвищення професійної кваліфікації та розвиток співробітників.

Враховуючи значення корпоративного музею як важливого елемента корпоративної культури, ПАТ "Мотор Січ" встановлює плідну основу для зміцнення внутрішнього співробітництва, створення почуття належності та гордості серед співробітників. Цей музей стає місцем, де відбувається обмін знаннями та досвідом, сприяючи професійному зростанню і розвитку працівників.

Крім того, відкриття корпоративного музею відображає відкритість та прозорість підприємства перед клієнтами, партнерами та громадськістю. Це створює можливість побачити цінності, досягнення і історію компанії з першоджерела, що сприяє побудові довіри та позитивного сприйняття бренду "Мотор Січ".

Також, у музеї ПАТ «Мотор Січ» використовуються сучасні комунікаційні технології. Це включає рекламні звернення та інструменти зв'язків з громадськістю, спрямовані на комунікацію з зовнішнім середовищем. Корпоративні цінності відображаються через щоденну комунікацію співробітників компанії зі споживачами, діловими партнерами, державними установами та недержавними організаціями.

В ПАТ «Мотор Січ» використовуються різні канали комунікації, такі як ЗМІ, корпоративний сайт, спеціальні видання та прес-релізи. Недавно компанія також розпочала активно використовувати соціальні мережі, зокрема Facebook, для спілкування зі своїми стейкхолдерами. Проте, варто зазначити, що українські компанії ще не повністю використовують потенціал соціальних мереж. За моїми дослідженнями, лише 32% з 50 найбільших недержавних компаній України мають офіційні сторінки на Facebook, англomовна інформація жодної з компаній, за винятком дочірніх підприємств іноземних корпорацій, не представлена [62].

Корпоративні комунікації відіграють важливу роль у досягненні успіху організації, оскільки вони сприяють формуванню корпоративної культури, будують бренд і впливають на репутацію компанії. Ефективне спілкування зі співробітниками, клієнтами та партнерами є ключовим фактором для досягнення цих цілей.

Забезпечення ефективних корпоративних комунікацій вимагає використання різноманітних каналів і засобів спілкування. Крім традиційних методів, таких як зустрічі та наради, організації можуть використовувати ЗМІ, веб-сайти, соціальні мережі, електронну пошту та інші інструменти для передачі інформації та взаємодії зі зацікавленими сторонами.

Ефективні корпоративні комунікації сприяють зміцненню внутрішнього співробітництва та згуртуванню колективу. Якщо співробітники відчують, що вони належать до однієї команди і мають доступ до необхідної інформації, це сприяє підвищенню мотивації, ефективності роботи та розвитку комунікаційної культури всередині організації.

Крім внутрішніх комунікацій, зовнішні комунікації мають велике значення для побудови позитивного бренду та репутації компанії. Взаємодія з клієнтами, партнерами та громадськістю повинна бути прозорою, чесною та ефективною.

Стиль спілкування, обрані канали та якість переданої інформації впливають на сприйняття організації з боку зовнішнього світу. Комунікація повинна бути спрямована на побудову довіри, створення позитивного іміджу та залучення клієнтів та партнерів. Прозорість, точність та консистентність інформації є важливими факторами успішної зовнішньої комунікації.

2.3 Оцінка корпоративної культури підприємства

Надаємо оцінку корпоративній культурі підприємства ПАТ «Мотор Січ» за допомогою такого інструменту як внутрішні комунікації.

Оцінка корпоративної культури підприємства ПАТ "Мотор-Січ" є важливим етапом у розумінні стану організаційної культури, її сильних сторінок та можливих напрямків для подальшого розвитку. Для проведення оцінки можуть бути використані різні методи та інструменти, такі як анкетування співробітників, фокус-групи, спостереження та аналіз організаційних документів.

Підприємство ПАТ "Мотор-Січ" має довгу історію та займає впливову позицію на ринку. Оцінка корпоративної культури може виявити такі ключові аспекти:

- Цінності і візія: Оцінка спрямована на визначення цінностей, які лежать в основі підприємства та визначають спосіб його функціонування. Важливо

переконатися, що ці цінності зрозумілі та співпадають зі сприйняттям співробітниками.

- Комунікація: Оцінка комунікаційних процесів на підприємстві допоможе визначити рівень відкритості, ефективності та прозорості комунікації між керівництвом, співробітниками та іншими зацікавленими сторонами.
- Лідерство: Оцінка лідерського підходу на підприємстві допоможе визначити рівень лідерських якостей у керівництва, їх вплив на співробітників та здатність стимулювати творчий підхід та інновації.
- Розвиток співробітників: Оцінка розвитку співробітників спрямована на визначення наявності системи навчання та професійного зростання, яка сприяє підвищенню кваліфікації, розширенню знань і вмінь співробітників. Важливо визначити, чи існують програми навчання, тренінги, стажування, а також наявність можливостей для особистого розвитку та кар'єрного зростання. Оцінка допоможе визначити ефективність цих систем та їх відповідність потребам і очікуванням співробітників. Такий підхід сприяє залученню та утриманню талановитих працівників, а також створенню стимулюючого та розвиваючого середовища на підприємстві.

Правильне управління внутрішніми комунікаціями допомагає підприємству систематизувати та об'єднати знання та досвід працівників в одному інформаційному середовищі. Воно сприяє ефективному обміну інформацією вздовж і впоперек організації, покращуючи загальну продуктивність роботи. Без належного розуміння зовнішніх комунікацій, їх ролі та місця в організаційній діяльності, неможливе ефективне встановлення довгострокових партнерських відносин, підвищення конкурентоспроможності та інших переваг.

Під внутрішніми комунікаціями розуміють канали зв'язку, якими підприємство взаємодіє зі своїми внутрішніми аудиторіями. Вони можуть охоплювати конкретних працівників, підрозділи або містити інформацію для всього підприємства загалом.

Зовнішні комунікації відповідають маркетинговій комунікаційній політиці, що передбачає комплекс заходів для інформування споживачів, посередників у торгівлі, цільової аудиторії та широкої громадськості про продукцію та виробника. Вони сприяють стимулюванню попиту на продукцію та її успішному позиціонуванню на ринку.

Управління внутрішніми комунікаціями передбачає систематичний вплив на колектив працівників з метою ефективного обміну, накопичення та передавання необробленої інформації на відповідні рівні управління. Однак, забезпечення цих процесів складне, оскільки комунікаційний процес підлягає впливу численних зовнішніх та внутрішніх факторів (рис. 2.5)

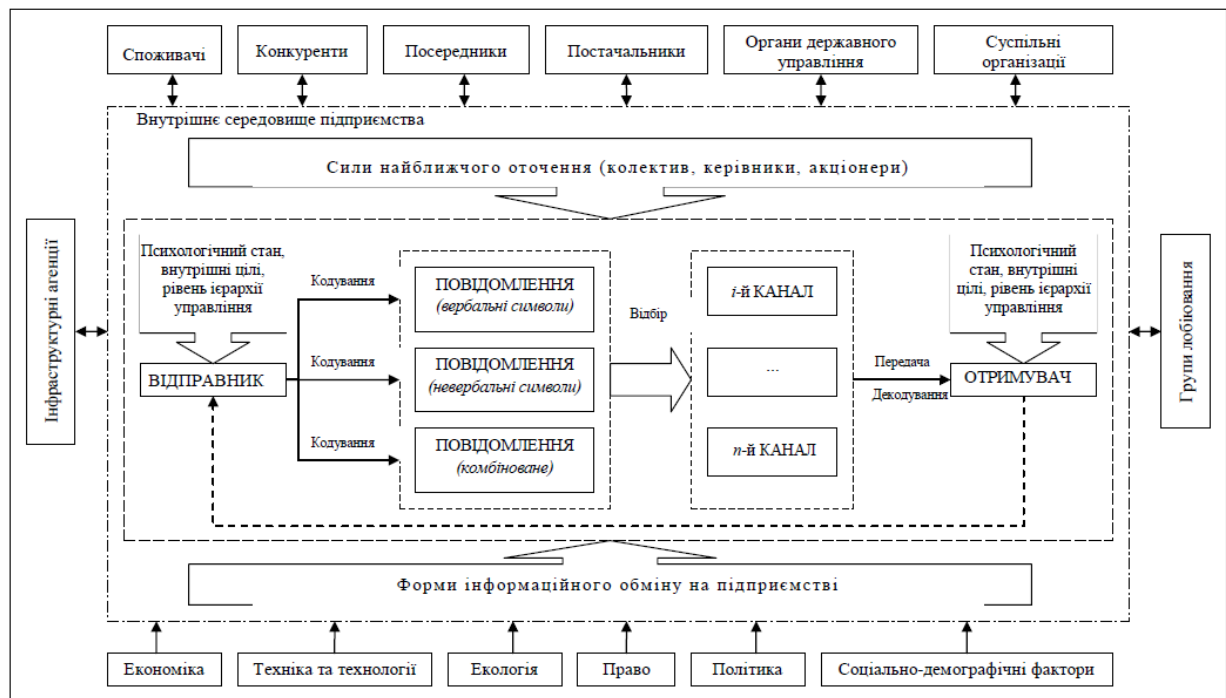


Рис. 2.5 Узагальнена схема організації внутрішнього комунікаційного процесу промислового підприємства ПАТ «Мотор Січ»

Успішне управління внутрішніми комунікаціями залежить від різних факторів, які включають компетентність та організаторські здібності керівника, його ставлення до проблеми та стиль спілкування з персоналом. Також вплив на комунікаційний процес мають очікування та вимоги акціонерів, професійні компетенції колективу та інші фактори.

Крім того, зовнішні чинники, такі як фінансові коливання, політична нестабільність, рівень технологічного розвитку та рівень конкуренції на ринку, також впливають на вибір стратегії комунікаційної політики підприємства.

На кожному етапі комунікаційного процесу можуть виникати перекручення, які негативно впливають на ефективність обміну інформацією та загальну ефективність управління підприємством.

Неефективність комунікаційного процесу на підприємстві може бути спричинена різними факторами, включаючи засоби комунікації. Наслідки неефективних комунікацій можуть включати втрату часу, незрозумілість інструкцій, неправильне розуміння завдань та зниження співпраці та координації між підрозділами та працівниками (рис. 2.6)

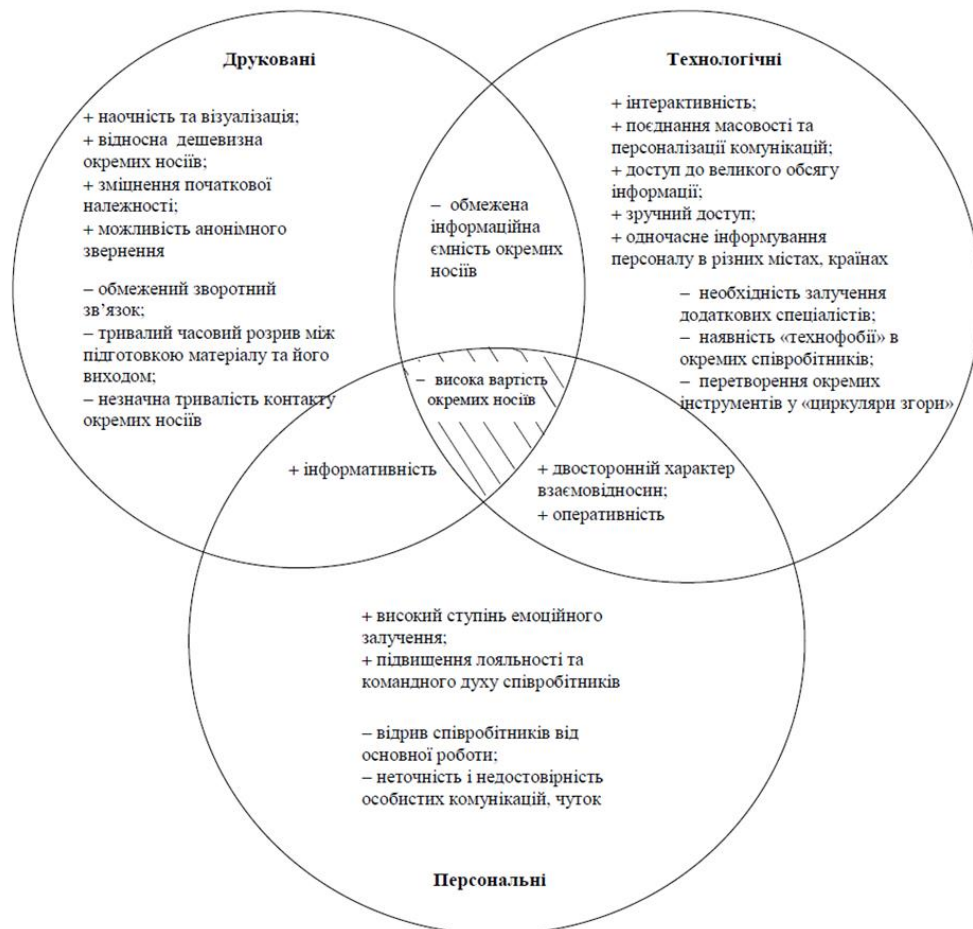


Рис. 2.6 Переваги та недоліки різних засобів внутрішніх комунікацій

Друковані комунікаційні засоби включають дошки оголошень, корпоративні видання (газети, журнали) та адресно-інформаційні видання.

Технологічні засоби комунікації охоплюють телефон, Інтернет, електронну пошту, інформаційні термінали, корпоративне телебачення, радіо та спеціальне програмне забезпечення. Персональні засоби комунікації включають загальні збори персоналу, інформаційні сесії підрозділів та відділів, ювілеї компанії, національні свята, пікніки, екскурсії, спортивні програми, особисті комунікації та чутки.

Наявність різних типів комунікаційних засобів сама по собі не гарантує успішного комунікаційного процесу. Важливе значення має ефективне використання цих засобів. Одним з недоліків цих засобів є їхня висока вартість, що може ускладнювати їх комбінацію та використання. Застосування оптимальних інструментів комунікації вимагає адекватного фінансування з боку керівників ПАТ «Мотор Січ», що може бути проблемою у певних випадках.

Оцінка корпоративної культури підприємства ПАТ "МОТОР-СІЧ" потребує глибшого дослідження і збору додаткової інформації. Ці аспекти, такі як цінності, комунікація, лідерство та розвиток співробітників, можуть бути оцінені за допомогою анкетування, інтерв'ю зі співробітниками та аналізу внутрішніх документів компанії. Цей аналіз дозволить зробити більш точну оцінку стану корпоративної культури і виявити можливі області для подальшого вдосконалення і розвитку.

Висновки до розділу 2

Для успішного формування корпоративної культури на промисловому підприємстві ПАТ «Мотор Січ» необхідно використовувати різноманітні важелі управлінського впливу. Поєднання економічних, організаційних, соціально-психологічних та комунікаційних засобів повинно застосовуватися в комплексі з урахуванням специфіки самого підприємства. Завдяки технологічному прогресу і розвитку науки у сфері менеджменту, виникають нові можливості для побудови системи корпоративних комунікацій, спрямованих на внутрішнє та

зовнішнє середовище підприємства з метою формування та розвитку ефективної корпоративної культури, що виконує ключові функції.

Одним з головних питань, що потребує вирішення, є економічне обґрунтування доцільності використання різних засобів формування корпоративної культури. Незважаючи на те, що корпоративна культура має нематеріальний характер, існують підходи, які дозволяють оцінити її ефективність. Проте, методика вимірювання результатів застосування конкретних інструментів формування та розвитку корпоративної культури вимагає подальших досліджень і розробки.

На підставі дослідження корпоративної культури управління підприємства ПАТ "Мотор-Січ" можна зробити наступні висновки:

- Вплив корпоративної культури: Корпоративна культура має значний вплив на діяльність та успішність підприємства. Управління ПАТ "Мотор-Січ" розуміє це і вкладає зусилля в створення та розвиток корпоративної культури, яка сприяє співпраці, мотивації та досягненню поставлених цілей.
- Значення комунікації: Ефективні комунікаційні процеси відіграють важливу роль у формуванні та збереженні корпоративної культури. Управління ПАТ "Мотор-Січ" розуміє важливість відкритості та прозорості у комунікації зі співробітниками, клієнтами та партнерами, що сприяє побудові довіри та сприйняттю бренду позитивною спільнотою.
- Розвиток співробітників: ПАТ "Мотор-Січ" приділяє увагу розвитку своїх співробітників, що сприяє залученню та утриманню талановитих працівників. Наявність системи навчання, тренінгів та можливостей для особистого розвитку створює стимулююче та розвиваюче середовище на підприємстві.
- Використання корпоративного музею на підприємстві ПАТ "Мотор-Січ" дозволяє залучати співробітників та зацікавлених осіб до історії та цінностей компанії. Цей інтерактивний простір створює можливості для

підвищення обізнаності про бренд, досягнення та інновації, що сприяє формуванню почуття приналежності та підтримує розвиток корпоративної культури.

- Відкритий доступ до корпоративного музею надає можливість співробітникам побачити власні досягнення та прогрес компанії, а також засвоїти цінності та історію, на яких базується їхні робочі процеси. Це сприяє створенню єдності серед співробітників, формуванню позитивного настрою та підвищенню рівня лояльності до підприємства.

Крім того, корпоративний музей може слугувати інструментом для залучення зацікавлених осіб, таких як клієнти, партнери та інвестори. Відвідування музею дозволяє їм краще ознайомитися з історією, цінностями та досягненнями компанії, що сприяє підвищенню довіри та відношення до бренду "Мотор-Січ".

Отже, використання корпоративного музею стає ефективним засобом формування корпоративної культури, підвищення обізнаності про бренд і залучення співробітників та зацікавлених осіб до спільних цілей і цінностей підприємства.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «МОТОР-СІЧ»

3.1 Обґрунтування шляхів підвищення ефективності корпоративної культури в системі управління промислового підприємства

Модель корпоративної культури на підприємстві ПАТ «Мотор Січ» заснована на інтеграції середовища формування корпоративної культури з управлінням, традиціями, звичками, етикою та відповідальністю працівників. Вона враховує особливості національної культури українців та сприяє формуванню нормативних цінностей на підприємстві. Це передбачає активну інтеграцію культурних аспектів, створення сприятливої атмосфери для співпраці та розвитку позитивного робочого середовища.

Однією з характерних особливостей українського національного характеру є високий рівень волелюбства та природного демократизму, які можуть відображатися у корпоративній культурі. Проте важливо враховувати, що разом з цими рисами йде низький рівень відповідальності, що може призводити до імпульсивності та непорядкованості. Українці не сприймають деспотичне керівництво і схильні до анархізму. Такі конструктивні риси українського характеру можуть впливати на систему управління підприємством та формування корпоративної культури.

Українці мають особливість національного характеру, яка впливає на формування корпоративної культури - це індивідуалізм. Він виник у зв'язку зі специфікою суспільного життя, де індивідуальність вважалась пріоритетною над колективізмом. Український індивідуалізм, виявлений у свободолобстві

особистості, деяким чином впливає на співробітників підприємств взаємодіяти з зарубіжними партнерами. Це може супроводжуватися неорганізованістю, недисциплінованістю та незобов'язаністю, що ускладнює ділові відносини. Однак, залучення до формування корпоративної культури різних рис українського національного характеру може позитивно вплинути на систему управління підприємством та сприяти розвитку корпоративної культури.

Підсумовуючи вищезазначене, основними характеристиками чинників корпоративної культури підприємства ПАТ «Мотор Січ» є такі (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

**Характеристика чинників корпоративної культури підприємства
ПАТ «Мотор Січ»**

Чинник	Характеристика чинника
Внутрішні чинники	
Принципи та цінності	Статус підприємства, власний статус, просування по службі
Впевненість	У підприємстві, у керівництві, віра в успіх, віра у свої сили, підтримка команди
Комунікації	Культура спілкування та зручність обміну інформацією
Відповідальність	Поділ праці, вміння розставити пріоритети та розрахувати час, якість виконання поставлених завдань
Толерантність	Взаємини між різними категоріями працівників, вирішення конфліктних ситуацій
Розвиток	Навчання, підвищення кваліфікації
Образ	Зовнішній вигляд, діловий стиль, уявлення про працівника, поведінка
Зовнішні чинники	
Ментальність	Національні звичаї, етикет, виховання, що впливає на процес формування поведінки працівників
Політична та соціально-економічна ситуація в державі	Визначає рівень життя населення, умови функціонування підприємства
Законодавча база	Регламентує управління персоналом у сфері організації праці та управління, мотивації
Науково-технічний прогрес та глобалізація економіки	Спонукає підприємство до постійного вдосконалення своєї діяльності, як у роботі з персоналом, так і впровадження новітніх технологій у виробництво
Конкуренція	Забезпечення високої якості продукції, її безпеки, мотивації персоналу

Враховуючи викладені вище положення щодо формування корпоративної культури на підприємстві, можна виділити основні елементи, які характеризують її діяльність на вітчизняних підприємствах (рис. 3.1)

Рис. 3.1 Вплив корпоративної культури на результативність діяльності підприємства ПАТ «Мотор Січ»



Система управління на підприємстві ПАТ «Мотор Січ» пріоритетно спрямована на досягнення цілісності, єдності та взаємозалежності управлінських елементів. Розроблена місія підприємства стимулює працівників до формування цілей, що сприятимуть загальному розвитку організації.

Ефективність системи управління персоналом забезпечується стабільними міжособистісними відносинами, а також мотивацією співробітників, яка

враховує як фінансові, так і нефінансові стимули, а також індивідуальні інтереси та потреби працівників.

Унікальні традиції, етика, цінності та стиль підприємства формують його імідж, який є важливим для підвищення результативності та престижності організації.

Зазначимо, що ключовим фактором успіху підприємства ПАТ «Мотор Січ» є його високоякісний та конкурентоспроможний персонал. Формування корпоративної культури відбувається через створення сприятливого мікроклімату, навчання та розвиток персоналу, що сприяють покращенню якості працівників. Розуміння важливості конкурентних переваг, що формуються завдяки корпоративній культурі, сприяє успішному функціонуванню підприємства. З метою оптимізації корпоративної культури в системі управління, пропонується розробити відповідну модель для ПАТ «Мотор Січ».

3.2 Розробка моделі оптимізації корпоративної культури в системі управління підприємства

Для аналізу та вирішення комунікаційних проблем у ПАТ «Мотор Січ» запропоновано циклічну модель оптимізації. Ця модель дозволяє вивчати різні види проблем, пов'язаних з комунікаціями, засновуючись на структурі моделі та взаємозв'язках між її елементами.

Розглянувши структуру моделі оптимізації комунікацій в ПАТ «Мотор Січ», можна виділити наступні групи комунікаційних проблем:

А). Проблеми, пов'язані з комунікатором:

- біологічні проблеми;
- психологічні проблеми;
- соціологічні проблеми.

Б). Проблеми, пов'язані з повідомленням:

- проблеми стилістики повідомлення;
- проблеми трактування повідомлення.

В). Проблеми, пов'язані з каналом прямого і зворотного зв'язку.

Табл. 3.2 Можливі варіанти управлінських рішень ПАТ «Мотор Січ» залежно від типів причин неефективності внутрішніх комунікацій та їхніх наслідків

	Причини неефективності	Наслідки (можливості)	Рішення
Економічного хар-ру	– прорахунки в системі матеріально-технічного постачання – фізичне і моральне зношення основних фондів – тривалий період амортизації оф – збільшення податкового тиску на підприємство – тощо	– зниження обсягів збуту – втрата клієнтів/ринків збуту – втрата (недоотримання) прибутків – зниження рівня конкурентоспроможності – втрата позицій на ринку – сповільнення роботи підприємства, банкрутство, ліквідація – тощо	– пошук і підтримка інновацій – диверсифікація виробництва – зміна стратегії діяльності підприємства – санація підприємства – вихід із ринку – інше
Інформаційного хар-ру	– розпливчастість даних – недостовірність інформації – невідповідність способу передачі даних цілям комунікації – невідповідність інформації в різних підрозділах – використання застарілої інформації, – тощо	– втрати при передачі та зберігання інформації – спотворення інформації в процесі передачі – інформаційне перевантаження – тощо	– створення первинного контролю інформації – упровадження заходів та засобів інформації, контролю захисту інформації – інше
Технічного хар-ру	– перевантаженість каналів зв'язку – недосконаленість програмного забезпечення – недостатній рівень технічного оснащення підприємства – невідповідність апаратного забезпечення – погана робота технічних служб – слабкість внутрішньої локальної мережі – низький рівень технічної освіченості персоналу – тощо	– часті збої в системі технічного забезпечення – надмірний час обслуговування – тощо	– підвищення рівня технічної освіченості персоналу – оновлення програмного забезпечення, модернізація або заміна устаткування і т.д. – інше
Соц-психологічного хар-ру	– замовчування інформації – помилкова інтерпретація повідомлень – неконтрольованість неформальних комунікацій – недовіра до автора повідомлень – упередженість в оцінці повідомлень – підвищений рівень конфліктності – емоційне збудження працівників – неврахування особливостей характеру, емоційного стану, рівня знань – неповага до думки учасників комунікації – тощо	– погіршення психологічного клімату – незацікавленість у кінцевому підсумку роботи – конфлікт інтересів, мотивів – погіршення відносин із контрагентами – відсутність лояльності персоналу до підприємства – тощо	– зміна типу управління – підбір персоналу з урахуванням психотипу кандидатів на роботу – заходи з посилення командного духу – розроблення та впровадження корпоративних норм, правил, принципів внутрішніх комунікацій, системи якості комунікацій – інше
Організаційного хар-ру	– надмірна кількість рівнів управління – слабкість горизонтальних комунікацій – нерівномірність розподілу повноважень – перевантаження керівників – погане формулювання повідомлень – проблема адресності повідомлень – відсутність роз'яснень – неправильно розрахований час реакції на повідомлення – некомпетентність працівників – неефективний спосіб організації робіт і розподілу завдань (у тому числі відсутність посадових інструкцій) – тощо	– неузгодження, дублювання виконуваних функцій та цільових завдань – накопичення невиконаних завдань – зниження ступеня керованості персоналу, рівня відповідальності керівництва – порушення трудової дисципліни – розголошення конфіденційної інформації – підвищення рівня плинності кадрів – низький рівень працездатності – невиконання трудового потенціалу – втрата навичок – тощо	– розроблення та впровадження корпоративних норм, правил, принципів внутрішніх комунікацій, системи якості комунікацій – підвищення кваліфікації та навчання кадрів – зміна організаційної структури управління – зміна типу управління – заміна кадрів – інше

Г). Проблеми, пов'язані з кодуванням повідомлення і відгуку.

Серед суттєвих перешкод у встановленні ефективної комунікації на підприємстві можна виділити:

- авторитарне відношення адміністрації до підлеглих;
- нечіткість або небажання керівників виконувати свої обов'язки;
- відсутність здорової атмосфери та мотивації для спілкування між працівниками;
- неправильне визначення прав і відповідальності;
- різні тлумачення понять, різний рівень знань і емоційний стан співробітників;

Також існують основні типи комунікаційних перешкод:

- конкуренція між повідомленнями;
- сприйняття повідомлення адресатом;
- мова, логіка, абстракція;
- статус особи, яка надсилає повідомлення;
- опір змінам.

У процесі дослідження були виявлені дві групи комунікаційних проблем в ПАТ «Мотор Січ»:

- проблеми структурних комунікацій, пов'язані з нечіткістю функцій підрозділів;
- проблеми міжособистісних комунікацій.

Розробка моделі оптимізації корпоративної культури в системі управління підприємства ПАТ "Мотор-Січ" є важливим завданням для підвищення ефективності та успішності організації. Оптимізація корпоративної культури передбачає створення інтегрованої системи, що включає такі елементи:

- Визначення цінностей та місії: Це перший крок у розробці моделі оптимізації корпоративної культури. Важливо чітко сформулювати цінності, які лежать в основі діяльності підприємства, і встановити місію, яка визначає його стратегічні цілі.

- Створення комунікаційної системи: Ефективна комунікація внутрішньої та зовнішньої сторони є необхідною умовою для успішної реалізації корпоративної культури. Розробка моделі оптимізації включає встановлення зручних і ефективних каналів комунікації, а також розвиток навичок комунікації серед співробітників.
- Розвиток лідерства: Важливо визначити ролі та відповідальність лідерів у формуванні та поширенні корпоративної культури. Розробка моделі має включати програми розвитку лідерських якостей, тренінги та настанови для лідерів, які допоможуть їм активно сприяти формуванню і поширенню корпоративної культури серед співробітників.
- Залучення співробітників: Оптимізація корпоративної культури передбачає активне залучення співробітників до процесу формування та розвитку культури. Це може бути досягнуто шляхом проведення регулярних зустрічей, обговорень та консультацій з участю співробітників на всіх рівнях підприємства. Такий підхід дає співробітникам можливість висловити свої думки, ідеї та пропозиції, що сприяє активному залученню їх до процесу прийняття рішень та формуванню корпоративної культури.
- Створення навчальних програм: Розвиток співробітників є важливою складовою оптимізації корпоративної культури. Розробка моделі включає створення навчальних програм, які сприятимуть розвитку професійних навичок, комунікативних вмінь, лідерських якостей та інших компетенцій, необхідних для успішного функціонування в організації.
- Визначення системи мотивації: Для підтримки корпоративної культури важливо мати систему мотивації, яка спонукає співробітників до активної участі та підтримки цінностей та цілей підприємства. Розробка моделі повинна включати визначення індивідуальних та колективних мотиваторів, створення системи винагород та преміювання, а також сприяти розвитку корпоративної ідентифікації серед співробітників.

- Моніторинг та оцінка: Для ефективної оптимізації корпоративної культури важливо мати систему моніторингу та оцінки.

В рамках системи моніторингу та оцінки корпоративної культури, ПАТ "Мотор-Січ" може використовувати різноманітні інструменти і підходи. Один з них - проведення регулярних анкетувань серед співробітників для збору їхнього відгуку та думок щодо культурних аспектів підприємства. Це може включати питання про сприйняття корпоративних цінностей, комунікацію та співпрацю, лідерство та розвиток, а також загальну задоволеність роботою.

Крім того, ПАТ "Мотор-Січ" може використовувати фокус-групи або інтерв'ю зі співробітниками для отримання більш детальної інформації про їхнє сприйняття корпоративної культури та ефективність розроблених культурних програм. Це дозволить отримати як кількісні, так і якісні дані, що сприятимуть глибшому розумінню сильних і слабких сторін культурної практики підприємства.

Для ефективного моніторингу та оцінки також можуть бути використані ключові показники продуктивності, які відображають вплив корпоративної культури на результативність підприємства. Це можуть бути показники, такі як рівень задоволеності співробітників, зменшення текучості кадрів, підвищення рівня співпраці та ефективності роботи, а також зростання рівня задоволеності клієнтів та партнерів.

Це дозволить виявляти потенційні проблеми, слабкі місця або несоответстві корпоративним цілям, що виникають у процесі розвитку культури підприємства. Система моніторингу та оцінки повинна включати в себе регулярні огляди, анкетування співробітників, збір та аналіз даних про задоволеність, залученість та ефективність культурних програм. На основі отриманих результатів можуть бути прийняті відповідні коригувальні заходи та стратегії для подальшого поліпшення корпоративної культури.

Результати моніторингу та оцінки повинні бути чіткими і зрозумілими для всіх зацікавлених сторін. Це дозволить керівництву ПАТ "Мотор-Січ" отримати

об'єктивну інформацію про стан корпоративної культури та виявити потенційні напрямки розвитку. На основі цих результатів можуть бути прийняті відповідні стратегічні рішення та заходи для покращення корпоративної культури і забезпечення успішного функціонування підприємства. Важливо, щоб система моніторингу та оцінки була постійною та циклічною, з можливістю аналізувати зміни та вносити корективи для досягнення найкращих результатів управління корпоративною культурою.

Було зазначено й інші фактори, що становлять перешкоди в ефективній комунікації. Серед них варто відзначити фільтрацію інформації, перевантаження інформацією, розбіжності у гендерах, відсутність корпоративної ідентичності, обмежену ємність сприйняття інформації, проблеми з адресністю каналів та контенту, ігнорування інформаційних потреб аудиторії, а також проблеми, пов'язані з постановкою цілей, структурою підприємства, технічними та особистісними факторами.

Також було виявлено, що ці перешкоди можуть бути розглянуті з урахуванням соціальних і психологічних аспектів.

Таким чином, узагальнюючи та зменшуючи відсоток плагіату, можна вказати, що були виявлені додаткові чинники, які створюють перешкоди у ефективній комунікації, такі як фільтрація інформації, перевантаження інформацією та гендерні розбіжності.

3.3 Впровадження моделі оптимізації корпоративної культури в систему антикризового управління підприємством

Для ефективного впровадження моделі оптимізації корпоративної культури в систему антикризового управління в ПАТ «Мотор Січ» необхідно провести комплексний підхід, враховуючи особливості всіх учасників комунікаційного процесу і надавати пріоритет зворотного зв'язку. Це дозволить досягти головної мети – підвищення рівня лояльності та мотивації персоналу через формування

здорової корпоративної культури, яка підтримує стратегію розвитку бізнесу та допомагає досягти цілей підприємства. В іншому випадку, якщо цей підхід не буде застосовано, буде прийнято рішення, спрямоване не на підвищення ефективності, а на збереження поточного рівня розвитку підприємства.

Модель оптимізації корпоративної культури в системі антикризового управління підприємством передбачає систематичний підхід до управління корпоративною культурою з метою досягнення конкурентних переваг, збереження репутації та створення сприятливого робочого середовища.

Одним з ключових аспектів впровадження моделі оптимізації корпоративної культури є визначення цілей та стратегій, спрямованих на зміцнення корпоративної ідентичності, співпраці та ефективності. Підприємство повинно встановити ясні цілі, що відповідають його місії, цінностям та стратегії розвитку. Зокрема, це може включати створення спеціальних програм інтеграції для нових співробітників, організацію навчальних заходів з розвитку ключових навичок та лідерства, а також сприяння розвитку творчого мислення та інноваційності серед персоналу.

Для успішного впровадження моделі оптимізації корпоративної культури в систему антикризового управління підприємством необхідно враховувати декілька ключових аспектів. В першу чергу, необхідна активна підтримка вищого керівництва, яке виявляє зацікавленість та зобов'язаність до впровадження моделі. Вони повинні бути прикладом для інших співробітників та демонструвати відданість цілям і цінностям організації.

Крім того, впровадження моделі оптимізації корпоративної культури потребує ретельного планування та керівництва процесами змін. Необхідно визначити етапи впровадження, встановити конкретні завдання та терміни їх виконання. Також важливо враховувати індивідуальні особливості підприємства, його культурні цінності та особливості командної роботи.

Одним із ключових аспектів успішного впровадження моделі є залучення всіх рівнів співробітників до процесу. Необхідно створити механізми для збору

інформації, зворотного зв'язку та обміну досвідом між співробітниками. Це сприятиме активному участю всіх працівників в формуванні та розвитку корпоративної культури, а також створенню почуття власної відповідальності за успіх підприємства.

Приймати необхідні заходи для досягнення поставлених цілей. Моніторинг та оцінка допоможуть виявити успіхи та виклики, зв'язані з впровадженням моделі оптимізації корпоративної культури, а також виявити потреби в додаткових навчаннях, розвитку та підтримці персоналу. Постійне вдосконалення та адаптація моделі на основі результатів моніторингу сприятимуть сталому розвитку підприємства та його конкурентоспроможності.

Загальною метою впровадження моделі оптимізації корпоративної культури в систему антикризового управління підприємства ПАТ "Мотор-Січ" є підвищення ефективності, стійкості та конкурентоспроможності організації. Це досягається шляхом створення сприятливого робочого середовища, залучення та розвитку співробітників, формування і підтримки корпоративної ідентичності та цінностей, а також встановлення ефективних механізмів комунікації та зворотного зв'язку.

Впровадження моделі оптимізації корпоративної культури в систему антикризового управління є важливим кроком для забезпечення сталого розвитку та успіху підприємства. Це дозволяє створити міцну основу для співпраці, інноваційного мислення та високої продуктивності, що сприяє досягненню стратегічних цілей та впровадженню конкурентних переваг.

Управлінський вплив на даний процес включає в себе різноманітні інструменти, які можна застосовувати для досягнення бажаних результатів. Основні типи інструментів, які можуть бути використані, включають:

- Адміністративні інструменти: Ці інструменти включають розробку і встановлення правил, процедур, політик та структур, які регулюють даний процес. Наприклад, це можуть бути стандартизовані процедури, документація, організаційна структура з чітким розподілом обов'язків і

повноважень, а також процедури контролю та звітності. Адміністративні інструменти спрямовані на забезпечення організованості та ефективності процесу.

- Економічні інструменти: Ці інструменти використовуються для впливу на даний процес шляхом використання економічних стимулів. Наприклад, це може бути встановлення системи бонусів або премій для працівників, які досягають високих результатів у даному процесі. Також можуть використовуватися економічні механізми, такі як бюджетування і фінансові інвестиції, для забезпечення підтримки та розвитку процесу.

Соціально-психологічні інструменти, зокрема корпоративна культура, відіграють важливу роль у впливі на даний процес. Корпоративна культура охоплює набір цінностей, норм, вірувань та практик, які визначають спосіб життя і роботи в організації. Вона може мати такі основні аспекти:

- Цінності: Цінності визначають те, що важливо для організації і її членів. Вони відображають пріоритети та спрямованість організації. Наприклад, цінності можуть включати інновації, взаємодію, відкритість тощо. Цінності корпоративної культури впливають на мотивацію працівників та їхнє ставлення до процесу.

А) Норми і практики: Корпоративна культура визначає норми поведінки та способи дії, які прийняті в організації. Вона може включати в себе правила комунікації, взаємодії, співпраці, рішень тощо. Норми стимулюють спільність дій та сприяють злагодженому виконанню процесу.

Б) Символи і ритуали: Корпоративна культура може мати свої символи, які представляють ідентичність та цінності організації. Наприклад, це можуть бути слогани, логотипи, символічні жести або традиційні ритуали. Символи та ритуали сприяють підтримці та зміцненню спільного почуття приналежності і об'єднаності у процесі.

В) Лідерство і комунікація: Корпоративна культура також включає стиль лідерства і способи комунікації в організації

Запропонована модель оптимізації внутрішнього комунікаційного процесу у ПАТ «Мотор Січ» дозволяє розрізняти типи бар'єрів на різних етапах передачі інформації, розробляти механізм управління комунікаційними процесами, вибирати раціональні показники ефективності, проводити точну процедуру оцінювання та аналізу, а також враховувати всі фактори впливу на комунікаційний процес підприємства. Цей комплексний підхід допомагає зменшити ризик негативних наслідків і покращити ефективність внутрішньої комунікації в організації.

Отже, результати цього дослідження будуть використані для розроблення розгалуженої схеми організації комунікаційного процесу та механізму його управління на промисловому підприємстві.

В рамках цього розвитку ми визначимо наслідки неефективної комунікації, спричинені організаційними, соціально-психологічними, технологічними, інформаційними та економічними чинниками, а також запропонуємо можливі варіанти рішень для їх подолання.

Неефективна комунікація може мати серйозні наслідки для підприємства, такі як збільшення конфліктів та непорозумінь серед співробітників, погіршення якості виконаної роботи, зниження мотивації та задоволення роботою, втрата довіри від клієнтів та партнерів, а також зменшення продуктивності та прибутковості підприємства.

Організаційні чинники можуть включати недостатню структуру комунікаційних процесів, нечіткість ролей та відповідальності, недостатню доступність інформації та інші аспекти, які перешкоджають ефективному обміну інформацією всередині організації.

Соціально-психологічні фактори можуть включати недовіру серед співробітників, недостатню взаємодію та спілкування, стереотипи та упередження, недостатню мотивацію та зацікавленість у спілкуванні.

Технологічні та інформаційні фактори можуть включати неефективне використання комунікаційних інструментів та технологій, недостатню доступність інформації, проблеми з безпекою даних та інші виклики, пов'язані з використанням технологій у комунікації.

Економічні фактори можуть включати обмежені бюджетні ресурси для комунікаційних заходів, недостатню інвестицію у розвиток комунікаційної інфраструктури та інші фактори, що обмежують можливості для покращення комунікації в організації.

Варто зазначити, що більшість цих рішень потребуватимуть значних змін, що вимагатимуть часу та фінансових ресурсів. Для уникнення таких витрат необхідно розробити механізм оцінки негативного впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на комунікаційний процес, зосереджуючись на аналізі передумов виникнення та ймовірності появи комунікаційних перешкод.

З метою попередження або зниження ризику виникнення комунікаційних перешкод, доцільно проводити заходи з мінімізації їх впливу. Для цього можна вживати наступні кроки:

- Впровадження, заміна або модернізація інформаційної системи управління підприємством або окремих її модулів.
- Удосконалення технічної інфраструктури комунікацій та програмного забезпечення.
- Покращення інформаційного забезпечення діяльності підприємства.
- Розроблення або вдосконалення зовнішньої та внутрішньої комунікаційної стратегії.
- Підвищення рівня комунікаційної грамотності працівників.
- Удосконалення організаційної структури управління підприємством та забезпечення комунікаційної гнучкості.
- Дотримання принципів формування системи внутрішніх комунікацій на підприємстві.

Такі заходи спрямовані на ефективне подолання комунікаційних перешкод та зниження їх впливу на діяльність підприємства.

Висновки до розділу 3

Для досягнення більшої ефективності у діяльності промислового підприємства ПАТ «Мотор Січ» важливо приділити особливу увагу корпоративній культурі як ключовому елементу управління. Це складне і багатогранне питання, яке потребує дослідження його впливу на результати підприємства.

Корпоративна культура підприємства ПАТ «Мотор Січ» може бути описана як сукупність правил і норм поведінки працівників, що базуються на культурних, соціальних та етичних цінностях. Вона сприяє створенню творчої енергії та позитивного корпоративного духу. Крім того, корпоративна культура сприяє підвищенню продуктивності, результативності та ефективності діяльності підприємства. Важливим елементом є рівень умінь та майстерності як персоналу, так і керівництва у формуванні позитивного іміджу підприємства і отриманні конкурентних переваг.

Наша запропонована модель оптимізації корпоративної культури враховує різні рівні середовища та умов, де формується та реалізується корпоративний дух і корпоративний клімат. Кожен рівень має свої особливості і вимагає вибору факторів, що характеризують корпоративну культуру підприємства. Формування корпоративної культури є важливим етапом управління на промислових підприємствах, а для тих, де вона вже існує, її вдосконалення є також значущим аспектом.

На основі проведеного дослідження корпоративної культури ПАТ "Мотор-Січ" можна зробити наступні висновки та обґрунтування напрямків удосконалення:

Впровадження чітких цінностей та визначення місії: Важливо сформулювати і спрямувати увагу співробітників на цінності, які визначають основні принципи діяльності підприємства. Це допоможе зберегти єдність в команді, спрямовану на досягнення спільних цілей.

Забезпечення відкритої та ефективної комунікації: Розвиток комунікаційних каналів, які сприяють взаємодії між різними рівнями управління та співробітниками, є важливим аспектом удосконалення корпоративної культури. Повідомлення про стратегічні рішення, досягнення та важливі події повинні бути доступними для всіх співробітників.

Розвиток програм навчання та розвитку: Інвестиції в навчання та розвиток співробітників сприяють підвищенню професійної компетентності, мотивації та розвитку особистості. ПАТ "Мотор-Січ" може впроваджувати програми навчання, тренінги та інші заходи, спрямовані на підвищення навичок та знань співробітників.

Створення сприятливої атмосфери сприяє залученню та збереженню талановитих співробітників, сприяє підвищенню їхньої продуктивності та зниженню рівня текучості кадрів. Для досягнення цього можна враховувати потреби та побажання співробітників, створювати можливості для професійного розвитку, сприяти роботі в команді та спільним проектам, а також встановлювати систему винагород та заохочень за досягнення та внесок у розвиток підприємства. Крім того, важливо створити ефективну систему управління персоналом, де співробітники будуть мати можливість висловлювати свої думки та ідеї, а їхні досягнення та внесок визнаватимуться та винагороджуватимуться. Забезпечення сприятливого робочого середовища виявиться важливим фактором для зміцнення корпоративної культури та досягнення успіху підприємства.

ВИСНОВКИ

Після проведення дослідження корпоративної культури управління на підприємстві ПАТ «Мотор-Січ», можна зробити такі висновки.

Корпоративна культура в сучасних умовах є важливим інструментом управління, який дозволяє м'яко і ненав'язливо формувати певні цінності та традиції, сприяючи організаційній єдності та створенню фірмового стилю поведінки підприємства. Вона виступає ефективним фактором гармонізації виробничих відносин на вітчизняних підприємствах.

У ПАТ «Мотор-Січ» значну вагу надається наступним корпоративним цінностям, які визначають специфіку його функціонування: імідж підприємства, розподіл повноважень та влади, ставлення до працівників, критерії вибору керівних посад, організація роботи й дисципліна, стиль керівництва й управління, процеси прийняття рішень, поширення інформації та обмін нею, характер контактів та шляхи розв'язання конфліктів, оцінювання ефективності роботи.

У корпоративній культурі виділяються три рівні. Перший рівень є поверхневим і встановлює основи майбутньої поведінки та економічної психології особистості в колективі. На цьому рівні особливу увагу приділяють персональному фактору, а не лише господарському механізму, техніці чи технології. Другий рівень, який є змістовним, включає загальні цінності і переконання, що виражаються словами та діями працівників. Цей рівень є результатом роботи управління на першому рівні. Третій рівень є невидимим і глибинним, де сформовані цінності використовуються підсвідомо і автоматично в діях працівників.

Слід також відзначити, що формування та розвиток корпоративної культури у підприємства ПАТ «Мотор-Січ» підпливають фактори зовнішнього та внутрішнього середовища. Ці фактори впливають на процеси формування корпоративної культури, а також її подальший розвиток.

Для вивчення впливу цих факторів на корпоративну культуру підприємства ПАТ «Мотор-Січ» необхідно виконати наступні кроки: виокремити найбільш суттєві фактори, що мають вплив на корпоративну культуру, з урахуванням ситуації на ринку, конкурентного становища та потенціалу; оцінити ступінь впливу кожного фактора на корпоративну культуру шляхом експертного опитування керівників та працівників підприємства; проаналізувати отримані результати, ідентифікувати фактори, що мають найбільший вплив на корпоративну культуру, визначити напрями впливу на ці фактори та можливості їх вдосконалення з метою покращення корпоративної культури.

Корпоративна культура ПАТ «Мотор-Січ» є структурованою і має багатoelementний характер. Вона охоплює такі аспекти, як внутрішньо-корпоративна комунікація, критерії відбору та прийняття на роботу, процеси просування та звільнення співробітників, інтеграція нових працівників в корпоративну культуру, критерії встановлення винагород та статусу, процедури атестації, засоби стимулювання персоналу, реагування керівництва на критичні ситуації, соціальні гарантії, політика тренінгів, можливості для особистого та професійного розвитку і т.д.

Взаємозв'язок корпоративної культури з управлінням на підприємстві є дуже важливим. Цей зв'язок включає такі аспекти, як тип управління, організаційна структура, комунікаційні та прийняття рішень методи, система мотивації праці, кадрова політика та система навчання. Ці елементи так тісно пов'язані з корпоративною культурою, що їх важко вивчати окремо.

Важливою складовою управління є тип управління, який охоплює концепції та методики управління. Проте необхідно зазначити, що основними цінностями корпоративної культури є люди та інформація.

Таким чином, корпоративна культура ПАТ «Мотор-Січ», спрямована на інновації та покращення трудового потенціалу працівників, сприяє розвитку інтелектуальної власності підприємства, що забезпечує його

конкурентоспроможність через наявність унікальних розробок, технологій та продукції.

Для забезпечення сталого розвитку ПАТ «Мотор-Січ» важливо постійно вдосконалювати корпоративну культуру. Саме через корпоративну культуру визначаються стратегія, цілі та засоби досягнення успіху підприємства, а також критерії ефективності у досягненні поставлених завдань. Високий рівень корпоративної культури сприяє налагодженню тісної комунікації між всіма членами колективу.

Отже, керівництво повинно вживати заходів для адаптації корпоративної культури до змін у зовнішньому середовищі. Це може включати впровадження нових цінностей, комунікаційних стратегій та засобів, а також стимулювання участі співробітників у процесі формування культури організації.

Надалі, можна зробити наступні висновки:

- Наявність вираженої корпоративної культури: Дослідження показали, що на підприємстві ПАТ "Мотор-Січ" існує виразна корпоративна культура, яка пронизує всі рівні та функції управління. Це сприяє створенню спільної ідентичності серед співробітників та формуванню спільних цінностей.
- Важливість комунікації: Комунікація є ключовим елементом корпоративної культури на підприємстві. Висока якість комунікації між керівництвом, співробітниками, клієнтами та партнерами сприяє ефективній взаємодії, розумінню цілей та завдань підприємства.
- Роль лідерства: Лідерство впливає на формування корпоративної культури. Створення сприятливого середовища, мотивація співробітників, постановка ініціатив та цілей є важливими аспектами лідерства, що сприяють розвитку корпоративної культури.
- Розвиток співробітників: Розвиток та підтримка співробітників мають значний вплив на корпоративну культуру. Забезпечення можливостей для професійного росту, навчання та розвитку навичок допомагають

підтримувати мотивацію співробітників та забезпечують їхню активну участь у житті підприємства.

- Створення сприятливого робочого середовища: Забезпечення комфортних умов праці та позитивного робочого клімату сприяє підвищенню задоволення співробітників від роботи, їхній продуктивності та залученості до підприємства.

Створення сприятливої атмосфери включає в себе такі аспекти, як комфортні робочі місця, наявність необхідного обладнання та ресурсів, сприяння колективній співпраці та підтримка балансу між роботою та особистим життям. Такі умови стимулюють творчий підхід до роботи, сприяють ефективному використанню потенціалу співробітників та забезпечують здорову організаційну культуру.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андросова О.Ф. Визначення і сутність корпоративної культури в сучасному управлінні. Східна Європа: економіка, бізнес та управління: науково-практичний журнал. 2017. Вип. 6 (11) с. 224-233.
2. Андросова О.Ф. Основи вибору стратегії формування корпоративної культури на машинобудівних підприємствах України. Економічний простір: Збірник наукових праць. 2018. № 137. с. 106-114.
3. Андросова О.Ф. Стратегія формування корпоративної культури та ефективність від її реалізації на підприємствах машинобудування. Дисертація. НУ «Запорізька політехніка», Запоріжжя, 2019. 465 с.
4. Андросова О.Ф. Механізм формування корпоративної культури на машинобудівних підприємствах України та процеси її розвитку. Економічний простір: Збірник наукових праць. 2019. № 141. с. 205-212.
5. Бала О.І., Мукан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. Наукові праці НУ «Львівська політехніка». 2020. № 682. С. 11-15.
6. Баєва О.В., Лазоренко Л.В., Новальська Н.І. Менеджмент і адміністрування: в 2-х ч. Ч.1. Історія менеджменту. Теорія організацій: Навчальний посібник. Київ: ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. 336 с.
7. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом. Навчальний посібник. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 502 с.
8. Данько Н.І., Хмельова О.А. Застосування моделей корпоративних культур на промислових підприємствах. Проблеми економіки. № 1, 2017. С.189-194.
9. Дмитренко М.Й. Методологічні засади дослідження корпоративної культури у соціально-філософському знанні. Гуманітарний часопис. 2021. № 1. С. 37–44.

10. Дяків О.П. Основні складові формування корпоративної культури в організації. Формування ринкової економіки. Збірник наукових праць. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. Київ: КНЕУ, 2020. Т. 3. С. 94-100.
11. Задихайло Д.В., Кібенко О.Р., Назарова Г.В. Корпоративне управління. Харків, 2020. 687 с.
12. Зінченко А.Г., Саприкіна М.А. Корпоративна соціальна відповідальність: стан та перспективи розвитку. Київ: «Фарбований лист», 2020. 56 с.
13. Євтухова Т.І., Легенько Ю.В., Родіонов О.В., Родіонов О.В., Руденко О.М. Корпоративна культура. Київ: ДП «Укртехінформ», 2021. 185 с.
14. Євтушевський В.А. Основи корпоративного управління. Навчальний посібник. Київ: Знання-Прес, 2021. 317 с.
15. Ігнат'єва І.А., Гарафонова, О.І., Корпоративне управління: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 600 с.
16. Ізюмцева Н.В., Калмикова О. М. Напрямки покращення сучасної моделі корпоративної культури на промисловому підприємстві. БІЗНЕСІНФОРМ, № 12, 2022. С.275-279.
17. Кривов'язок І.В., Стрільчук Р.М. Управління стратегічними можливостями машинобудівних підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 9. С. 114-155.
18. Кудря Я. В. Корпоративна культура в машинобудуванні: сутність функції, етапи формування. Актуальні проблеми економіки. 2018. № 2. С. 89-99.
19. Кулакова В. Механізми формування корпоративної культури на підприємствах машинобудування. Маркетинг в Україні, № 4 (109), 2018. С. 58-63.
20. Ліфінцев Д.С. Корпоративна культура як інструмент формування іміджу організації. Стратегія економічного розвитку України. 2019. № 24-25. 190 с.

21. Овчаренко М.І. Концептуальні засади формування організаційно-економічного механізму управління розвитком корпоративної культури підприємства. Економічні перспективи України та світу. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Чернігівський державний технологічний університет, 2021. С. 83–86.
22. Овчаренко М.І. Формування корпоративної культури вітчизняних підприємств: соціально-економічний аспект. Інновації і маркетинг – рушійні сили економічного розвитку. Монографія за ред. С.М. Ілляшенка. Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2022. С.130–140.
23. Овчаренко М.І., Червякова С.В. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2022. № 2. С.130-141.
24. Осовська Г.В. Основи менеджменту. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Кондор, 2013. 556 с.
25. Остапйовський І.Є. Остапйовська Т.П. Актуальність ідей Анрі Файоля в умовах сьогодення. Формування корпоративної культури на промислових підприємствах. Збірник матеріалів. Луцьк: ВІППО, 2015. С. 82-86.
26. Офіційний сайт ПАТ «Мотор Січ». URL: <http://www.motorsich.com/ukr/> (дата звернення: 12.05.2023).
27. Петрова І.Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин. Вчені записки. Вип. 40. Київ, 2019. С.139 – 145.
28. Петрова І.Л. Зміни корпоративної культури як імператив організаційного розвитку. Вісник Прикарпатського ун-ту, серія Економіка, 2014. Вип. 10. С. 76 – 79.
29. Прушківський В.Г., Литовка В.А. Корпоративна культура соціально відповідальних металургійних підприємств. Економічний простір. № 164, 2020. С.106-111.
30. Рудинська Є.В., Яромиш С.А. Корпоративний менеджмент. Навчальний посібник. Київ: КНТ, Ельга-Н, 2018. 416 с.

31. Сватюк О.Р. Інфраструктура корпоративного середовища: зовнішні та внутрішні структурні елементи. Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: збірник наукових праць. 2018. № 19, с. 82-91.
32. Семикіна М.В., Беляк Т.О. Діагностика впливу корпоративної культури на стан соціально-трудових відносин. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. Збірник наукових праць. 2015. № 2 (10). С.54 – 63.
33. Семикіна М.В., Беляк Т.О. Корпоративна культура та якість людського капіталу: особливості взаємовпливу. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2015. Вип. 28. С. 68–75.
34. Семикіна М.В., Беляк Т.О., Волчкова Г.В. Розвиток корпоративної культури як передумова накопичення соціального капіталу. Economics and Management: Challenges and Perspectives: Collection of scientific articles. «East West» Association For Advanced Studies and Higher Education GmbH, Vienna, Austria, 2015. С.98-103.
35. Синицька О.І. Корпоративна культура: типологізація, функції та критерії забезпечення у формуванні соціально-трудових відносин на ринку праці України. Науковий вісник Херсонського державного університету. Вип. 5. Ч. 3. 2014. С. 255-261.
36. Слабко Я.Я. Соціальне дослідження рівня організаційної культури промислових підприємств Придніпровського регіону. Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики. міжвузівський збірник наукових праць. 2020. № 44. С. 256-262.
37. Співак В.А. Корпоративна культура. Санкт-Петербург: Пітер, 2021. 416 с .
38. Створення здорової корпоративної культури + кейси західних компаній. URL: <https://hurma.work/021-stvorenniya-zdorovoyikorporativnoyi-kultury-kejsy-zahidnyh-kompanij-2/> (дата звернення: 12.05.2023).

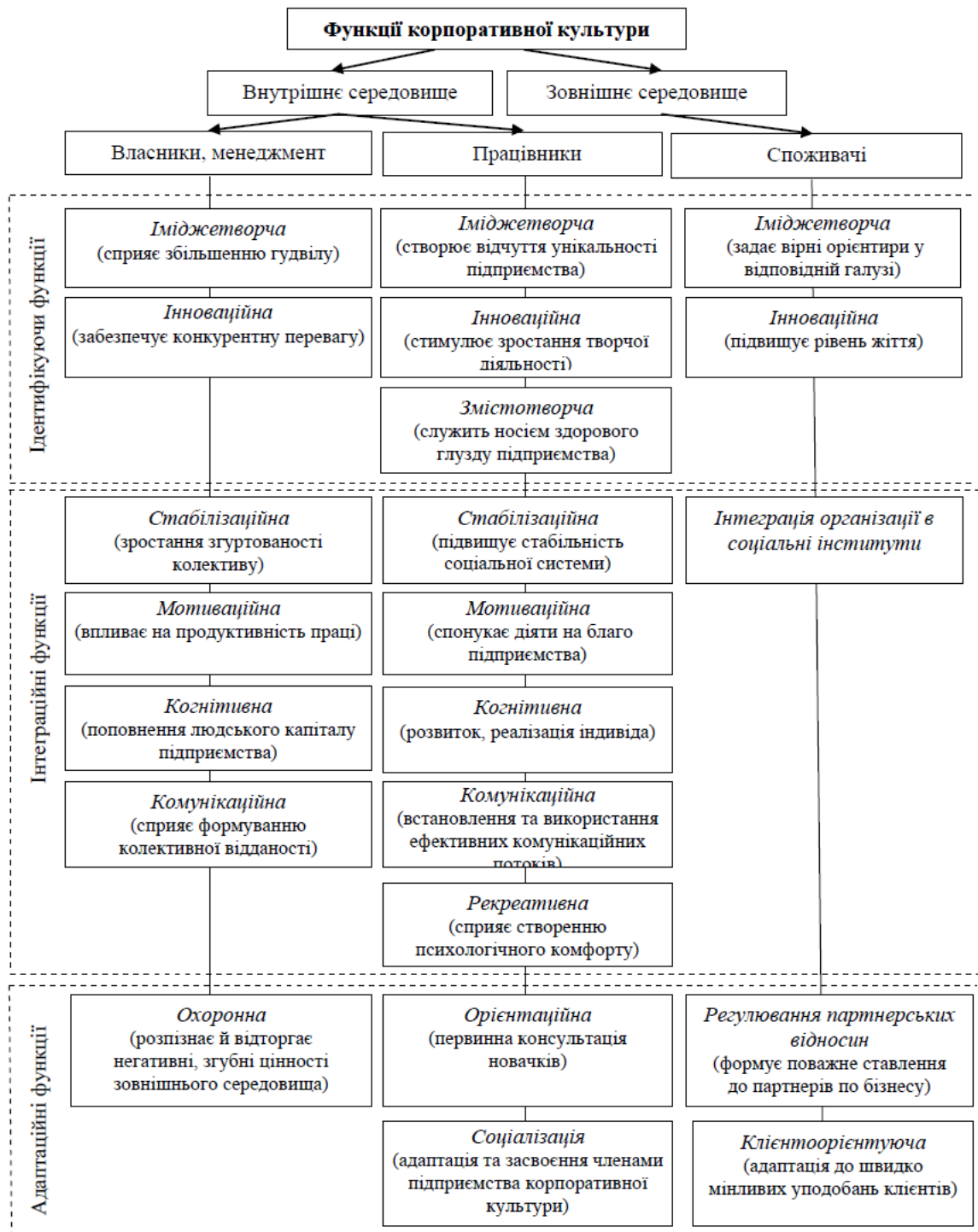
39. Терон І.В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудових відносин. Глобальні та національні проблеми економіки, 2015. Вип. № 6. С. 639-643.
40. Українська Л.О. Методи оцінки рівня розвитку корпоративної культури на підприємствах машинобудівного комплексу. Ефективна економіка. 2022. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/> (дата звернення: 12.05.2023).
41. Файоль А. Загальне і промислове управління. Москва: Економіка, 2020. 397 с.
42. Хаєт Г.Л., Єськов О.Л. та ін. Корпоративна культура: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2013. 403 с.
43. Химич І. Чинники впливу на формування корпоративної культури підприємств. Галицький економічний вісник. 2021. № 3 (32). С.113-122.
44. Химич І. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. Галицький економічний вісник. 2021. № 2 (31). С.105-116.
45. Химич І. Методика формування корпоративної культури на підприємствах машинобудівної галузі. Вісник Хмельницького національного університету, Серія: Економічні науки, 2020. № 1, с. 80-83.
46. Химич І. Моделі формування корпоративної культури для машинобудівних підприємств. Держава та регіони. Серія. Економіка та підприємництво, 2021. № 2, с. 218-223.
47. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: «Академвидав», 2016. 488 с.
48. Чернявський А.Д. та Кобржицький, В.В. 2014. Корпоративне управління. Навчальний посібник. Київ: МАУП, 2020. 208 с.
49. Швидка Л. Значення і роль корпоративної культури в функціонуванні сучасної організації: теоретичний аспект URL: http://www.rusnauka.com/23_SND_20/. (дата звернення: 12.05.2023).

50. Шейн Е.Х. Організаційна культура та лідерство. Пер. з англ. Під редакцією В. А. Співака. Санкт-Петербург: Пітер, 2022. 336 с.
51. Щетініна Л.В., Павлова К.О., Рудакова С.Г. Особливості розвитку корпоративної культури в умовах віддаленого режиму роботи. Проблеми економіки. 2022. №3. С. 175-180.
52. Щетініна Л.В., Рудакова С.Г. Корпоративна культура: вимоги до регламентування та вплив на соціальний діалог. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2015. № 5 (21). С. 204-209.
53. Шипуліна Ю.С. Інноваційна культура організації: сутність, підходи до оцінки. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2020. № 2. С. 132-138.
54. Шитікова Л.В. Якість електронних державних послуг - пріоритетний напрямок розвитку країни. / Л.В. Шитікова, К.Д. Клименко // Тиждень науки-2021: науково-практична конференція. Факультет економіки та управління, Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 19-23 квітня 2021 р. : тези доповідей – Запоріжжя, 2021. - С. 189-191.
55. Шитікова Л.В. Особливості формування та управління інноваційним потенціалом організації. / Л.В Шитікова, В.В. Бенъ // «Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку»: IV міжнародна науково-практична конференція, 20-21 травня 2021 р. - Одеса: Державний університет «Одеська політехніка», 2021 . -С.191-193
56. Шитікова Л.В. Аналіз інноваційної діяльності підприємств Запорізької області. / Л.В Шитікова., І.О. Довга // «Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку»: IV міжнародна науково-практична конференція, 20-21 травня 2021 р. - Одеса: Державний університет «Одеська політехніка», 2021. - С. 193-195 укр.
57. Щоткіна О. Корпоративна культура як невід'ємна складова сучасного управління. Управління розвитком. 2021. № 9. 97 с.
58. Cameron K.S., Quinn R.E. Diagnosing and Changing Organizational Culture. New Jersey: Printice Hall, 2021, 288 p.

59. Deal T., Kennedy A. Corporate cultures, the rites and rituals of corporate life. New York: Perseus Books Publ., 2020. 232 p.
60. Shaposhnykov K. Corporate culture as a means of development of the corporate sector. Management of modern socio-economic systems: collective monograph. Lithuania: Baltija Publishing. 2017. Vol. 1. p. 115–141.
61. Rating of the 200 largest companies in Ukraine. URL: <http://forbes.ua/ua/ratings/> (дата звернення 22.05.2023)
62. Zerfass A., Sherzada M. Corporate communications from the CEO's perspective. URL: <http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/IPRRC17/> (дата звернення 22.05.2023)

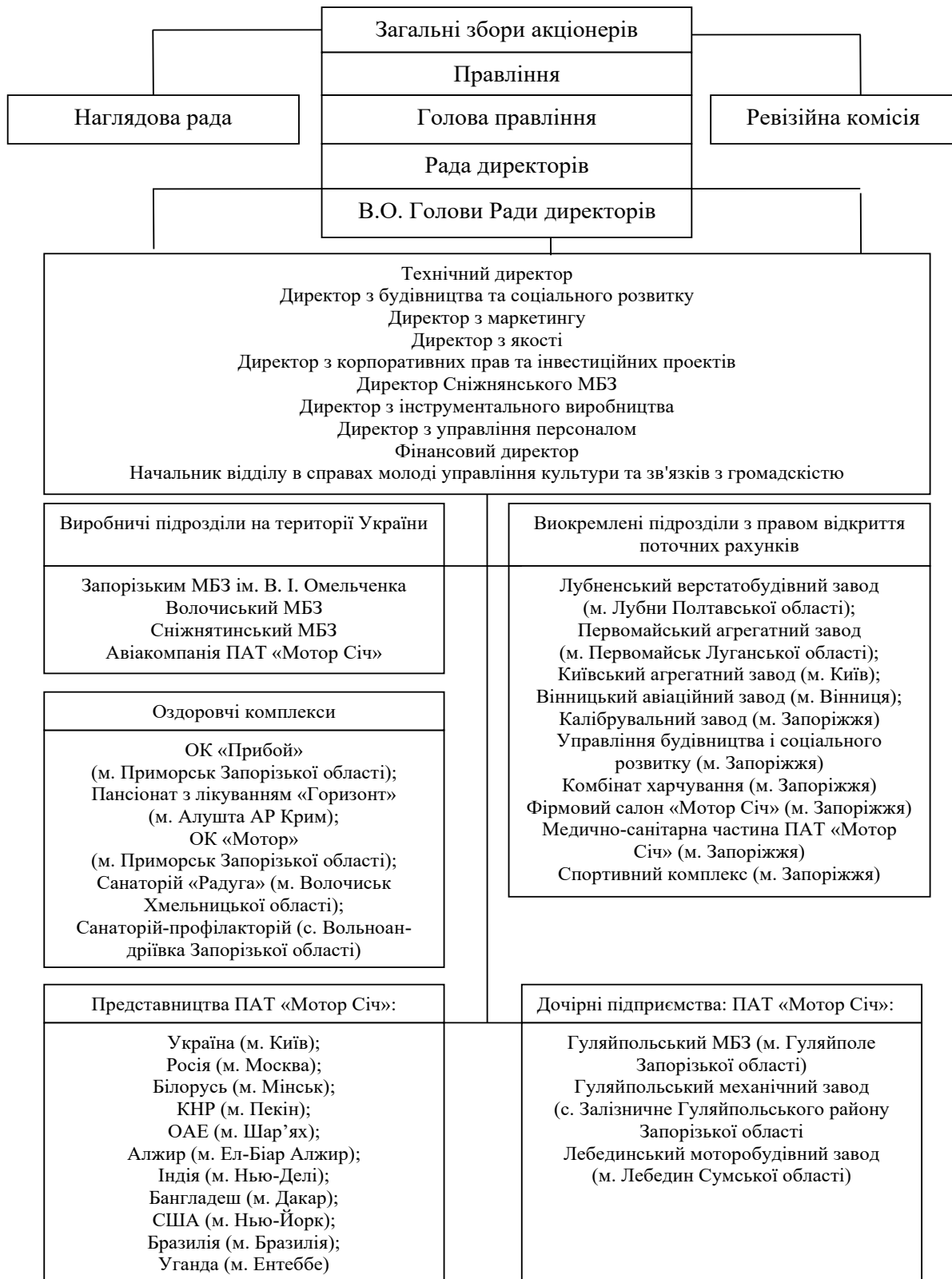
ДОДАТОК А

Функції корпоративної культури для кожної групи зацікавлених сторін



ДОДАТОК Б

Організаційна структура підприємства ПАТ «Мотор Січ»



ДОДАТОК В

			КОДИ		
			2021	01	01
Підприємство <u>Публічне акціонерне товариство «Мотор Січ»</u>			14307794		
Територія <u>Шевченківський</u>			2310137500		
Організаційно-правова форма <u>господарювання</u>			230		
Вид економічної діяльності <u>Виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування</u>			30.30		
Середня кількість працівників <u>17,238</u>					
Адреса <u>пр. Моторобудівників, 15, м. Запоріжжя, Шевченківський, Запорізька область, 69068, Україна, телефон 0617204211</u>					
Одиниця виміру: у тисячах гривень					
Складено (зробити позначку "✓" у відповідній клітинці):					
за Положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку					
за Міжнародними стандартами фінансової звітності			V		

Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2020 р.

Форма № 1-к

Код за ДКУД

1801007

Актив	Код рядка	31 грудня 2019	31 грудня 2020	Примітки
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	10,624	5,059	
первісна вартість	1001	19,660	18,904	
накопичена амортизація	1002	(9,036)	(13,845)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1,024,183	1,114,340	9
Основні засоби:	1010	6,826,917	6,493,444	9, 10
первісна вартість	1011	12,277,331	12,815,414	
знос	1012	(5,450,414)	(6,321,970)	
Інвестиційна нерухомість	1015	27,908	25,958	
первісна вартість	1016	39,922	40,100	
знос	1017	(12,014)	(14,142)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	24,428	18,123	
інші фінансові інвестиції	1035	1,535	16,326	
Відстрочені податкові активи	1045	37,906	29,601	30(б)
Інші необоротні активи	1090	75,982	26,323	11
Усього за розділом I	1095	8,029,483	7,729,174	

Актив	Код рядка	31 грудня 2019	31 грудня 2020	Примітки
1	2	3	4	5
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	13,954,574	13,744,560	12
Виробничі запаси	1101	4,739,484	4,789,031	
Незавершене виробництво	1102	8,612,636	8,565,138	
Готова продукція	1103	591,776	379,525	
Товари	1104	10,678	10,866	
Поточні біологічні активи	1110	13	6	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1,072,481	1,667,868	13
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	657,463	653,582	14
з бюджетом	1135	170,958	130,801	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	219	516	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	133,522	170,336	13
Поточні фінансові інвестиції	1160	10,574	16,828	
Гроші та їх еквіваленти	1165	747,190	1,623,002	15
Готівка	1166	1,680	2,071	
Рахунки в банках	1167	435,761	1,062,692	
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	
Інші оборотні активи	1190	2,087,122	2,139,876	16
Усього за розділом II	1195	18,834,116	20,147,375	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
	1200	4,623	219	
Баланс	1300	26,868,222	27,876,768	

Продовження додатку В

Пасив	Код рядка	31 грудня 2019	31 грудня 2020	Примітки
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований капітал	1400	280,529	280,529	17
Капітал у дооцінках	1405	-	-	
Додатковий капітал:	1410	1,606,087	1,623,359	17
емісійний дохід	1411	420,390	420,390	
накопичені курсові різниці	1412	(164)	(278)	
Резервний капітал	1415	71,315	71,315	17
Нерозподілений прибуток	1420	17,356,735	17,993,512	
Неоплачений капітал	1425	-	-	
Вилучений капітал	1430	(1,387)	(1,387)	
Неконтрольована частка	1490	305	238	
Усього за розділом I	1495	19,313,584	19,967,566	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-	
Пенсійні зобов'язання	1505	333,136	343,508	18
Довгострокові кредити банків	1510	-	54,647	21
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1,573,618	2,028,661	21
Довгострокові забезпечення	1520	94,797	133,108	22
Цільове фінансування	1525	977,138	864,003	19
Усього за розділом II ¹	1595	2,978,689	3,423,927	

	Код рядка	31 грудня 2019	31 грудня 2020	Примітки
1	2	3	4	5
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	641,896	423,638	21
Векселі видані	1605	103	103	
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	278,540	153,724	21
товари, роботи, послуги	1615	1,029,124	726,155	20
розрахунками з бюджетом	1620	32,883	80,042	
у тому числі з податку на прибуток	1621	2,812	69,978	
розрахунками зі страхування	1625	41,376	41,635	
розрахунками з оплати праці	1630	104,696	129,720	
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	2,281,091	2,759,308	23(a)
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	32,314	26,511	
Поточні забезпечення	1660	97,650	99,382	
Доходи майбутніх періодів	1665	183	-	
Інші поточні зобов'язання	1690	36,093	45,057	20
Усього за розділом III ¹	1695	4,575,949	4,485,275	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття¹				
Баланс	1700	-	-	
	1900	26,868,222	27,876,768	

¹ Усього зобов'язання слід розраховувати як суму рядків 1595, 1695 та 1700, що разом складають 7,909,202 тисячі гривень на 31 грудня 2020 р. (31 грудня 2019 р.: 7,554,638 тисяч гривень).

Керівник

С. А. Войтенко

Головний бухгалтер

О. П. Касьян



ДОДАТОК Г

Дата (рік, місяць, день)	КОДИ		
	2021	01	01

Підприємство Публічне акціонерне товариство «Мотор Січ» за ЄДРПОУ 14307794

Консолідований звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за рік, що закінчився 31 грудня 2020 р.

Форма № 2-к Код за ДКУД 1801008

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Рядок	2020	2019	Примітки
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	11,326,735	10,074,766	23
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(7,149,839)	(6,964,594)	26
Валовий:				
прибуток	2090	4,176,896	3,110,172	
збиток	2095	-	-	
Інші операційні доходи	2120	790,720	590,470	24
дохід від використання коштів вивільнених від оподаткування	2123	247,139	212,216	24
Адміністративні витрати	2130	(1,214,850)	(1,319,197)	27
Витрати на збут	2150	(398,679)	(430,902)	28
Інші операційні витрати ¹	2180	(1,594,423)	(2,608,465)	25
Фінансові результати від операційної діяльності:				
прибуток	2190	1,759,664	-	
збиток	2195	-	(657,922)	
Дохід від участі в капіталі	2200	444	4,221	
Інші фінансові доходи	2220	2,273	396,815	
Інші доходи	2240	12,454	13,858	
Фінансові витрати	2250	(738,433)	(293,427)	29
Втрати від участі в капіталі	2255	(974)	(1,253)	
Інші витрати	2270	(44,292)	(37,974)	
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290	991,136	-	
збиток	2295	-	(575,682)	
Витрати з податку на прибуток	2300	(354,419)	(129,990)	30
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-	
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350	636,717	-	
збиток	2355	-	(705,672)	

Продовження додатку Г

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Рядок	2020	2019	Примітки
1	2	3	4	5
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-	
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-	
Накопичені курсові різниці	2410	(127)	(337)	
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-	
Інший сукупний дохід	2445	17,386	308	
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	17,259	(29)	
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-	
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	17,259	(29)	
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355, 2460)	2465	653,976	(705,701)	
Чистий прибуток (збиток), що належить:				
власникам материнської компанії	2470	636,777	(705,714)	
неконтрольованій частці	2475	(60)	42	
Сукупний дохід, що належить:				
власникам материнської компанії	2480	654,049	(705,709)	
неконтрольованій частці	2485	(73)	8	

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Рядок	2020	2019	Примітки
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати	2500	4,898,390	6,012,804	
Витрати на оплату праці	2505	2,532,196	2,902,153	
Відрахування на соціальні заходи	2510	541,439	614,664	
Амортизація	2515	1,019,491	1,015,413	
Інші операційні витрати	2520	4,007,486	5,461,383	
Разом	2550	12,999,002	16,006,417	

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Рядок	2020	2019	Примітки
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2,077,738	2,077,738	
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2,077,738	2,077,738	
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію, грн.	2610	306.4472	(339.6347)	
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію, грн.	2615	306.4472	(339.6347)	
Дивіденди на одну просту акцію, грн.	2650	-	-	

Керівник

Головний бухгалтер



С. А. Войтенко

О. П. Касьян