

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

бізнес-технологій та економіки

(повне найменування факультету)

Менеджмент та адміністрування

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему Формування сучасної корпоративної культури на промисловому підприємстві

(назва теми)

Виконав: студент 2 курсу, групи БТЕ-0814м

Спеціальності 073 «Менеджмент»

(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Менеджмент організацій та адміністрування

ДОБРЯНСЬКИЙ Є.В.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник ГУДЗЬ П.В.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент КОЗАРЬ Т.П.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки

Кафедра «Менеджмент та адміністрування»

Ступінь вищої освіти магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(код і найменування)

Освітня програма (спеціалізація) Менеджмент організацій та адміністрування

(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Тетяна ПУЛІНА

«22» січня 2026 року

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

ДОБРЯНСЬКИЙ Євгеній Володимирович

(ПРІЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Формування сучасної корпоративної культури на промисловому підприємстві.

керівник проєкту (роботи) д.е.н., професор ГУДЗЬ Петро Васильович,
(науковий ступінь, вчене звання, ПРІЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «08» жовтня 2025 року №461

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 23.11.2025 року

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) наукові праці українських та іноземних вчених з проблем формування сучасної корпоративної культури на промисловому підприємстві, матеріали конференцій, інформація Інтернет-ресурсів, звітність ПАТ «Запоріжсталь».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні основи формування корпоративної культури підприємства. 2. Аналіз розвитку корпоративної культури ПАТ «Запоріжсталь». 3. Напрями вдосконалення управління формуванням та розвитком корпоративної культури ПАТ «Запоріжсталь».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів)

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРІЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I	ГУДЗЬ П.В., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування», д.е.н		
II	ГУДЗЬ П.В., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування», д.е.н		
III	ГУДЗЬ П.В., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування», д.е.н		
Нормоконтроль	ПУЛІНА Т.В., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування», д.е.н	01.12.2025	05.12.2025

7. Дата видачі завдання «20» березня 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання кваліфікаційної роботи та методики її виконання	04.03.2025	04.03.2025
2	Вибір теми	14.03.2025	14.03.2025
3	Затвердження керівників кваліфікаційних робіт по кафедрі	20.03.2025	20.03.2025
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	постійно
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем кваліфікаційних робіт		
6	Видача завдання до кваліфікаційної роботи	20.03.2025	20.03.2025
7	Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником	04.04.2025	04.04.2025
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті	30.06.2025	30.06.2025
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті	20.10.2025	20.10.2025
10	Написання 3 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті в цілому	28.11.2025	28.11.2025
11	Нормоконтроль	01.12.2025-05.12.2025	01.12.2025-05.12.2025
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	10.12.2025-12.12.2025	10.12.2025-12.12.2025
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистому оформленні	18.12.2025-19.12.2025	18.12.2025-19.12.2025
14	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	22.01.2026-28.01.2026	22.01.2026-28.01.2026

Студент

(підпис)

Євгеній ДОБРЯНСЬКИЙ

(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи) _____
(підпис)

Петро ГУДЗЬ
(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Магістерська робота «Формування сучасної корпоративної культури на промисловому підприємстві»: 112 с., 19 табл., 30 рис., 75 джерел.

Об'єкт дослідження – корпоративна культура та процеси її формування і розвитку.

Предмет дослідження – теоретичні й прикладні аспекти формування сучасної корпоративної культури на промисловому підприємстві.

Мета роботи – теоретичне узагальнення положень корпоративної культури та розробка методичних і практичних рекомендацій щодо її формування на промисловому підприємстві.

Методи дослідження: системний аналіз, узагальнення, історичний, структурно-функціональний, абстрагування, аналіз, синтез, індукція, дедукція, порівняння, статистичний аналіз.

Результати і їх новизна. Розроблено методичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів формування корпоративної культури. Новизна полягає в оптимізації комунікаційних процесів та впровадженні інструментів бенчмаркетингу для навчання персоналу.

Основні положення роботи. Досліджено теоретичні засади корпоративної культури, проведено аналіз середовища та кадрового потенціалу ПАТ «Запоріжсталь», визначено стратегічні напрями її розвитку.

Значущість роботи і висновки. Запропоновані заходи дозволяють підвищити ефективність мотивації персоналу та конкурентоспроможність підприємства через зміцнення командної взаємодії та покращення внутрішніх комунікацій.

Ключові слова: МЕНЕДЖМЕНТ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ, КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, ЦІННОСТІ, КОМУНІКАЦІЯ, ПРОМИСЛОВЕ ПІДПРИЄМСТВО.

ANNOTATION

Master's thesis: «Formation of a Modern Corporate Culture at an Industrial Enterprise» 112 p., 19 tabl., 30 fig., 75 ref.

The object of research is the corporate culture and the processes of its formation and development.

The subject of research – theoretical and applied aspects of the formation of modern corporate culture at an industrial enterprise.

Purpose of the work – theoretical generalization of the provisions of corporate culture and development of methodological and practical recommendations for its formation at an industrial enterprise.

Research methods: systems analysis, generalization, historical, structural-functional, abstraction, analysis, synthesis, induction, deduction, comparison, statistical analysis.

Results and their novelty. Methodological recommendations have been developed to improve mechanisms for forming corporate culture. The novelty lies in optimizing communication processes and implementing benchmarking tools for personnel training.

The main provisions of the work. The theoretical foundations of corporate culture were studied, the environment and human resources potential of PJSC "Zaporizhstal" were analyzed, and strategic directions for its development were determined.

Significance of work and conclusions. The proposed measures allow to increase the effectiveness of staff motivation and the competitiveness of the enterprise by strengthening team interaction and improving internal communications.

Keywords: MANAGEMENT AND ADMINISTRATION, CORPORATE CULTURE, VALUES, COMMUNICATION, INDUSTRIAL ENTERPRISE.

ЗМІСТ

Завдання на дипломну роботу	
Реферат	
Annotation	
Вступ	7
Розділ 1 Теоретичні основи формування корпоративної культури підприємства	11
1.1 Роль і місце корпоративної культури в системі управління підприємства	11
1.2 Структура, види і функції корпоративної культури	20
1.3 Формування та оцінка розвитку корпоративної культури	28
Висновки до розділу 1	39
Розділ 2 Аналіз розвитку корпоративної культури ПАТ «Запоріжсталь»	41
2.1 Організаційно-економічна характеристика промислового підприємства	41
2.2 Аналіз складу персоналу підприємства ПАТ «Запоріжсталь»	49
2.3 Оцінка розвитку корпоративної культури ПАТ «Запоріжсталь»	57
Висновки до розділу 2	67
Розділ 3 Напрями вдосконалення управління формуванням та розвитком корпоративної культури ПАТ «Запоріжсталь»	70
3.1 Пропозиції щодо вдосконалення корпоративної культури підприємстві ПАТ «Запоріжсталь»	70
3.2 Шляхи підвищення рівня корпоративної культури на підприємстві	79
3.3 Впровадження стратегічних напрямів вдосконалення корпоративної культури підприємства	85
Висновки до розділу 3	91
Висновки	95
Список використаних джерел	97
Додатки	106

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах стрімких соціально-економічних змін та посилення глобальної конкуренції корпоративна культура виступає одним із ключових факторів ефективного управління персоналом і довгострокового розвитку підприємства. Корпоративна культура не лише формує внутрішню ідентичність організації та поведінкові стандарти працівників, але й визначає здатність підприємства адаптуватись до зовнішніх викликів, включно з кризами та нестабільністю ринку.

Особливо актуальним стає питання створення та підтримки позитивної корпоративної культури в Україні у контексті повномасштабної війни, що триває з 24 лютого 2022 року. Війна спричинила значну трансформацію умов ведення бізнесу та управлінських практик, особливо в регіонах, які перебувають поблизу лінії бойового зіткнення. Прикладом такого регіону є Запоріжжя та район діяльності комбінату ПАТ «Запоріжсталь», що перебуває в безпосередній близькості до активних фронтових дій і регулярно піддається військовим обстрілам. В таких умовах корпоративна культура не лише впливає на мотивацію та продуктивність персоналу, а й стає критичним чинником психологічної стійкості, солідарності та адаптації працівників до екстремальних обставин. Цей контекст робить дослідження корпоративної культури на промислових підприємствах України ще більш вагомим та практично значущим.

Корпоративна культура досліджується в сучасній науковій літературі як складний багатовимірний феномен, що включає цінності, норми, поведінкові моделі й комунікаційні процеси. Так, у рамках сучасних наукових підходів корпоративна культура розглядається як стратегічний ресурс підприємства, що забезпечує адаптацію до змін, внутрішню консолідацію колективу та підтримує

конкурентоспроможність у складному зовнішньому середовищі.

Серед актуальних наукових публікацій варто виділити дослідження, яке розкриває загальні підходи й значущість корпоративної культури в системі управління підприємствами [5] — ця робота підкреслює роль корпоративної культури як фактору формування ефективних комунікацій, цінностей і результативності управління. Інше сучасне дослідження, присвячене значенню корпоративної культури для організаційної гнучкості та адаптивності, підкреслює її роль як важливого чинника стійкості в умовах невизначеності та змінного зовнішнього середовища [28]. Окремі українські наукові праці також аналізують сучасні тенденції гнучкої корпоративної культури та її вплив на мотивацію й адаптацію персоналу [39]. У зарубіжних дослідженнях значну увагу приділено емпіричним оцінюванням впливу організаційної культури на продуктивність працівників та загальну ефективність діяльності підприємства. Наприклад, Liu & Hussain досліджують механізм впливу культури на результати діяльності через посередницьку роль залучення працівників [57]. Крім того, дослідження у галузі соціальних наук показують, що організаційна культура виступає критичним чинником для забезпечення високопродуктивних робочих систем та стійкості організації в умовах швидких змін [40].

Аналіз світових практик показує, що сильна корпоративна культура здатна не лише підвищувати ефективність внутрішніх процесів, але й сприяти інноваційному розвитку, адаптації до цифрових трансформацій та формуванню позитивного іміджу підприємства серед клієнтів і партнерів.

Ураховуючи зазначене, вивчення теоретичних засад і практичних механізмів формування корпоративної культури стає надзвичайно актуальним, особливо для промислових підприємств України, що функціонують в умовах війни та прифронтових викликів, таких як ПАТ «Запоріжсталь». Це дає змогу окреслити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності корпоративної культури як елементу конкурентоспроможності та стійкості підприємства. Потребують подальшого дослідження теоретичні засади поняття «корпоративна культура» та її вагомий вплив на мотиваційні та виробничі

процеси, відсутність єдиної системи впровадження культури саме для підприємств України і відсутність загального інструментарію актуалізує проблему формування корпоративної культури. Саме цим зумовлений вибір і актуальність теми дипломної роботи.

Мета і задачі дослідження. Метою магістерської роботи є теоретичне узагальнення положень корпоративної культури та розробка методичних і практичних рекомендацій щодо її формування на промисловому підприємстві.

Для досягнення поставленої цілі в роботі вирішено наступні задачі:

- обґрунтовано роль і місце корпоративної культури в управлінні персоналом;
- охарактеризовано структуру, види і функції корпоративної культури;
- визначено основні підходи, фактори та принципи формування та оцінювання корпоративної культури;
- узагальнено характеристику підприємства ПАТ «Запоріжсталь»;
- досліджено економічний стан підприємства ПАТ «Запоріжсталь»;
- проаналізовано рівень розвитку корпоративної культури підприємства;
- розроблено пропозиції щодо вдосконалення механізму корпоративної культури підприємства ПАТ «Запоріжсталь»;
- запропоновано шляхи покращення рівня корпоративної культури;
- охарактеризовано стратегічний вплив на розвиток корпоративної культури.

Об'єктом дослідження є корпоративна культура та процеси її формування і розвитку. Предметом дослідження є формування сучасної корпоративної культури на промисловому підприємстві.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою дослідження послужили праці вітчизняних і закордонних вчених, які

присвячені дослідженню механізму впливу корпоративної культури на діяльність підприємств, а також на персонал, активізацію його творчого та інноваційного потенціалу.

Вирішення задач, що поставлено у дослідженні, здійснювалося із застосуванням системного і процесного підходів, функціонально-цільового та абстрактно-логічного методів.

В роботі використано системний, історичний, структурно-функціональний методи дослідження, абстрагування, узагальнення, аналіз, синтез, індукція, дедукція, порівняння, статистичний аналіз.

Інформаційною базою дослідження послужили нормативно-правова документація підприємства ПАТ «Запоріжсталь»; законодавча база України, узагальнені результати наукових досліджень, матеріали періодичної преси, науково-практичних семінарів і конференцій, дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених.

Практичне значення одержаних результатів. Методичні рекомендації, що запропоновано в дослідженні, можна використовувати на підприємствах та в закладах освіти. Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в розробці практичних та методичних рекомендацій щодо формування корпоративної культури на промисловому підприємстві, що відображено у наступних положеннях: удосконалено: механізм впливу корпоративної культури на персонал підприємства та принципи подання комунікацій на підприємстві, оцінювання персоналу, формування командної роботи; дістали подальшого розвитку: підходи щодо вдосконалення формування цільової моделі підприємства та розвитку навчання працівників всіх рівнів завдяки застосуванню бенчмаркетингу корпоративної культури та системи делегування повноважень.

Структура і обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг магістерської роботи – 112 сторінок, 19 табл., 30 рис. Список використаних джерел нараховує 75 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

1.1. Роль і місце корпоративної культури в системі управління підприємством

Сучасна концепція управління персоналом розглядається як цілеспрямований вплив керівництва організації на людські ресурси з метою досягнення її стратегічних цілей. В складних умовах сьогодення цей вплив буде ефективним за умови наявності в організації відповідної ідеології управління [11, с. 85]. Ця ідеологія може бути представлена у вигляді корпоративної культури, вплив якої на діяльність підприємства та його персоналу важко переоцінити. На сьогоднішній день існує більше сотні наукових визначень корпоративної культури. Неоднозначність і численність трактувань призводять до відсутності чіткого розуміння ресурсу цього феномена [10, с. 53]. Саме тому вивчення значення та основних характеристик корпоративної культури на сьогоднішній день є досить актуальним питанням і багато авторів у своїх роботах намагаються акцентувати увагу на позитивному впливі культури на діяльність підприємства і глибше дослідити зміст поняття «корпоративна культура» (додаток А).

В умовах триваючої фінансової кризи корпоративну культуру слід розглядати в якості стратегічного потужного інструменту, який дозволяє орієнтувати всі частини організації та працівників на реалізацію цілі. Корпоративна культура сприяє розвитку персоналу, встановлює правила вирішення конфліктів, визначає роль і місце кожного працівника, встановлює певні види комунікацій, політику та правила поведінки, що створюють внутрішній і зовнішній імідж підприємства [3].

Культура створює образ підприємства, який всіма партнерами та

співробітниками оцінюється як образ висококультурної організації. Колективу для підтримки дружніх взаємовідносин і підтримки високоефективної праці необхідні певні ідеї, правила, нормативи аби об'єднатись. Саме через це виникає проблема розвитку і значимості корпоративної культури, яку називають нематеріальною основою розвитку й успіху будь-якого підприємства [7, с. 23].

Управління людськими ресурсами пов'язане з розвитком всіх аспектів організаційного середовища і потребує інтегрованого підходу, виходячи з того, що в світі зростаючої глобальної конкуренції найбільш важливими факторами національної конкурентоспроможності є не лише земля, капітал і природні ресурси, а, в першу чергу висококваліфіковані і вмотивовані людські ресурси. Значимість корпоративної культури недооцінюється багатьма керівниками, які впевнені, що її сутність зводиться лише до ввічливості, привітності і т.п. Насправді корпоративна культура багато в чому визначає якість персоналу, їх ставлення до колег, клієнтів та компанії в цілому [4].

Головна мета корпоративної культури як основи формування мотиваційного механізму – це забезпечення прибутковості підприємства методом оптимізації управління персоналом, забезпечення лояльності та толерантності працівників, виховання сприйняття підприємства як власного дому, вирішення питань без конфліктів тощо [30, с. 133-134].

Створюється корпоративна культура в той же час з підприємством в результаті подолання працівниками труднощів процесу зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції. Вирішальну роль у формуванні корпоративної культури відіграє засновник, оскільки він не лише має оригінальну ідею, а й власне бачення того, як вона повинна бути реалізована, згідно з властивою лише їй культурою і особливістю. Для втілення ідеї в життя залучається група єдино думців зі схожими поглядами на ситуацію, цілі і способи їх досягнення. Якщо група залишається стабільною протягом певного періоду часу, вона поступово розвиває свої власні уявлення про себе, форми взаємодії з зовнішнім середовищем, правила і норми поведінки.

Корпоративна культура формується в процесі спілкування і спільного вирішення проблем для досягнення спільної мети. Як результат цих процесів розробляються наших власні цінності, критерії для досягнення спільних цілей, правила і норми поведінки, режими взаємодії з зовнішнім середовищем. Таким чином, передумовою для формування і розвитку корпоративної культури є саме спільна діяльність людей і спільна мета [55, с. 87].

Підвищенню мотиваційного потенціалу корпоративної культури управління сприяє її соціальна відповідальність, а також акцентування уваги на якості трудового життя організації. Це дає змогу корпоративній культурі працювати на створення конкурентоспроможного іміджу організації, залучати потенційних клієнтів і висококваліфіковані кадри, бути мотиваційним механізмом для всіх співробітників [18, с. 10]. Корпоративна культура визначає правильний тип поведінки, який впливає на параметри сфери соціальної відповідальності корпорації, її прояви та показники [20]. Корпоративна культура сприяє налагодженню взаємодії між бізнес-колами і співтовариством, що є гарантом благополуччя і стабільності як перших, так і другого, а також сприяє гармонізації взаємовідносин в суспільстві в цілому. Вона є засобом покращення бізнес процесів, технологій, ділової та загально суспільної репутації підприємства, підвищення мотивації та продуктивності працівників, поліпшення економічних показників підприємства, підвищення ефективності управління та конкурентної спроможності підприємства, мінімізації ризиків та забезпечення збалансованого розвитку [10, с. 252-253].

У ситуації мінливого зовнішнього та внутрішнього середовища увага до культурного потенціалу спроможна забезпечити економічним суб'єктам досягнення більшої стабільності, інноваційної привабливості, здатності до постійного розвитку. Уміле управління корпоративним культурним потенціалом має всі шанси перетворити його на унікальну конкурентну перевагу і тим самим підсилити конкурентні позиції на ринку [13, с. 229]. Сильна корпоративна культура характеризується високим рівнем прийняття та підтримки ключових корпоративних цінностей більшістю членів організації.

Чим ширшим є коло працівників, які поділяють базові цінності компанії, та чим вищим є рівень їх відданості цим цінностям, тим потужнішою є організаційна культура. Відповідно, сильна культура здійснює значний вплив на поведінку персоналу та формування внутрішніх управлінських процесів. Одним із найбільш помітних наслідків сформованої корпоративної культури є зниження рівня плинності кадрів, оскільки співробітники ідентифікують себе з цілями та місією організації, демонструють високу згуртованість, лояльність та відданість компанії, що істотно зменшує їхню готовність до зміни місця роботи.

Сильна корпоративна культура сприяє формуванню єдиного розуміння мети функціонування організації та її ціннісних орієнтирів, що, у свою чергу, забезпечує внутрішню консолідацію персоналу та підвищення рівня організаційної стабільності. Така культура підсилює спадкоємність управлінських підходів, забезпечує сталість організаційних принципів і значною мірою виконує функцію неформального регулятора поведінки, зменшуючи потребу в надмірному розвитку бюрократичних механізмів. Якщо формалізована структура управління досягає передбачуваності та порядку через систему регламентів і процедур, то сильна корпоративна культура забезпечує аналогічний ефект завдяки внутрішньому прийняттю працівниками корпоративних норм і стандартів поведінки.

У міру посилення організаційної культури зменшується необхідність у жорсткому адміністративному контролі та детальній регламентації дій персоналу, оскільки базові норми поведінки стають частиною професійної свідомості працівників і регулюють їхні дії більш ефективно, ніж формальні інструкції [19, с. 391].

Таким чином, ефективне функціонування системи розвитку персоналу в сучасних умовах є неможливим без урахування корпоративної культури організації, її впливу на формування ціннісних орієнтацій працівників, їхніх професійних пріоритетів і моделей поведінки. Сильна позитивна корпоративна культура, у свою чергу, сприяє підвищенню лояльності персоналу, формуванню внутрішньої мотивації до професійного та особистісного зростання, а також

стимулює прагнення працівників до самореалізації в межах організації [12, с. 202].

Попри те, що корпоративна культура має нематеріальний характер і не може бути безпосередньо спостережена, її вплив на діяльність організації є об'єктивно відчутним і комплексним. У науковій літературі виокремлюють три основні підходи до розуміння сутності та природи організаційної культури. Згідно з першим підходом, культура розглядається як продукт природного розвитку організації, що формується спонтанно в процесі соціальної взаємодії працівників. Другий підхід трактує культуру як результат цілеспрямованого конструювання та раціонального вибору керівництва. Третій підхід поєднує обидві позиції, визначаючи організаційну культуру як змішану природно-штучну систему, що інтегрує формально-раціональні та спонтанні соціальні процеси [41, с. 235].

Незалежно від механізму формування корпоративної культури, вона не може бути механічно запозичена з іншої організації. Можливим є лише адаптивне використання окремих елементів, структур чи управлінських інструментів, тоді як безпосереднє перенесення моделей організаційної поведінки між різними колективами є, як правило, неефективним. Це зумовлено унікальністю кожної організації, що визначається її соціально-демографічними, професійно-кваліфікаційними, галузевими та регіональними характеристиками [42, с. 365].

Корпоративна культура виступає своєрідною «особистістю» організації, формуючи її внутрішню логіку розвитку та визначаючи характер взаємодії між членами колективу. Вона впливає на спосіб прийняття управлінських рішень, побудову відносин з клієнтами, партнерами, постачальниками та конкурентами, а також на стратегічну поведінку компанії в цілому. Завдяки сильній корпоративній культурі організація набуває рис згуртованої спільноти, у межах якої дії кожного працівника спрямовані на досягнення спільного результату.

Організаційна культура забезпечує формування корпоративної ідентичності, створює відчуття стабільності та захищеності, полегшує

адаптацію нових працівників, сприяє підвищенню відповідальності персоналу та стимулює професійні досягнення. Вона не лише передає корпоративне бачення, а й формує рольові моделі, заохочуючи ефективних і творчих співробітників шляхом визнання та винагороди.

У сучасних умовах корпоративна культура розглядається як ключовий чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. Саме тому керівництво компаній дедалі більше уваги приділяє формуванню сильної корпоративної культури, заснованої на новому розумінні ролі людини в організаційній системі та принципах партнерства, розвитку й довіри.

Ефективну корпоративну культуру вирізняють такі основні характеристики: згуртованість колективу та розвинений командний дух; задоволеність працівників результатами власної праці та гордість за належність до організації; висока відданість компанії та готовність дотримуватися високих стандартів діяльності; підвищена вимогливість до якості праці; відкритість до змін, зумовлених вимогами розвитку та конкурентного середовища, попри наявні організаційні та бюрократичні бар'єри [48, с. 210].

Проведений аналіз літературних джерел дозволив визначити основні підходи до трактування змісту корпоративна культура (табл.1.1)

Таблиця 1.1

Підходи до визначення корпоративної культури

Підходи до визначення культури	Основоположні елементи
Ідеологічний	ідеї, основоположні цінності, стиль поведінки і поглядів.
Колективістський	колективне створення та сприйняття традицій, переконань та оточення.
Індивідуалізований	вираження індивідуальності підприємства і сприйняття себе в соціальному середовищі.
Стратегічний	спосіб досягнення стратегічних цілей підприємства.
Єднальний	стан гармонії між організаційними рівнями.
Системний	Система елементів, що вкупі здатні мобілізувати сили працівників.

Джерело: опрацьовано автором на основі [28; 37; 44; 45; 55; 59; 62].

Корпоративна культура формує певний імідж організації, який відрізняє її

від будь-якої іншої; вона створює систему соціальної стабільності в організації, будучи чимось на зразок соціального клею, який допомагає згуртовувати організацію, забезпечуючи властиві їй стандарти поведінки. Її не можна розглядати як щось дане, абсолютне: вона постійно змінюється в міру зміни людей і подій в організації [43, с. 850].

При правильному підході культура може стати потужним мотиватором і інструментом для досягнення цілей організації. Дослідниками була запропонована теорія корпоративної системи мотивації персоналу, яка у великій мірі залежить від корпоративної культури. Корпоративна система мотивації – це сукупність взаємопов'язаних методів мотивації персоналу, створення якої відбувається відповідно до умов зовнішнього і внутрішнього середовища і має на меті досягнення стратегічних цілей організації [46]. Корпоративна система мотивації стає частиною функціонування організації, що надає стимулюючий ефект на співробітників відповідно до складових її основи норм і цінностей і, отже, формується на основі існуючої корпоративної культури. Корпоративна культура впливає на всі аспекти діяльності і життя підприємства, керує всіма процесами інтеграції в колективі (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Вплив корпоративної культури на процес комунікації

Культура не лише регулює рівень управлінської ієрархії, систему діалогу і зв'язку з керівництвом, правила поведінки і трудовий етикет, вимоги до зовнішнього вигляду працівників, наявність легенд, традицій, а й формує пріоритет колективного або індивідуального прийняття рішень, надає етичну оцінку цілі, що ставиться при прийнятті рішення, впливає на компетентність працівника в прийнятті рішень, формує відношення працівників до кар'єрного росту, до соціального статусу, посади, кадрової політики підприємства, прискорює соціалізацію індивідуума через культурну адаптацію (рис. 1.2).



Рис. 1.2 Вплив корпоративної культури на процеси прийняття рішень, соціалізацію та кар'єру

Корпоративна культура впливає на всі процеси, що відбуваються на підприємстві і контролює життя працівників в колективі, мотивує їх до постійного розвитку, впливає на процеси соціалізації працівника через такі інструменти як: історія, міфи, легенди та ритуали. Культура має на меті активізувати потенціал працівників і підштовхнути їх до активних дій, згуртувати колектив, відкрити в них почуття єдності і причетності до справ підприємства.

Також культура відіграє важливу роль у розвитку виробничого та трудового процесів (рис. 1.3).

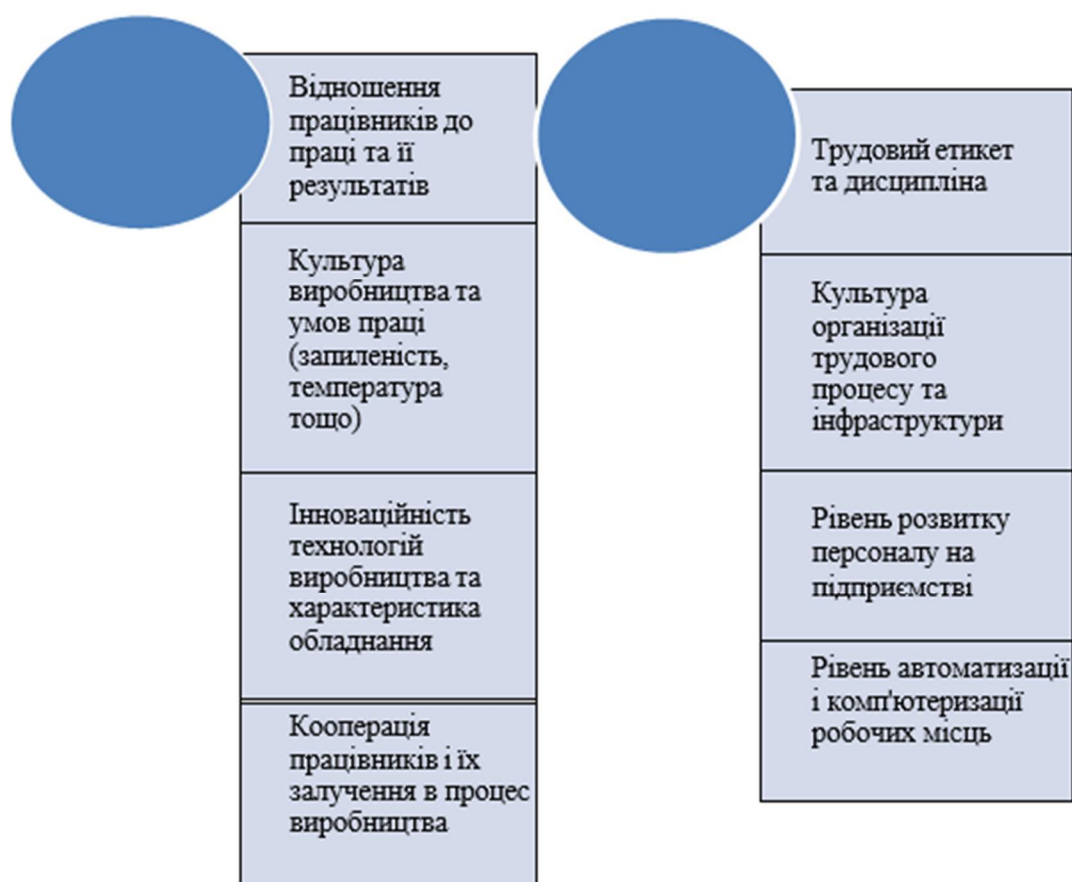


Рис. 1.3 Вплив корпоративної культури на організацію виробничого і трудового процесів

В першу чергу цей вплив пов'язаний з бажанням керівництва розвинути трудовий потенціал своїх працівників та покращити їх компетентність. Адже більш компетентні працівники можуть працювати з передовими технологіями, активізувати інноваційні процеси на підприємстві та приймати безпосередню участь у реалізації інноваційних змін.

Один із найважливіших напрямків впливу є взаємозв'язок культури та мотивації. Завдяки правилам, формам спілкування, психологічним умовам праці, відношенням до влади та лідерства, корпоративна культура підсилює дію мотиваційної системи підприємства і регулює її розвиток в залежності від цінностей і схильностей працівників [52, с. 1400]. Створення та розвиток корпоративної культури на підприємстві індивідуалізує його модель існування та виділяю його серед інших завдяки унікальній системі ціннісних орієнтацій та

системи розвитку і співпраці з власним персоналом для його ефективнішого використання.

1.2 Структура, види і функції корпоративної культури

Більшість великих промислових підприємств наразі переживає період вторинної внутрішньої інтеграції та проходить процес формування нових правил і стандартів поведінки, координаційних процесів і процедур завдяки зміні вищих ланок управління. Саме це являється важливим чинником зародження нової корпоративної культури та зміненого внутрішнього середовища. Перелом традиційних культурних практик можна спостерігати на тих підприємствах, де новий найманий менеджмент спробував або впровадити радикально нові культурні елементи, або – усунути елементи традиційної корпоративної культури. Актуальною залишається проблема дефіциту кваліфікованих та досвідчених працівників, тому розвиток та збереження кадрів, вкладення в персонал і орієнтація на стабільність вважаються визначальними напрямками функціонування промислових підприємств. Установку на командну роботу, інноваційність та ініціативність, мобільність та саморозвиток намагаються привити всім членам колективу, незалежно від їх віку та посади. Винятковість корпоративної культури полягає в тому, що вона не лише сприяє вдосконаленню соціально-психологічного клімату в колективі і виділяє підприємство з-поміж інших на бізнес-просторах, а й є вагомим мотиваційним важелем для працівників розвиватись, перейматись цінностями підприємства і його внеском у добробут суспільства, відчувати відповідальність за результати діяльності підприємства перед суспільством завдяки безпосередній участі у трудовому процесі.

Узагальнивши роботи авторів [23, 36, 46, 58, 61, 62] та їх характеристик функцій корпоративної культури автором представлено основні з них. Розуміння функцій корпоративної культури підприємства дозволяє сформулювати сутність управління нею на підприємстві [36, с. 23].

Виокремлення функцій корпоративної культури дозволяє виявити, чи в повній мірі використовується потенціал внутрішнього середовища і коригувати вплив культури на процеси, що відбуваються на підприємстві (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Функції корпоративної культури

Назва функції	Основні характеристики
Іміджева	формування особливого іміджу підприємства;
Функція залучення	залучення персоналу в корпоративну діяльність підприємства;
Єднальна	формування у персоналу почуття єднання і причетності до справ підприємства, можливості ототожнювати себе з організацією;
Контролююча	формування системи контролю за виконанням встановлених критеріїв та стандартів корпоративної поведінки
Ціннісно-утворююча	формування у працівників тих цінностей, які пропонує внутрішнє середовище;
Нормативно-регулююча	регулювання норм поведінки працівників, завдяки стандартизованим правилам і принципам, морально-етичним цінностям, прописаним у Кодексі етики підприємства;
Пізнавальна	Забезпечення працівника необхідною інформацією про історію, традиції, міфи та легенди підприємства;
Комунікаційна	встановлення і використання ефективних комунікаційних потоків, що забезпечують взаємодію і розуміння при аналізі та оцінці будь-якого виду інформації;
Мотивуюча	мобілізація сил персоналу, орієнтація всіх підрозділів на загальні цілі, забезпечення комфортною роботою і задоволеністю від неї;
Стабілізаційна	Розвиток системи соціальної стабільності на основі зростання згуртованості колективу
Виховна	управління якістю, вплив на рух організації вперед: на особистісний і кар'єрний ріст співробітників, на підвищення якості продукції, реалізацію творчого та інноваційного потенціалу кожного працівника
Реактивна	відновлення духовних сил в процесі сприйняття або включення в культурну діяльність

Джерело: опрацьовано автором на основі [23, с.205: 36, с.23: 46; 58, с.14: 61, с.438: 62, с.54].

Для глибшого розуміння особливостей формування та функціонування корпоративної культури доцільно здійснити її класифікацію за ключовими ознаками. Корпоративна культура є багатовимірним явищем, яке відображає специфіку управлінських підходів, стабільність організаційних норм, рівень узгодженості інтересів працівників і організації, а також домінуючі цінності в колективі. Узагальнення наукових підходів дозволяє виокремити основні види

корпоративної культури залежно від стилю управління, рівня стабільності, ступеня інтеграції персоналу та спрямованості ціннісних орієнтацій

Видовий розподіл корпоративної культури в першу чергу залежить від ролі формального лідера в становленні і розвитку культури, його стиля керівництва, від політики підприємства в напрямку управління персоналом та існуючих у ньому цінностей (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Види корпоративної культури і їх характеристика

За стилем управління підприємством		
Авторитарний	Ліберальний	Демократичний
1	2	3
централізація влади та сувора службова ієрархія, тотальний контроль над співробітниками; думка колективу, як правило, не враховується; рішення приймає керівник одноосібно.	керівництво в управлінні колективом активної участі не приймає, а в разі виникнення будь-яких проблем всередині організації займають нейтральну позицію.	між усіма членами колективу спостерігається раціональний розподіл обов'язків, колегіальне прийняття рішень і відкритість інформації для працівників.
За рівнем стабільності		
Стабільний		Нестабільний
Сталість і гранична чіткість діючих в організації норм, традицій, правил поведінки та інших елементів організаційної культури.		нестійкість в загальній системі управління підприємством, відсутність чітких і єдиних для всіх норм і правил поведінки; вибіркове ставлення до різних членів колективу.
За ступенем відповідності особистих і суспільних інтересів		
Інтегрований		Дезінтегрований
колектив згуртований; абсолютна більшість співробітників поділяють і щиро підтримують всі елементи діючої корпоративної культури.		колектив роз'єднаний в поглядах, а більшість співробітників невдоволені прийнятими нормами і правилами поведінки.
За спрямованістю домінуючих цінностей		
Особистісно-орієнтований		Функціонально-орієнтований
основною цінністю організації є працюючі в ній люди; керівництво прагне підтримувати співробітників і цікавиться їхніми потребами і проблемами.		в організації пріоритетним напрямком є чітке вираження функціональних алгоритмів діяльності з обов'язковим дотриманням існуючих норм і вимог.

Джерело: складено на основі опрацювання [25, с.340; 35, с. 72; 47, с.25; 65; 69]

Керівники безпосередньо впливають на персонал і саме від їх механізмів

впливу залежить поведінка працівників і відношення колективу до оточуючого середовища. Саме тому від керівників залежать темпи впровадження корпоративної культури та ступінь її реалізації на підприємстві.

Менеджери використовують безліч інструментів, які складають елементи корпоративної культури (рис. 1.4).

Філософія Цінності
Атрибутика

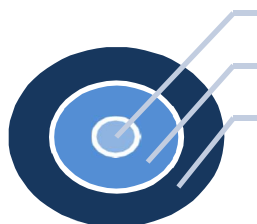


Рис. 1.4 Елементи корпоративної культури

На даному етапі вивчення механізму корпоративної культури вченими визначене розмаїття елементів, завдяки яким працівники відчують причетність до життя підприємства, лояльність до прийнятих управлінською ланкою рішень та дій, направлених на зміну процесів трудової діяльності колективу, згуртованість та співіснування в одному колективі.

На нашу думку, мотивація має стати одним з ключових елементів корпоративної культури (рис. 1.5), досліджуватись та впроваджуватись як і єдиний стиль одягу, ціннісні орієнтири та спільна мета діяльності. Адже в нинішніх умовах система мотивації має глобальне значення в ефективному стратегічному плануванні, і тому, має впроваджуватись на рівні з основними елементами корпоративної культури.

Філософія Цінності Мотивація
Атрибутика

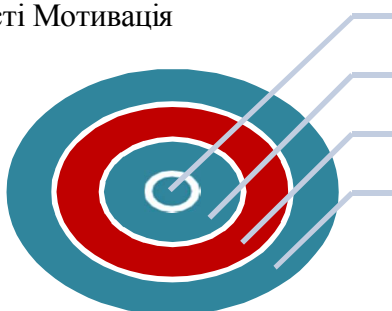


Рис. 1.5 Місце мотивації в механізмі формування корпоративної культури

Корпоративна культура під однією зі своїх функцій має на увазі мобілізацію внутрішніх сил працівників і призов їх до продуктивної праці, але ми вважаємо, що наразі вплив мотиваційної системи на культурологічні засади підприємства недооцінений наряду з іншими елементами.

Філософія компанії є одним з фундаментальних елементів корпоративної культури, адже вона формує основу світогляду підприємства. Менеджери з персоналу повинні реалізовувати філософію компанії, тому як філософія, прописана на папері, але не реалізована в житті, буде марною. Ставлення носіїв корпоративної культури до людини і її діяльності, вірування і переконання, національний менталітет, відносини з природою, розуміння реальності, часу і простору – все це є глибинним рівнем елементів культури.

На основі цінностей розробляються норми та правила поведінки працівників. Від них залежить рівень згуртованості колективу, ступінь досягнення організаційних цілей. Цінності виникають в той момент, коли співробітник виявляє потребу в задоволенні будь-якої проблеми, а цінності вважаються стимулом, необхідним для якісної взаємодії. Підповерхневий рівень включає місії і девізи, цілі і цілепокладання, кодекс поведінки і норми взаємин, етичні правила і моральні погляди.

Всі цінності поділяють на три групи:

- а) смисло життєві (уявлення про добро, зло, щастя, цілі та сенс життя);
- б) універсальні:
 - життєві (життя, здоров'я, безпека, добробут, сім'я, родичі, освіта, кваліфікація, правопорядок);
 - громадського визнання (працьовитість, посада, статус);
 - міжособистісного спілкування (чесність, доброзичливість);
 - демократичні (свобода слова, совісті, суверенітет); в) партикулярні:
 - прихильність до малої батьківщини, сім'ї;
 - фетишизм (віра в Бога, прагнення абсолюту).

Важливим елементом культури підприємства вважаються атрибути –

емоціональна атмосфера, ритуали, герої, міфи і легенди, стиль одягу і архітектура, лозунг і зовнішні відміни – все це формує імідж підприємства і ототожнює працівника з ним. Анекдоти, історії і байки, що перманентно циркулюють в компанії і нагадують про чийсь подвиги, нагадують працівникам про спільні свята або події, які позитивно відобразились в пам'яті. Поверхневий рівень видно для стороннього спостерігача при взаємодії з підприємством і саме він є показовим [23, с.110-111; 36, с. 24; 71, с.7-8; 72].

Ритуали є наочним показником ціннісних орієнтацій колективу і характеризується як окремий показник згуртованості колективу, що має власну класифікацію (рис. 1.6).

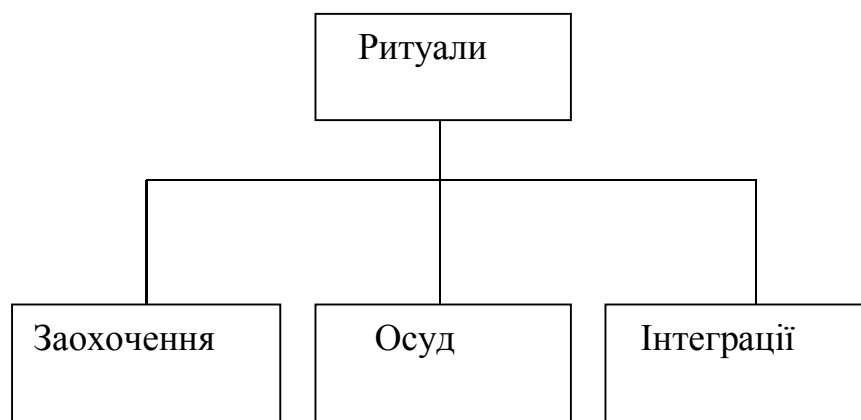


Рис. 1.6 Класифікація ритуалів за призначенням

Ритуали заохочення – мають на меті показати схвалення підприємством досягнень або певного типу поведінки, що вписується в рамки корпоративних культурних цінностей. Схвалюючи що-небудь в людині або просто звертаючи на це увагу, ми цю рису множимо і розвиваємо, публікуючи у пресі списку найефективніших працівників, створення рейтингу найоперативніших з певної проблематики.

Ритуали осуду – доводять до відома про несхвалення дій працівника, який поводить себе відмінно від прийнятих на підприємстві норм та правил культури. Коли люди усвідомлюють, що наслідки певної небажаної поведінки

однакові для будь-якого члена команди і покарання застосовуються справедливо, вони починають відчувати повагу до організації як до єдиного механізму.

Ритуали інтеграції – ті дії керівництва, направляють свої зусилля на пошук спільних рис між працівниками та керівництвом. Найчастіше – це конференції або семінари [49, р.41-43].

Автор А. Карпенко, досліджуючи вплив корпоративної культури на інноваційну активність підприємства, виокремлює систему базових принципів, що істотно підвищують мотивацію персоналу до реалізації та використання інноваційного потенціалу організації [15, с.14].

До таких принципів належать:

- прозорість цілей, за якої працівник усвідомлює та приймає місію підприємства, розуміє її суспільну значущість і користь, яку організація створює для суспільства;
- спільність ціннісних орієнтирів, що передбачає поділення персоналом ключових цінностей керівництва та акціонерів, а також їхнього бачення перспектив розвитку підприємства;
- оптимістичне сприйняття майбутнього, що формує віру працівників у стабільність компанії, правильність стратегічного курсу та спроможність керівництва забезпечити його реалізацію;
- демократичний стиль управління, за якого керівник зберігає авторитет, водночас залишаючись відкритим до зворотного зв'язку та пропозицій підлеглих;
- ефективні комунікаційні канали та високий рівень взаєморозуміння між персоналом і керівництвом, що забезпечує швидке доведення інноваційних ідей до управлінського рівня;
- сприятливий організаційний клімат, який характеризується динамічністю, позитивною атмосферою та високим рівнем професійної компетентності;
- розвинена культура взаємодопомоги та співпраці, що включає

наставництво, обмін досвідом, колективне обговорення ідей та підтримку в процесі їх реалізації;

- проектно-командний підхід до управління розвитком, що передбачає формування гнучких команд під конкретні інноваційні проекти з варіативним складом залежно від поставлених цілей;

- обмеження особистісної конкуренції за одночасного стимулювання командного суперництва, що сприяє консолідації колективу та зростанню результативності діяльності;

- підтримка самоповаги та самореалізації персоналу, що проявляється у визнанні значущості працівника, увазі до його ідей, турботі про умови праці та професійний розвиток;

- відсутність горизонтальних функціональних бар'єрів, завдяки чому формуються ефективні горизонтальні інформаційні потоки та висока комунікативна культура;

- забезпечення справедливості, зокрема впевненості ініціаторів інновацій у справедливому визнанні їхнього внеску та отриманні адекватної матеріальної винагороди у разі успішної реалізації пропозицій;

- формування культури відповідальності, за якої працівники не лише залучаються до інноваційних процесів, а й беруть на себе відповідальність за їх результати [48, с. 207–208].

Таким чином, корпоративна культура виступає цілісною системою взаємопов'язаних елементів, що взаємно підсилюють один одного та створюють сприятливе середовище для інноваційного розвитку організації. Синергія спільних цінностей та прозорих комунікацій формує унікальний психологічний клімат, який стимулює творчу ініціативу працівників і дозволяє ефективно впроваджувати складні технологічні зміни. Глибока інтеграція стратегічних цілей у щоденну практику кожного підрозділу забезпечує високу залученість персоналу, перетворюючи абстрактні місії компанії на дієвий інструмент досягнення ринкового лідерства. Формування відкритого середовища для обміну досвідом мінімізує внутрішні бар'єри та сприяє швидкій

адаптації колективу до непередбачуваних викликів глобального економічного простору. Водночас розвинена система корпоративної ідентичності стає фундаментом для побудови потужного бренду роботодавця, що гарантує залучення найбільш кваліфікованих кадрів у довгостроковій перспективі. У сучасних умовах функціонування великих підприємств неможливо уявити без цілеспрямованого формування та підтримки зазначених елементів, що підтверджує необхідність системного управління процесом розвитку корпоративної культури та доцільність її постійного вдосконалення.

1.3 Формування та оцінка розвитку корпоративної культури

Корпоративна культура прийшла до нас з західного менеджменту і відноситься до штучних конструктів, адже «керівник підприємства, який прагне до планомірного розвитку своєї справи, піклується про фізичне і духовне благополуччя співробітників, повинен насаджувати певні культурні атрибути всередині колективу» [39, с. 87]. Керівник, «насаджуючи культуру» може зіткнутись з реакціями:

- поступка – тип підпорядкування соціальним нормам, коли людина не сприймає їх, але приводить свою поведінку відповідно до них, щоб уникнути покарання і отримати соціальне схвалення;
- схвалення – тип підпорядкування соціальним нормам, коли людина з ними повністю згодна;
- ідентифікація – тип підпорядкування соціальним нормам, при якому людина повторює дії рольової моделі» [53, с. 23].

Також співробітники можуть просто ігнорувати ці вимоги і протестувати. Ступінь прийняття цінностей корпоративної культури – від формального до емоційного, несвідомого і автоматичного – є проблемою для керівника і технологічною задачею для PR-фахівця, яку він вирішує спільно з кадровою службою та з HR-менеджером.

У розумінні корпоративної культури існує два кардинально різних

підходи: раціонально-прагматичний, в якому керівник розглядається як особа, що формує культуру, і феноменологічний, де корпоративна культура розуміється і аналізується за допомогою інтерпретації її проявів, де вона – суть організації [51]. Звідси випливає, що і проблема передбачає різні технологічні рішення. Нагадаємо, що «технологія – це система послідовно здійснюваних дій, операцій, процедур, яка дозволяє отримувати певний запланований результат щодо незалежної від змін ситуації і конкретного змісту окремої операції» [25, с. 341].

Відповідно до першого підходу, де корпоративна культура розглядається «як фактор максимізації ефективності діяльності організації, зміцнення її цілісності, поліпшення механізмів соціальної згуртованості працівників, підвищення їх продуктивності і мотивації праці», технологія її формування відбувається в чотири етапи:

- визначення місії організації, базових цінностей;
- формулювання стандартів поведінки членів організації;
- формування традицій організації;
- розробка символіки.

За феноменологічним підходом організація постає як «система цінностей і уявлень, які задають певним чином рамки індивідуальної поведінки», а технологічне рішення полягає «в формуванні індивідуального і організаційного репертуару сприйняття і прояви культури». Корпоративна культура тут – «розділяється членами організації як набір значень, смислів, ритуалів, міфів та ідеологічних установок, що дозволяють особам інтерпретувати і конструювати ситуацію. Тобто організація є частиною культури суспільства і має формувати природні процеси становлення світогляду [24].

Прагматичний підхід дозволяє охарактеризувати організаційну культуру у структурно-логічних парах семантичних понять:

- стабільна – нестабільна;
- інтеграційна – дезінтеграційна;
- позитивна – негативна;

- явна – латентна;
- культура «верхів» – культура «низів»;
- єдина – складається з безлічі субкультур;
- особистісно-орієнтована – функціонально-орієнтована.

Також існує розподіл на домінуючу, субкультуру і контркультуру [53, р.31-33]. Завдяки цьому існує два типи впливу корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства:

I тип – вплив домінуючого типу культури організації на успішність розвитку бізнесу. Сформована корпоративна культура може бути ефективною і сприяти досягненню цілей організації, або навпаки, чинити сильний негативний вплив на ефективність діяльності (сильна і слабка організаційні культури). Успішними бувають ті організації, у яких сформувалася корпоративна культура внутрішньо не суперечлива, узгоджена зі стратегією розвитку і відповідає особливостям бізнесу і об'єктивним вимогам зовнішнього середовища.

II тип – вплив неузгодженості між реалізованими і офіційно закріпленими правилами, нормами і процедурами. Зазвичай формальні процедури не працюють саме внаслідок неузгодженості між декларованими, офіційно закріпленими в документах і реальними нормами життя в організації. Рівень керованості безпосередньо залежить від характеру неформальних норм і правил, а також ступеня їх впливу на діяльність організації [59, с. 331].

При формуванні корпоративних цінностей обов'язково потрібно враховувати вид діяльності компаній. Зокрема, на ринку послуг принципово важливе значення відводиться відношенню до людей, а в особливості до клієнтів.

Атмосфера творчості, взаємоповаги і ініціативи мотивує працівників працювати ефективніше. Для підтримки такого стану справ необхідні постулати, в яких будуть фіксуватися цінності компанії (табл. 1.5). Під час прийому нових працівників потрібно переконатися, чи будуть вони розділяти подібні цінності.

Співробітникам виробничих організацій найважливіше стабільність.

Причина такого пріоритету в тому, що на виробництві персонал орієнтований, перш за все, на процеси. І стабільність стає основним фактором успіху. Для компаній в ринковому сегменті зі значною конкуренцією буде корисним об'єднання на тлі зовнішньої загрози. Зокрема, можливе об'єднання співробітників проти конкурента, стаючи справжньою злагодженою командою в ім'я спільної мети [46].

Таблиця 1.5

Фактори, що впливають на формування корпоративної культури

Індивідуальна автономність	ступінь відповідальності, незалежності та можливостей вираження ініціативи в організації;
Структура	взаємодія органів та осіб, діючих правил, прямого керівництва і контролю;
Напрямок	ступінь формування цілей та перспектив діяльності організації;
Інтеграція	ступінь, до якої частини (суб'єкти) в рамках організації користуються підтримкою в інтересах здійснення скоординованої діяльності;
Управлінське забезпечення	менеджерське забезпечення чіткими комунікаційними зв'язками, допомогою і підтримкою своїх підлеглих;
Підтримка	рівень допомоги, наданої керівниками своїм підлеглим;
Стимулювання	рівень залежності винагороди від результатів праці;
Ідентифіковані	ступінь ототожнення працівників з організацією в цілому;
Управління конфліктами	швидкість вирішення конфліктів;
Управління ризиками	ступінь, до якої працівники заохочуються в інноваціях і прийнятті на себе ризику.

Джерело: складено автором на основі [28, с.116-118: 37 : 58, р.11-20; 60, р. 402-403; 62, р.50-53]

Основні принципи формування корпоративної культури за М. Shkvarylyuk:

- комплексність сценарного розвитку компанії, який виражає не тільки відносини між членами компанії, але і подання про призначення компанії в цілому і її членів, цілі, характер продукції і ринок, які визначають ефективність виробничо-збутової діяльності;
- визначення цінностей, прийнятих і бажаних для даної компанії;
- дотримання традицій, які в значній мірі визначають характер економічної системи, стиль управління;

– заперечення силового впливу, згідно з яким не можна штучно насаджувати слабкою культурі сильну і навпаки або коригувати її. Ефективність сильної культури, як і слабкою, залежить від конкретних умов;

– комплексна оцінка, відповідно до якої оцінка впливу культури на ефективність функціонування компанії повинна базуватися на комплексному підході. Цей принцип передбачає не тільки облік способів прямого впливу культури на ефективність зазначеної системи, а й облік безлічі невидимих опосередкованих шляхів впливу [69].

Існує безліч підходів до діагностики корпоративної культури, що вивчають різні аспекти її розвитку та впливу на діяльність працівників і підприємства.

Ідеографічний підхід – в основі лежить використання якісних методів, в тому числі традиційний аналіз документів організації, включене монографічне спостереження (дослідження), глибинні інтерв'ю.

Формалізований підхід (кількісний) характеризується використанням різних стандартизованих опитувальників. Серед формалізованих методів можна виділити:

- соціологічні дослідження (анкетування, інтерв'ю);
- концепцію Г. Хофштеде;
- вимірювання Е. Шейна;
- модель С. Ханді;
- модель Денісона.

За допомогою якісних методів в даній організації можна вивчити наступні аспекти корпоративної культури:

- усний фольклор;
- сформовані в організації правила, традиції, церемонії і ритуали;
- різні документи, що визначають життєдіяльність організації;
- сформовану практику управління.

В усному фольклорі знаходять відображення основні риси сформованої організаційної культури. Адже цінності, установки, які мають вирішальний

вплив на поведінку працівників організації, не передаються шляхом письмових інструкцій, наказів або розпоряджень, а проявляються в спілкуванні [8, с.87; 58, р.11-20]. Корпоративна культура може стимулювати трудову діяльність або пригнічувати її, залежно від рівня розвитку критеріїв оцінки культури (рис. 1.7)



Рис. 1.7 Основні критерії оцінки ефективності корпоративної культури [48, с. 208].

Відмінними рисами ефективної корпоративної культури є високий освітній рівень працівників, їх мотивація на успіх, справедливу винагороду за працю і створення умов для постійного вдосконалення працівників; ефективне керівництво і горизонтальна система управління система соціального захисту працівників, відкритість новим ідеям та інноваційним змінам, висока адаптивність, орієнтація на довгострокові цілі.

Корпоративну культуру як елемент підвищення ефективності діяльності підприємства прийнято характеризувати трьома групами методів (рис. 1.8).

Загальні методи відносяться не до дослідження об'єктів, а безпосередньо до організації та процедури пізнавального процесу. Їх іноді називають логічними методами. Ці методи не дають специфічної картини корпоративної

культури, а належать до науки в цілому.

Друга група методів дослідження та аналізу корпоративної культури охоплює емпіричні методи, призначені для отримання первинної інформації про фактичний стан культури в організації. Вибір конкретних методів залежить від змісту, структури та рівня дослідження організаційної культури.

Серед найбільш поширених і практично доцільних емпіричних методів, що характеризуються економічністю застосування та можливістю статистичної обробки результатів, доцільно виокремити: опитування (інтерв'ювання, анкетування) та непрямі методи дослідження, які включають аналіз усного фольклору організації, внутрішніх документів, правил, традицій, ритуалів і церемоній, а також вивчення практики управління.

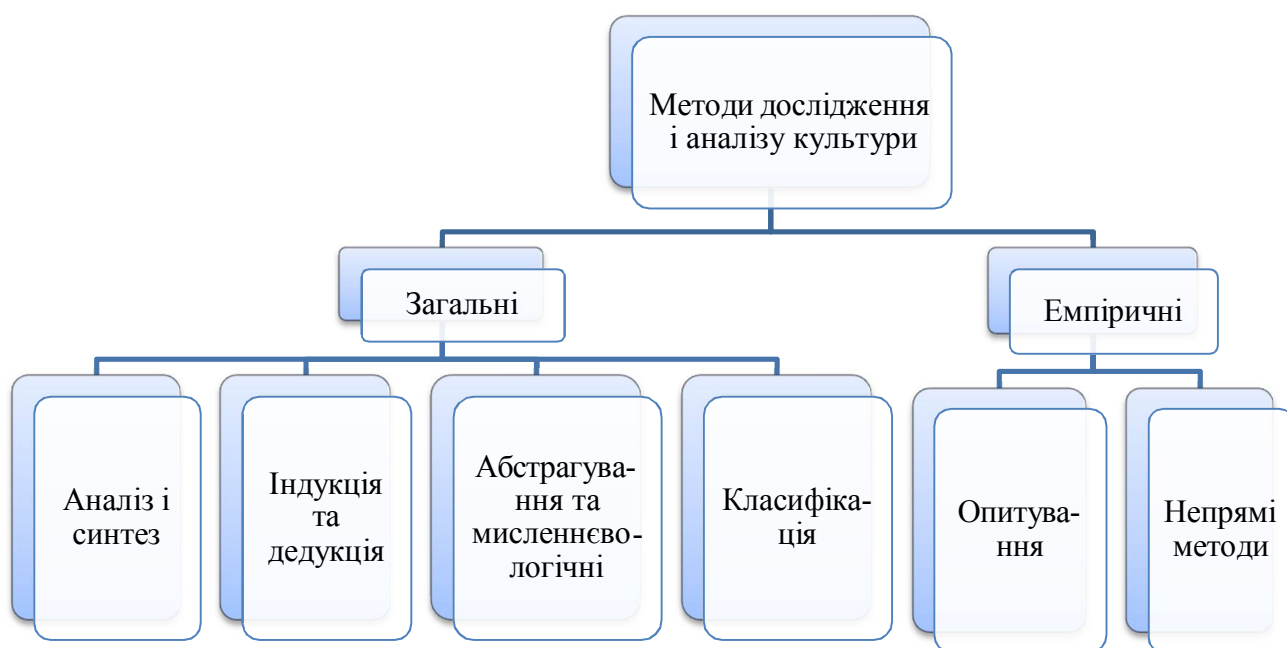


Рисунок 1.8 Методи дослідження і аналізу корпоративних культур [23, с.203]

Непрямі методи спрямовані на виявлення ціннісних орієнтацій, установок і домінуючих норм шляхом аналізу сприйняття працівниками внутрішнього середовища організації. Зокрема, ефективним інструментом є пропозиція співробітникам добрати прислів'я, приказки або метафори, які найбільш повно

відображають характерні риси організаційної культури та ключові вектори міжособистісних відносин. Використання таких методів сприяє глибшому усвідомленню персоналом особливостей культури організації та оцінці ступеня її впливу на результати трудової діяльності. Особливу роль відіграють організаційні історії про «героїв» компанії, які виконують важливі соціалізаційні функції: демонструють досяжність успіху, формують рольові моделі, встановлюють стандарти поведінки та мотивують працівників [54, р.224-225].

Необхідність зміни змісту корпоративної культури виникає у випадках, коли наявна культура перестає відповідати стратегічним цілям підприємства та не забезпечує формування поведінкових моделей, потрібних для досягнення бажаного рівня організаційної ефективності.

До основних чинників, що зумовлюють потребу у цілеспрямованих змінах корпоративної культури, належать:

- фундаментальна трансформація місії організації;
- швидке зростання компанії;
- внутрішні конфлікти та структурні розколи між підрозділами;
- міжнаціональні та міжетнічні неузгодженості;
- упровадження нових технологій;
- діяльність в умовах динамічно мінливого ринкового середовища;
- вихід на зовнішні ринки та здійснення зовнішньоекономічної

діяльності.

Індикаторами необхідності змін в організаційній культурі виступають зростання плинності кадрів та рівня абсентеїзму, зниження продуктивності праці, поява конфліктів між персоналом і керівництвом, а також загострення відносин з зовнішніми стейкхолдерами [58, р.15].

Корпоративна культура проявляється в системі цінностей організації, стилі лідерства, мові та символіці, процедурах, нормах повсякденної поведінки та критеріях оцінювання успіху підприємства. Вона є складним матеріально-

духовним феноменом, що має системну природу, а отже, потребує міждисциплінарного підходу до дослідження [56, р. 80].

Розвиток корпоративної культури є тривалим процесом, що ґрунтується на формуванні базових уявлень — глибинних переконань, які члени організації часто не усвідомлюють, проте саме вони визначають їх поведінку, управлінські рішення та характер взаємовідносин у колективі [65]. Для виявлення актуальних тенденцій у розвитку культури необхідним є проведення її системної діагностики.

Однією з найбільш відомих методик оцінювання корпоративної культури є модель Д. Р. Денісона, яка базується на поведінковому підході та дозволяє виявити взаємозв'язок культури з показниками ефективності діяльності підприємства. Модель ґрунтується на оцінюванні чотирьох ключових характеристик:

- місія — чітке усвідомлення призначення організації, її стратегічних цілей та бачення майбутнього;
- адаптивність — здатність організації реагувати на зміни, орієнтація на клієнта, готовність до інновацій та навчання на власному досвіді;
- залучення — рівень участі персоналу в управлінні, делегування повноважень, розвиток командної роботи та відчуття причетності до організаційних результатів;
- узгодженість — наявність спільних цінностей, внутрішньої цілісності та здатності досягати консенсусу навіть за умов розбіжностей [48, р. 204–223].

Кожна характеристика включає три індикатори, що в сукупності формують 12 параметрів оцінювання. Дослідження проводиться шляхом анкетування респондентів за 60 запитаннями з використанням п'ятибальної шкали. Отримані середні значення індексів порівнюються з еталонними показниками, сформованими на основі міжнародної бази даних, що дозволяє кількісно оцінити вплив кожного чинника на корпоративну культуру підприємства.

Економічна ефективність корпорації визначається по двох блоках показників. Перший блок включає об'єктивні (економічні) показники: результативність, продуктивність, прибуток, рентабельність, екологічність, енергоємність. Другий блок – суб'єктивні (психологічні, фізіологічні)

S. Alateeg та A. Alhammadi вказують, що організаційна культура впливає на загальну ефективність управління якістю та залученість працівників як ключовий елемент управлінського процесу, а спільні цінності і норми поведінки створюють основу для політик якості, що сприяють довготривалому успіху підприємства. Результати підкреслюють, що ефективне управління корпоративною культурою сприяє інноваціям і конкурентоспроможності [43, р. 843–858].

Дослідження D. Denison та A. Mishra доводить, що корпоративна культура безпосередньо пов'язана з ефективністю управління та організаційною результативністю підприємства. Автори виокремлюють чотири культурні виміри (залученість, узгодженість, адаптивність, місія), які формують цілісну систему менеджменту, тобто корпоративна культура розглядається як структурний елемент управління, що впливає на стратегічне планування і контроль [48].

Піонерні дослідження взаємозв'язку між корпоративною культурою та економічною результативністю підприємств належать американському вченому Д. Мейстеру. У своїх працях він довів, що рівень розвитку корпоративної культури безпосередньо корелює з показниками прибутковості підприємства. Науковець виокремив низку культурних чинників, які визначають фінансову успішність компанії, зокрема: орієнтацію на самовдосконалення, розвиток лідерства, формування сприятливого психологічного клімату в колективі, дотримання високих стандартів професійної діяльності, які включають особисті якості працівників, їх лояльність та високу продуктивність праці, стратегічну орієнтацію на довгострокові цілі, делегування повноважень, справедливую систему винагороди та високий рівень задоволеності персоналу.

Разом із тим для розробників корпоративної культури найбільш складним залишається емпіричне доведення того, що інвестиції у формування ефективної корпоративної культури безпосередньо зумовлюють зростання економічних показників діяльності підприємства. Відсутність універсальних методик кількісної оцінки ефективності впроваджених культурних змін та співвідношення витрат і результатів істотно ускладнює процес свідомого формування корпоративної культури. При цьому за однакового рівня досягнутої якості кінцевого результату витрати трудових ресурсів, обладнання, матеріалів, енергії та інших виробничих чинників можуть істотно відрізнятися, а саме сукупний рівень цих витрат у підсумку і визначає реальну ефективність виробництва [58; 59].

Зарубіжні дослідники оцінюють вплив внутрішньої мотивації та організаційної культури на продуктивність працівників з урахуванням відданості організації і виділяють серед факторів впливу на корпоративну культуру мотивацію і мораль, управління, комунікації та роботу. В анкеті надається 29 тверджень, як вони мають підтвердити або спростувати, оцінивши їх за 10-ти бальною шкалою. Працівникам запропоновано оцінити якість комунікацій на підприємстві, організацію праці, систему оплати праці та оцінювання персоналу, своєчасність і узгодженість прийнятих рішень, взаємовідносини в колективі, делегування повноважень та кар'єрне просування. За сумою отриманих балів автори надає характеристику рівня розвитку корпоративної культури та тенденції до змін для більш ефективного використання потенціалу підприємства і його персоналу [66].

Отже, для діагностики рівня розвитку корпоративної культури існує безліч анкет і моделей аналізу (табл. 1.6), наразі не існує інтегрального показнику якісного впливу культури на ефективність працівників, але багатьма авторами прийнято брати за величину зростання сумарного прибутку, прибуток на одного працівника, рівень виручки та рентабельність продажу.

Підходи до оцінки корпоративної культури

Основні підходи	Ключові показники
Методи аналізу культури	Загальні
	Емпіричні
Моделювання рівня розвитку культури	Моделі, концепції на основі опитувань персоналу
Економічні показники	Відхилення показників продуктивності до і після вкладень в розвиток корпоративної культури

Найточнішим показником результативності витрачених коштів являється економічний ефект. Це характеризує вплив на розвиток культури завдяки підвищенню продуктивності праці співробітників.

Висновки до 1 розділу

Корпоративна культура є важливим інструментом в системі управління персоналом, який формує в свідомості працівника, що є носієм цієї культури, певний алгоритм поведінки, який притаманний саме цьому підприємству. Культура направлена на трудовий потенціал, адже саме його зростання є основною метою формування корпоративної культури.

Ідеологія корпоративної культури впливає на управління персоналом через основні її елементи: філософію, цінності, артефакти, ритуали та мотиваційні механізми. Завдяки прийнятим цінностям розвивається прагнення персоналу підвищувати свій професійний рівень і розвивати свою компетентність, тобто культура стимулює розвиток персоналу.

На глибинному рівні культури знаходиться філософія, як генезис всього механізму, ніби «повітря» внутрішнього середовища, яким дихає персонал. Ці базові припущення приймаються на віру і керують поведінкою людей, допомагають їм сприймати артефакти культури підприємства.

Підповерхневим рівнем культури є норми та правила поведінки, девізи і лозунги, етичний кодекс та правила, засновані на цінностях.

Поверхневий рівень характеризується атрибутами, що створюють імідж підприємства, асоціюють його з певними подіями, особистостями, кольорами

або архітектурою, це допомагає працівникам ототожнювати себе з підприємством і відчувати приналежність до соціогрупи.

Основними принципами формування корпоративної культури є: добровільність, комплексність, комплексна оцінка, прийнятність цінностей, дотриманість традицій. Культура покликана сформувати у працівників почуття єдності і причетності до справ підприємства, сформувати у співробітників такі цінності, що пропонує внутрішнє середовище, регулювати норми поведінки через правила і морально-етичні цінності, сформувати ефективні і надійні комунікаційні потоки в колективі, мобілізувати сили персоналу і відновлювати духовні сили в процесі сприйняття або включення в культурну діяльність тощо.

Корпоративна культура може стимулювати трудову діяльність (бути ефективною) або пригнічувати її. Відмінними рисами ефективної корпоративної культури є високий освітній рівень працівників, їх мотивація на успіх, справедливу винагороду за працю і створення умов для постійного вдосконалення працівників і їх професійного зростання; ефективне керівництво і горизонтальна система управління, відкритість новим ідеям та інноваційним змінам, орієнтація на довгострокові цілі і великий творчий потенціал.

В сучасному світі культура активно завоює домінуючі позиції в людській діяльності і стає необхідним фактором гармонізації інтересів підприємства та його працівників, комунікаційних та соціальних взаємозв'язків, що з'являються в трудовому процесі і у формуванні світогляду та ціннісних орієнтацій персоналу, тож її економічне значення неможливо недооцінювати та ігнорувати, адже її цінність доведена багатьма успішними зарубіжними підприємствами, що її активно впроваджують та розвивають.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика промислового підприємства

ПАТ «Запоріжсталь» є одним із системоутворювальних підприємств металургійної галузі України та функціонує як інтегрований металургійний комплекс з повним виробничим циклом. Підприємство посідає провідні позиції у Європі за обсягами випуску сталі, рівнем експортних поставок, валютних надходжень та масштабами податкових відрахувань до бюджетів різних рівнів. З 2012 року комбінат входить до складу міжнародної гірничо-металургійної групи «Метінвест», що суттєво посилило його інвестиційний, технологічний та управлінський потенціал.

Створення ПАТ «Запоріжсталь» було зумовлене стратегічними завданнями індустріалізації країни та потребами машинобудівного комплексу в якісному листовому металі. Будівництво комбінату розпочалося 22 січня 1932 року. Згідно з проєктними розрахунками, підприємство мало стати найбільшим металургійним заводом Європи свого часу, із запланованою річною потужністю 1 224 000 т чавуну та 1 430 000 т високоякісної сталі. Введення в експлуатацію першої доменної печі та отримання першої плавки чавуну 16 листопада 1933 року стало відправною точкою промислової історії комбінату та офіційною датою його заснування.

Протягом 1930–1940-х років підприємство послідовно нарощувало виробничий потенціал за рахунок будівництва прокатних цехів, допоміжних виробництв, енергетичної та транспортної інфраструктури. До початку Другої світової війни ПАТ «Запоріжсталь» сформувалося як потужний металургійний комплекс, частка якого у загальнодержавному виробництві чорних металів була

визначальною, зокрема у сегменті високоякісної гарячекатаної та холоднокатаної тонколистової сталі, що використовувалася в авіаційній, суднобудівній та машинобудівній галузях.

Післявоєнний період розвитку комбінату характеризувався масштабною реконструкцією та технічним переоснащенням виробничих потужностей. Починаючи з 1955 року на підприємстві систематично реалізовувалися програми модернізації основних фондів, впроваджувалися нові технологічні процеси, автоматизувалися ключові виробничі операції, що дозволило значно підвищити продуктивність праці, знизити собівартість продукції та забезпечити стабільне зростання обсягів випуску металопродукції без істотного розширення виробничих площ.

На сучасному етапі ПАТ «Запоріжсталь» здійснює виробництво широкого спектра металопродукції, зокрема гарячого і холодного прокату з вуглецевих, легованих, низьколегованих та нержавіючих сталей. Підприємство зберігає унікальну для України спеціалізацію у виробництві тонколистового прокату з нержавіючої та легованої сталі, а також консервної жерсті, що забезпечує його стратегічну роль у національному промисловому комплексі. За обсягами виробництва комбінат стабільно входить до трійки найбільших металургійних підприємств держави та формує суттєву частку валютних надходжень України.

Високі якісні характеристики продукції ПАТ «Запоріжсталь» зумовлюють її конкурентоспроможність на світових ринках та стабільний попит з боку споживачів. Підприємство здійснює зовнішньоекономічну діяльність із партнерами більш ніж у 50 країнах світу, серед яких Туреччина, Італія, Польща, Ізраїль, Болгарія, країни Близького Сходу та Африки. Водночас стратегічним пріоритетом збутової політики комбінату залишається внутрішній ринок України, що відповідає концепції забезпечення національної економічної безпеки та розвитку вітчизняної промисловості.

Згідно зі статутними положеннями, метою діяльності підприємства є отримання прибутку шляхом здійснення господарської діяльності та одночасне

задоволення соціально-економічних інтересів акціонерів і трудового колективу товариства [49].

Реалізація цієї мети здійснюється через систему стратегічного управління, орієнтовану на довгострокову фінансову стійкість, інноваційний розвиток та підвищення конкурентоспроможності компанії.

Стратегічне бачення ПАТ «Запоріжсталь», сформоване у межах корпоративної стратегії групи «Метінвест», транлюється у комплекс взаємопов'язаних стратегічних цілей. Першочерговим завданням є формування та підтримка стійкої конкурентної переваги у виробництві сталі шляхом досягнення рівня ефективності провідних світових металургійних корпорацій. Для цього компанія здійснює системні інвестиції у впровадження сучасних металургійних технологій, оновлення виробничих фондів, підвищення якості власної сировинної бази та оптимізацію операційних процесів.

Суттєвим напрямом стратегічної діяльності є посилення самозабезпечення сировинними ресурсами, диверсифікація джерел постачання високоякісного коксівного вугілля та оптимізація логістичних ланцюгів від видобутку сировини до реалізації готової продукції. Особлива увага приділяється підвищенню ефективності транспортної інфраструктури, включаючи залізничну та морську логістику, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства на світових ринках.

Другим стратегічним напрямом є зміцнення позицій на ключових ринках збуту шляхом зростання обсягів реалізації готової сталевих продукції, розширення асортименту продукції з високою доданою вартістю та формування довгострокових відносин із ключовими клієнтами. Досягнення статусу пріоритетного постачальника розглядається як важливий елемент забезпечення стабільності продажів та формування сталих партнерських зв'язків.

Третім стратегічним пріоритетом є досягнення рівня найкращих світових практик корпоративного управління та побудова ефективної системи управління, що ґрунтується на єдиному корпоративному баченні, цінностях і

культурі безперервних поліпшень, зокрема на засадах концепції lean management та принципів сталого розвитку [75, р.660].

Структуру діяльності ПАТ «Запоріжсталь» подано на рисунку 2.1. Предметом діяльності підприємства є:

- виробництво та збут металургійної продукції, продукції виробничого та побутового призначення, інших супутніх видів продукції металургійного циклу;
- виробництво та збут будівельних матеріалів, конструкцій та виробів;
- виробництво та збут іншої продукції промислово-виробничого призначення, сільськогосподарської продукції, товарів народного споживання та продуктів харчування;
- видавнича та рекламна діяльність;
- зовнішньоекономічна діяльність;
- здійснення інвестиційної діяльності;
- проведення торгівельно-посередницьких операцій з товарами та послугами, як на території України, так і за її межами;
- торгівельна діяльність, в тому числі шляхом створення оптової та роздрібно торгівельної мережі як на території України, так і за її межами;
- інша діяльність, завбачена статутом (рис. 2.1).
-

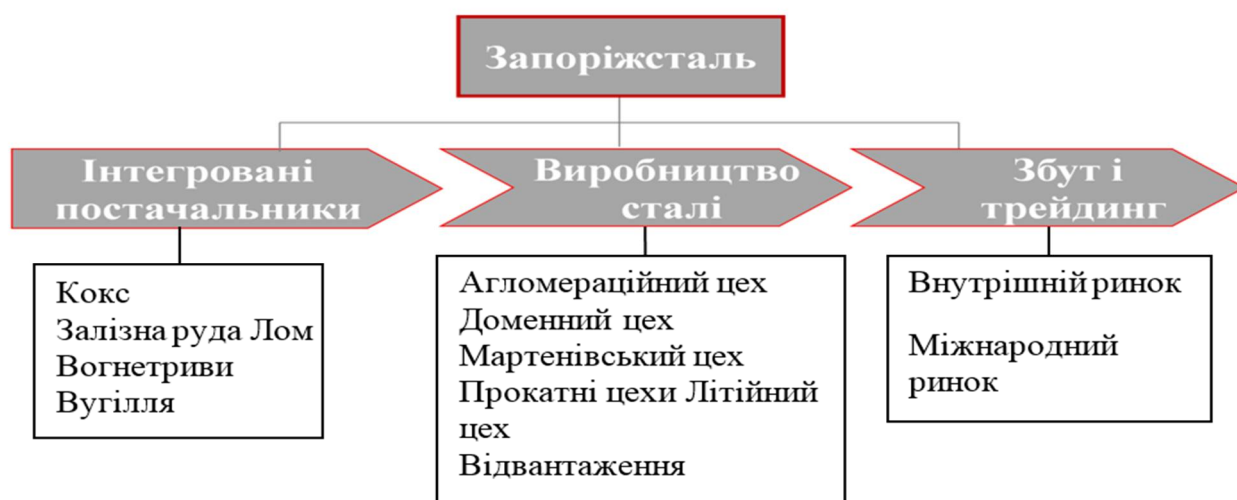


Рис. 2.1 Структура діяльності ПАТ «Запоріжсталь»

Планування робіт всього підприємства і контроль за їх виконання здійснюється функціональними підрозділами (рис. 2.2).

До обов'язків вищого керівника входить: регулювання відносин поміж функціональними керівниками. Функціональна структура заснована на поділі праці і необхідності узгодження, координації реальних дій всіх учасників спільної діяльності.



Рис. 2.2 Схема функціональної організаційної структури ПАТ «Запоріжсталь»

Підприємство у процесі війни поступово втрачає свою роль національного гіганта з виробництва сталі та продуктів з неї, попит на які досить високий як в Україні, так і за її межами. Для детальнішої оцінки фінансового стану та динаміки розвитку ПАТ «Запоріжсталь» у період воєнних дій доцільно проаналізувати ключові показники його фінансової звітності за 2022–2024 роки. Дослідження змін у структурі власного капіталу, обсягах активів, а також фінансових результатах діяльності підприємства дозволяє виявити основні тенденції функціонування металургійного гіганта в умовах економічної нестабільності та зростаючих ризиків. Узагальнені дані наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні фінансові показники розвитку ПАТ «Запоріжсталь», тис. грн.

Показники	Од. вим.	2022	2023	2024	Абс. відхилення 2023/2022	Темп росту 2023/2022, %	Абс. відхилення 2024/2023	Темп росту 2024/2023, %
Статутний капітал	тис. грн	660 920	660 920	660 920	0	100	0	100
Резервний капітал	тис. грн	506 200	506 200	506 200	0	100	0	100
Додатковий капітал	тис. грн	0	0	0	0	-	0	-
Непокриті збитки	тис. грн	28 471 882	25 794 767	27 010 310	-2 677 115	90,6	1 215 543	104,7
Всього власного капіталу	тис. грн	40 371 787	36 721 228	47 395 770	-3 650 559	90,9	10 674 542	129,1
Баланс	тис. грн	70 038 655	77 617 473	94 284 652	7 578 818	110,8	16 667 179	121,5
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	-4 864 685	-3 654 990	880 562	1 209 695	-	4 535 552	-

Джерело: вихідні дані за [31,32,33,34]

Наразі підприємство вирівнює рівень фінансового стану, що характерно для останніх років. Порівняно з минулими роками, які були збитковими, що характерно для періоду кризи того періоду, зараз підприємство нарощує виробництво, підвищує якість продукції та контролює фінансовий стан підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні показники матеріалоємності металургійного комбінату, тис. грн.

Показники	Од. вим.	2022	2023	2024	Абс. відхилення 2023/2022	Темп росту 2023/2022, %	Абс. відхилення 2024/2023	Темп росту 2024/2023, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Основні засоби (ОЗ)	тис. грн	21 042 229	19 521 603	30 692 303	-1 520 626	92,8	11 170 700	157,2

Запаси	тис. грн	2 139 287	1 885 203	1 959 265	-254 084	88,1	74 062	103,9
--------	-------------	--------------	--------------	--------------	-------------	------	--------	-------

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Незавершене виробництво (НВ)	тис. грн	605 348	1 238 077	1 249 819	632 729	204,5	11 742	100,9
Готова продукція (ГП)	тис. грн	1 421 387	2 014 280	349 500	592 893	141,7	-1 664 780	17,3
Товари	тис. грн	27 759	10 236	9 521	-17 523	36,9	-715	93
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	46 801 073	54 906 022	65 364 231	8 104 949	117,3	10 458 209	119

Джерело: розраховано за даними [31,32,33,34]

Протягом досліджуваного періоду спостерігається неоднозначна динаміка показників. Основні засоби у 2024 році порівняно з 2022 роком зросли приблизно в 1,5 рази, запаси загалом суттєво не змінилися, незавершене виробництво зросло понад у 2 рази, що свідчить про активізацію виробничого процесу. Обсяги готової продукції, навпаки, зменшилися, що може бути наслідком зростання обсягів реалізації. Собівартість реалізованої продукції зросла приблизно в 1,4 рази, що вказує на розширення масштабів діяльності підприємства. Також значних змін зазнали активи підприємства (табл. 2.3), рівень яких змінювався хвилеподібно, в залежності від кризових періодів.

Таблиця 2.3

Активи підприємства ПАТ «Запоріжсталь», тис. грн.

Показники	Од. вим.	2022	2023	2024	Абс. відхилення 2023/2022	Темп росту 2023/ 2022, %	Абс. відхилення 2024/2023	Темп росту 2024/2023, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Необоротні активи	тис. грн	23 241 912	21 769 461	32 845 095	-1 472 451	93,7	11 075 634	150,9

Оборотні активи	тис. грн	46 796 743	55 847 755	61 439 292	9 051 012	119,3	5 591 537	110
-----------------	----------	------------	------------	------------	-----------	-------	-----------	-----

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Довгострокові зобов'язання	тис. грн	1 990 578	1 780 289	4 777 167	-210 289	89,4	2 996 878	268,3

Джерело: розраховано за даними [31,32,33,34]

Економічна характеристика діяльності підприємства змінювалась хвилеподібно, на що вплинула криза, ситуація в країні, зміни у структурі самого комбінату, але за останній період почалось нарощення виробництва та накопичення капіталу у вигляді прибутку та виготовленої продукції на складі, що дозволяє зробити висновок про покращення економічного стану комбінату.

Разом з цим також зростають і витрати (табл. 2.4), що свідчить про цільове використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів. Ріст витрат також підкріплюється зростанням рівня фінансової результативності, що позитивно вплинуло на економічні показники підприємства за останні роки.

Таблиця 2.4

Показники витрат комбінату за останні роки, тис. грн.

Показники	Од. вим.	2022	2023	2024	Абс. відхилення 2023/2022	Темп росту 2023/2022, %	Абс. відхилення 2024/2023	Темп росту 2024/2023, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Адміністративні витрати	тис. грн	489 567	437 309	516 087	-52 258	89,3	78 778	118
Інші операційні витрати	тис. грн	3 014 968	609 235	669 215	-2 405 733	20,2	59 980	109,8
Витрати на збут	тис. грн	2 160 225	3 125 816	3 229 329	965 591	144,7	103 513	103,3

Фінансові витрати	тис. грн	1 526 205	563 906	841 875	-962 299	36,9	277 969	149,3
-------------------	----------	-----------	---------	---------	----------	------	---------	-------

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Фінансовий результат	тис. грн	-4 864 685	-3 654 990	880 562	1 209 695	-	4 535 552	-

Джерело: розраховано за даними [31,32,33,34]

Отже, підприємство за останній період переживало кризовий стан, що характерно було для більшості підприємств на той період, але наразі ПАТ «Запоріжсталь» нарощує темпи приросту прибутків від продажу продукції закордон та покращення якості наданих послуг і виготовлених товарів.

2.2. Аналіз складу персоналу підприємства ПАТ «Запоріжсталь»

Весь персонал ПАТ «Запоріжсталь» поділяється на такі категорії: робітники, фахівці і керівники. До робітників належать особи зайняті безпосередньо впливом на предмети праці, доглядом за засобами праці і контролем за їх роботою, виконанням операцій з контролю якості та інших видів обслуговування виробничого процесу. До промислово-виробничого персоналу входять фахівці та керівники до них враховують осіб, зайнятих трудовими операціями, пов'язаними з основною діяльністю підприємства (виготовлення промислової продукції та виконання робіт промислового характеру, організація виробництва) Більшість працівників комбінату – чоловіки, що обумовлено специфікою діяльності підприємства та важкими умовами праці. Статевий розподіл персоналу ПАТ «Запоріжсталь» за категоріями працівників у 2022-2024 рр. наведено у таблиці 2.5

Аналізуючи динаміку за останні 3 роки також помітне праці і медичними обмеженнями. Також більшість жінок по досягненню пенсійного віку за

«гарячим стажем» намагаються змінити місце роботи через важкість праці та погіршення стану здоров'я, хоча підприємство і надає безкоштовне медичне страхування всім працівникам та призводить оплату послуг лікарні.

Таблиця 2.5

Статевий склад працівників ПАТ «Запоріжсталь»

Роки	Стать	осіб	у % до загальної чисельності	Всього, осіб
1	2	3	4	5
2022	Ч	7 537	81	9 305
	Ж	1 768	19	
2023	Ч	6 955	81,25	8 560
	Ж	1 605	18,75	
2024	Ч	6 995	81,6	8 577
	Ж	1 582	18,4	

Джерело: розраховано за даними [31,32,33,34]

За останні кілька років просліджується помітніша тенденція до зниження кількості працівників, що може бути викликано різними причинами: впливом воєнного стану, незадоволенням заробітною платою, шкідливими умовами праці, за станом здоров'я або у зв'язку з пенсією, погіршенням ситуації в країні та відтіком кадрів закордон, але все одно підприємство досі залишається одним із найсильніших конкурентів на ринку праці.

ПАТ «Запоріжсталь» є провідним підприємством у галузі металургії, що робить його бажаним для шукачів роботи, але наряду з цим шкідливі умови праці, важкий графік і імідж підприємства-забруднювача навколишнього середовища змушує його працівників шукати інше робоче місце (рис. 2.4).

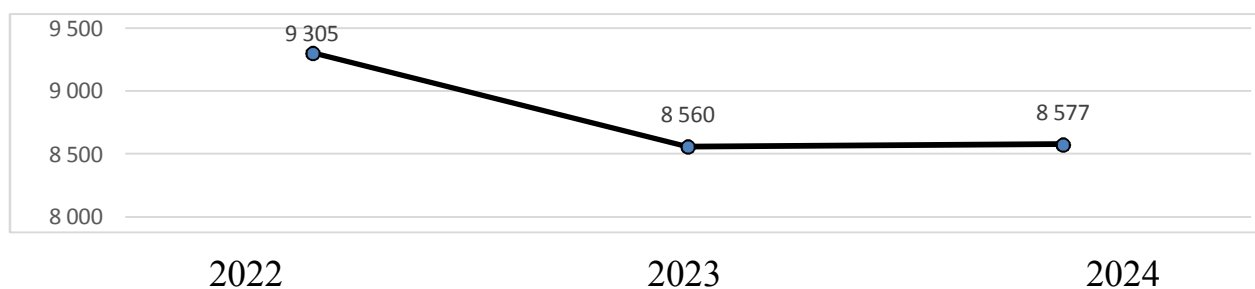


Рис. 2.4 Зміна чисельності працівників комбінату за три роки

Джерело: розраховано за даними [31,32,33,34]

За віковим розподілом тенденції зберігаються в напрямку омолодження колективу, про що свідчить збільшення кількості працівників у віці від 20 до 35 років за останній період (рис. 2.5).

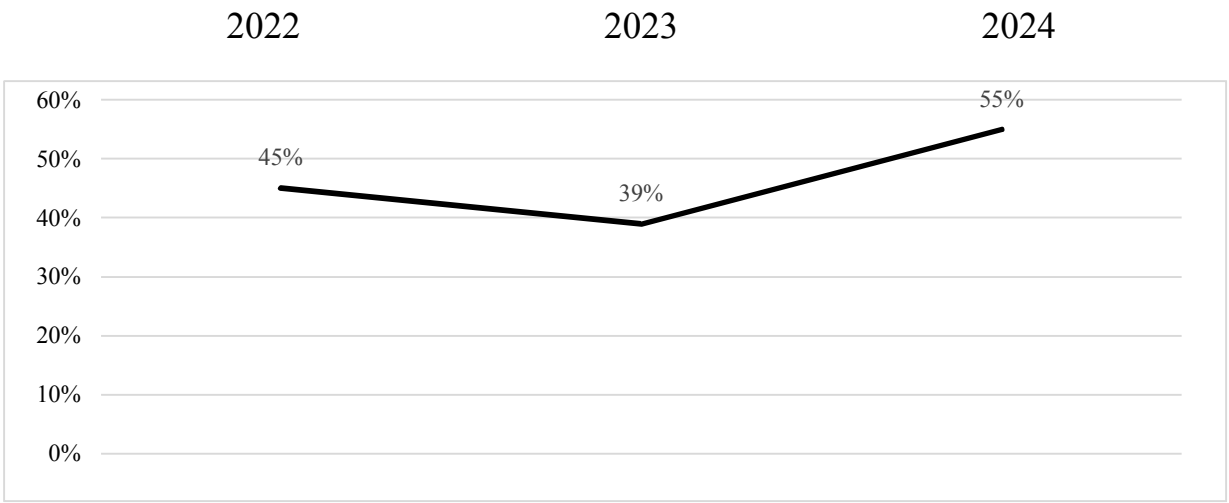


Рис. 2.5 Тенденції зміни чисельності працівників комбінату у віці 20-35 р., %
Джерело: побудовано за даними [31,32,33,34]

Витрати на оплату праці та на розвиток персоналу помітно зросли у 2024 році, порівняно з 2022, про що свідчать дані в таблиці 2.6.

Витрати на персонал зросли майже в 1,2 рази, на оплату праці в 1,2 рази, а на соціальні заходи в 1,2 рази. Ці показники характеризують підприємство як соціально наповнене, адже частина доходів пере направлені на підвищення розвитку персоналу.

Таблиця 2.6

Основні показники витрат на персонал комбінату, тис. грн.

Показники тис. грн.	2022	2023	2024	Абс. відхилення 2023/2022	Темп росту 2023/2022, %	Абс. відхилення 2024/2023	Темп росту 2024/2023, %
	2	3	4	5	6	7	8
Витрати на оплату праці	2 272 345	2 427 423	2 751 304	155 078	106,8	323 881	113,3

Витрати на соціальні заходи	487 912	521 555	595 221	33 643	106,9	73 666	114,1
Витрати на персонал	2 760 257	2 948 978	3 346 525	188 721	106,8	397 547	113,5

На підприємстві запроваджуються навчальні програми для підвищення професійних навичок, перенавчання на додаткові професії, тренінг-центри на базі відділу розвитку персоналу.

Працівникам надається можливість пройти курси цільового призначення (рис. 2.6) для ознайомлення з сучасним обладнанням, інноваційним технологічним процесом, новими засобами механізації та автоматизації праці. Також робітникам надається можливість підвищити кваліфікацію, вдосконалити знання до необхідного за нормами рівня, що виділено на рисунку 2.7.

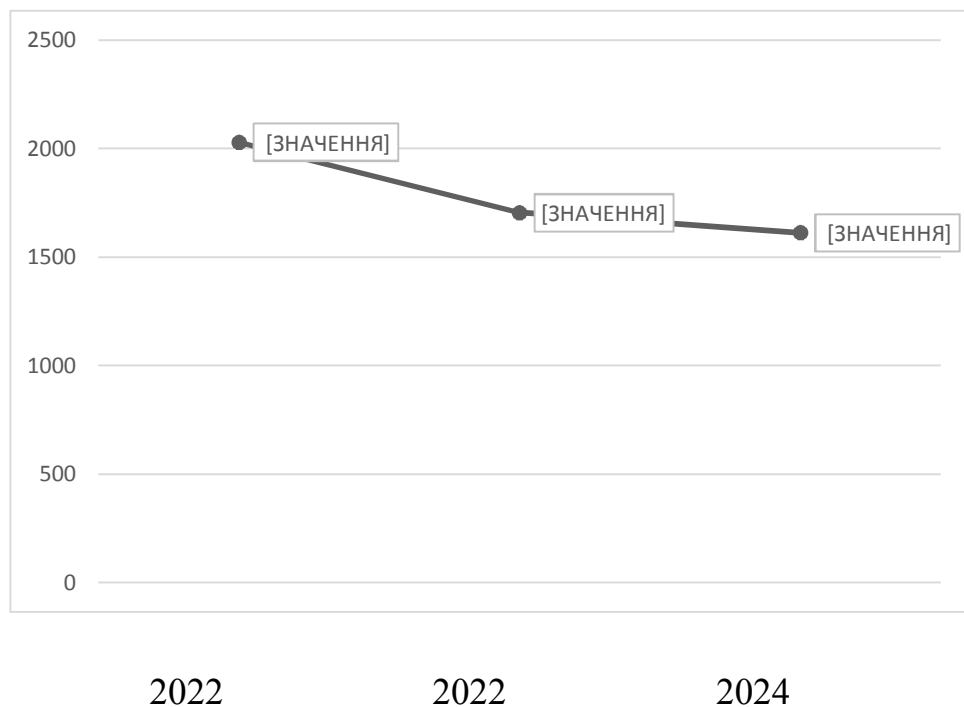


Рисунок 2.6 Динаміка працівників, що пройшли курси цільового призначення за останній період, осіб

Навчання проходить на семінарах, конференціях, виставках, форумах в учбових центрах, підприємствах України та закордоном. Це допомагає

працівникам підвищити свій рівень знань та стати сильнішим конкурентом на ринку праці, завдяки освоєнню новітніх технологій та тенденцій передового виробництва (рис. 2.7).

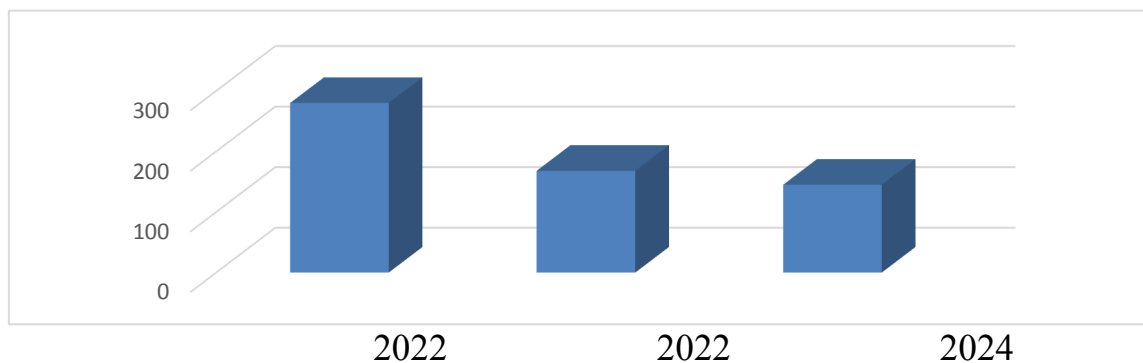


Рис. 2.7 Працівники, що підвищували кваліфікацію за останній період, осіб
Джерело: побудовано за даними [31,32,33,34]

Навчання відбувається як теоретичне, так і практичне, що дозволяє підвищити свій рівень знань без відриву від виробництва. Також комбінат надає можливість пройти підготовку особам, що раніше не працювали за робітничою професією на основі дії трудового договору з навчальними закладами (рис. 2.8).

Оплату заробітної плати інструкторам, викладачам та працівникам, задіяним у процесі навчання бере на себе підприємство, яке також надає приміщення та модульні навчальні програми власного здобутку. Для будь-якого підприємства його працівники – є його потенціалом. Саме завчасне навчання допомагає попередити ризик травматизму або нещасних випадків на робочому місці. Також працівник відчуває увагу збоку керівних структур до його розвитку, що є потужним мотиватором для подальшого вдосконалення.

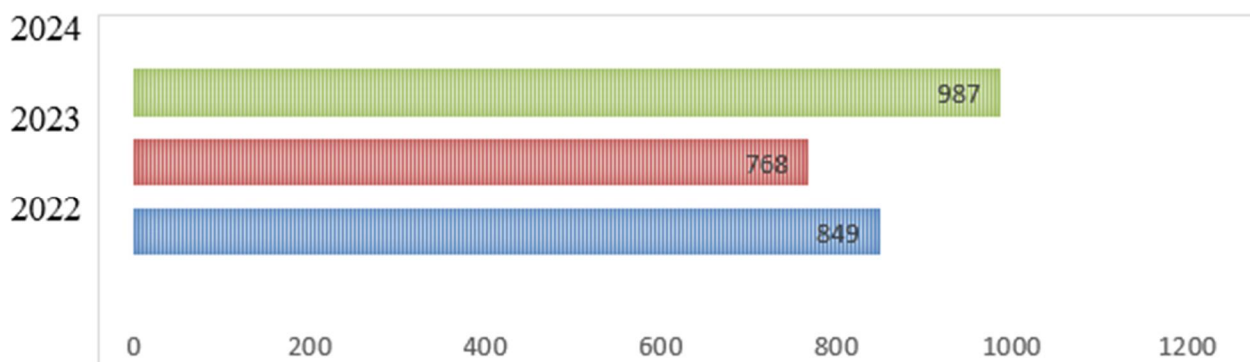


Рис. 2.8 Кількість працівників, що освоїли на практиці в комбінаті першу професію, осіб

Джерело: побудовано за даними [31,32,33,34]

Отже, в порівнянні з базисним роком чисельність персоналу знизилась в півтора рази, хоча й підприємство підтримує імідж одного з найсильніших в галузі металургії в Україні, та завжди розвивається у напрямку інноваційних і культурних змін, але наповненість штату потребує притоку нових кадрів. Це може свідчити про недосконалість системи управління персоналом, або відсутність важелів, які б допомагали утримувати працівників на робочих місцях.

Кожного року підприємство проводить щорічну оцінку персоналу, що може послугувати приводом для підвищення заробітної плати працівника, що оцінюється. Для полегшення процедури оцінювання кожен працівник має власну картку ключових показників ефективності, показники, які характеризують рівень ефективності їх діяльності за певний період.

Оцінка відбувається за критеріями:

- ступінь реалізації цілей та задач;
- якість;
- економія.

Працівник не відповідає вимогам, якщо:

- співробітник регулярно не виконує або виконує їх не на належному рівні;
- регулярно запізнюється з виконанням робіт;
- результати роботи не відповідають необхідному рівню якості робіт;

- зазвичай використовує більше ресурсів (часу, матеріалів і т.д.), ніж встановлено нормами;
- не стежить за станом робочого місця та обладнання. Повністю відповідає вимогам, якщо:
 - співробітник завжди виконує поставлені завдання в межах встановлених
 - вимог;
 - не затримує терміни виконання робіт;
 - відсутній брак в роботі;
 - використовує тимчасові і матеріальні ресурси в відповідно до встановлених норм;
- устаткування і робоче місце завжди підтримується в нормальному стані.

Також працівник може перевищувати очікування:

- співробітник завжди виконує поставлені завдання на високому рівні;
- завжди прагне до перевиконання поставлених задач;
- скорочує терміни виконання робіт без порушень норм і вимог;
- раціонально використовує тимчасові і матеріальні ресурси з метою їх економії, при цьому не порушуючи якість виконуваних робіт;
- устаткування і робоче місце завжди підтримується в ідеальному стані.

Крім результатів роботи, яких досяг співробітник, оцінці також підлягає його поведінка – то, наскільки вона відповідає корпоративним стандартам. В рамках щорічної оцінки поведінка співробітників оцінюється згідно корпоративної моделі компетенцій Метінвесту, яка заснована на цінностях холдингу і включає 8 компетенцій (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Оцінювані моделі компетенцій працівників

Цінність	Компетенції
----------	-------------

Лідерство	Бути лідером; Бути відповідальним.
Професіоналізм	Діяти ефективно; Вдосконалювати професійні знання.
Клієнтоорієнтованість	Бути орієнтованим на потреби споживача; Забезпечувати якість.
Життя, здоров'я, екологія	Знати, дотримуватись та підтримувати стандарти з охорони праці, промислової безпеки та охорони навколишнього середовища.
Командна робота	Працювати на командний результат.

Джерело: опрацьовано на [4,8,9,16, 20.22,29]

Керівник оцінює поведінку співробітника по кожній з восьми компетенцій, за шкалою від 1 до 4 балів за посадою, за якою проводиться оцінка цього співробітника, потім всі ці бали додаються.

Завершивши оцінку результатів роботи та компетенцій співробітника, керівник приступає до визначення ступеня його ефективності за оціночний період, яка розраховується з урахуванням ваги кожного з цих 2-х критеріїв:

- оцінка результатів роботи становить 60% в підсумковій ефективності співробітника;
- оцінка компетенцій – 40%.

На основі цього алгоритму формується рейтинг працівників комбінату. Процедура рейтингування передбачає складання рейтингу (списку) працівників на основі їх особистої ефективності, де, відповідно, перше місце займе працівник з найбільш високим відсотком підсумкової ефективності, а останнє – з найбільш низьким.

Складання рейтингів є інструментом керівника і здійснюється з метою:

- визначення успішності співробітників відносно один одного в рамках порівнянної групи в підрозділі;
- виявлення і заохочення найбільш успішних співробітників;
- стимулювання співробітників, які показали недостатні результати за підсумками оцінки, на досягнення кращих показників в наступному оціночному періоді;
- аргументованого зворотного зв'язку співробітникам, що їх ефективність роботи в цьому році була вище або нижче аналогічної їх колегам.

Керівник разом з підлеглим, який опинився в низу рейтингу разом обговорюють ситуацію, що склалась, її причини та можливості виходу з неї у наступному звітному періоді, свої пропозиції заносять у план, який є обов'язковим для виконання працівником для підвищення його у рейтингу наступного разу.

На сьогоднішній день підприємство підтримує зв'язки з навчальними закладами, аби поповнювати кадрові резерви та створює всі необхідні умови для розвитку своїх працівників, їх навчання та просування по кар'єрним сходинкам всередині комбінату.

Підприємство наразі намагається ширше охоплювати всі сторони життєдіяльності працівників, аби мінімізувати стреси та відсутність потягу до продуктивної роботи та максимізувати ефективність виробництва для подальшого вкладення коштів в розвиток інфраструктури комбінату, нарощення виробничих потужностей, модернізації та переоснащення всієї техніки та технологічного процесу в цілому, адже орієнтація на успіх – є гаслом комбінату.

Також для покращення матеріального забезпечення персоналу, комбінат започаткував систему щорічного підвищення заробітної плати за виконання ряду показників, що поруч з щомісячними виплатами премій роблять його одним з представників найвищої заробітної плати на ринку праці області.

Також ця система стимулює робітників до підвищення якості виготовленої продукції, адже щомісячно підготовляються звіти якості з відповідальними за це особами. Працівники, перевиконавши план будуть впевнені у матеріальному заохоченні та будуть окремо виділені як гордість цеху за підвищення рівня продуктивності праці на виробництві.

2.3.Оцінка розвитку корпоративної культури ПАТ «Запоріжсталь»

ПАТ «Запоріжсталь» з 2012 року, будучи частиною Групи Метінвест, активно формує свою внутрішню культуру на основі єдиного Кодексу

корпоративної етики материнської компанії. Основні принципи цього кодексу, що регулюють повсякденну діяльність персоналу, детально представлені в таблиці (табл. 2.8.) Ці стандарти не лише визначають правила поведінки, але й чітко закріплюють відповідальність за їх дотримання за конкретними підрозділами підприємства. Саме ці структури, як зазначається у дослідженні [64, с. 114], постійно проводять моніторинг у своїх зонах відповідальності та на основі його результатів розробляють цільові програми. Метою такої системної роботи є постійне вдосконалення умов праці та створення безпечного, передбачуваного та комфортного середовища для всіх співробітників.

Таблиця 2.8

Напрями розвитку корпоративної культури підприємств групи Метінвест

№	Відповідальний структурний підрозділ	Напрямок діяльності
1.	Дирекція з промислової безпеки та екології	Охорона праці та здоров'я
2.		Охорона навколишнього середовища
3.	Дирекція з персоналу	Повага до людей
4.		Рівні можливості співробітників і дискримінація
5.	Дирекція з безпеки	Заборона на алкоголь, куріння, наркотики, зброю та азартні ігри
6.		Захист власності компанії
7.		Комп'ютерні системи та системи зв'язку
8.	Дирекція з правового забезпечення	Подарунки і гостинність при роботі з третіми особами
9.		Порядність у відносинах з контрагентами та діловими партнерами
10.		Конфіденційність та розголошення інформації
11.		Врегулювання конфлікту інтересів
12.		Відмова від хабарництва та протидія корупції
13.		Сумлінна конкуренція
14.		Інсайдерські угоди
15.	Дирекція зі зв'язків з громадськістю та регіонального розвитку	Конфіденційність та розголошення інформації
16.		Соціально відповідальний бізнес
17.	Дирекція з внутрішнього аудиту	Достовірність звітності
18.		Внутрішній контроль

Завдяки цьому кодексу можна оцінити ефективність впровадження системи цінностей, як чинник впливу на внутрішнє середовище і на підвищення ефективності діяльності підприємства. Відповідальність за розвиток окремих напрямків розвитку культури покладається на різні структурні підрозділи, що характеризує децентралізацію владного контролю над рівнем розвитку культури. Також підприємство ретельно пильнує за дотриманням основних принципів діяльності (табл. 2.9), які характеризують його соціально відповідальне.

Таблиця 2.9

Корпоративні цінності ПАТ «Запоріжсталь»

Корпоративні цінності	Цінність	Принципи
1	2	3
Життя, здоров'я, екологія	При прагненні дожиття і здоров'я – своє та оточуючих. досягнення бізнес-цілей пріоритетом є людське життя.	Створення безпечних умов праці.
		Кожен працівник несе особисту відповідальність за
		Прагнення виробляти продукцію з мінімальним впливом на навколишнє середовище – це відповідальність перед майбутнім поколінням.
		Бережливе використання природних ресурсів.
		Підтримка здорового способу життя.
Клієнтоорієнтованість	Щоденне сприяння створенню вартості для клієнтів спільно з ними, пропонуючи кращі способи задоволення їх потреб.	Відкритість і чесність з клієнтами.
		Уважність до потреб клієнтів, здатність їх передбачати.
		Готовність змінюватися для задоволення потреб клієнтів.
		Щоденне прагнення до покращення і вдосконалення своїх процесів в інтересах клієнтів.
Професіоналізм	Професіоналізм у всьому, що робимо.	Формування осередку, в якому люди можуть проявити свої здібності.
		Постійне вдосконалення знання і навичок, обмін своїми знаннями з колегами.
		Встановлення і дотримання високих стандартів роботи.
		Дотримання вимог виконавської дисципліни.
		Прагнення досягати видатних результатів при оптимальному використанні ресурсів.

Лідерство	Щоденна демонстрація лідерства, незалежно від займаної посади і професії.	Постановка амбітних цілей і їх досягнення, підтримка і надихання на їх досягнення колег.
		Виявлення ініціативи і заохочення її прояву іншими.
		Прийняття рішення і самостійна дія в складних ситуаціях, покладення на себе відповідальності за прийняті рішення.
		Відданість цінностям компанії, слідування їм в поведінці і рішеннях, прагнення бути прикладом для колег і підлеглих.
		Сприяння впровадженню змін.
Командна робота	Колектив – єдина команда, що поділяє спільні цілі і діє в інтересах компанії в цілому.	Переконання, що для ефективної роботи потрібна злагоджена робота всієї команди і персональна відповідальність кожного за загальний результат.
		Відкритість до співпраці, допомога і підтримка один одного.
		Прагнення підтримувати партнерську позицію При спілкуванні, шанобливе ставлення до особистості іншої людини.
		Увага до думок оточуючих і відкритість для зворотного зв'язку від них.

Згідно корпоративному кодексу найбільшими повноваженнями та відповідальністю наділено дирекцію з правового забезпечення та дирекцію з безпеки, в той час як інші дирекції порівну розподіляють між собою напрямки діяльності (рис. 2.9).

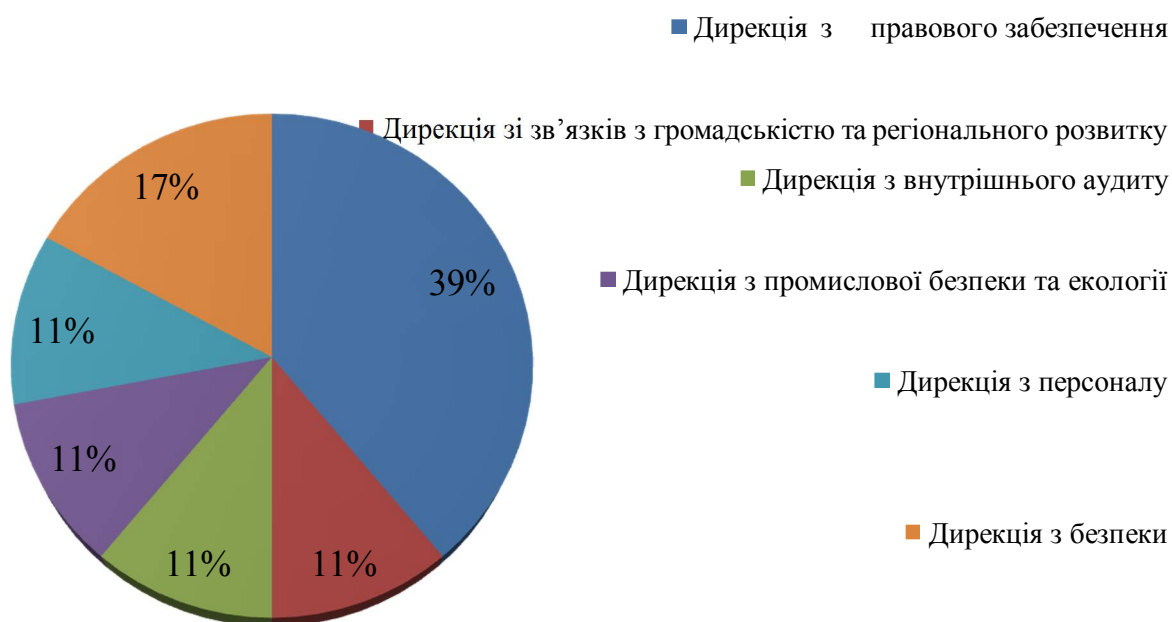


Рис. 2.9 Розподіл напрямів розвитку внутрішнього середовища

Пріоритетними стратегічними напрямками розвитку підприємства є:

- розвиток організаційної структури;
- управління ефективністю;
- розвиток і навчання менеджерів;
- розвиток корпоративної культури.

Корпоративна культура в більшості орієнтується на навчання та розвитку молодих працівників, які розділяють спільні корпоративні цінності, здатні та мають бажання покращувати стан внутрішнього середовища підприємства. Оцінивши стан корпоративної культури та відношення працівників підприємства ПАТ «Запоріжсталь» до політики керівництва за допомогою анкети анонімного опитування (додаток Б), ми змогли зрозуміти основні напрямки розвитку культури на даному етапі існування підприємства.

Анкетування проводилось за наступними блоками питань:

- мотивація та мораль;
- управління;
- здатність до змін;
- місія та стратегія;
- цілі та задачі;
- залученість та цінності;
- можливості розвитку;
- комунікації;
- інноваційність.

Цими елементами, ми вважаємо, можна найкраще охарактеризувати рівень розвитку корпоративної культури підприємства в очах її співробітників.

За результатами опитування працівників оцінюють корпоративну культуру на рівні вище середнього (рис. 2.10). Тобто працівники незадоволені окремими елементами культури або їх впливом на трудову діяльність працівників, а не на рівень розвитку культури в цілому, з усіма її цінностями, принципами та нормами.

За результатами дослідження найбільш значущими та впливовими

елементами корпоративної культури працівники визначили процес залученості персоналу та систему цінностей. На підприємстві сформовано послідовний і зрозумілий набір корпоративних цінностей та кодекс корпоративної поведінки, якими керуються працівники у повсякденній діяльності, а керівництво — у процесі ведення бізнесу. Комбінат виробив усталений стиль управління та чітку систему управлінських методів, при цьому керівники сприймаються персоналом як відповідальні й принципові управлінці.

Другу позицію за рівнем розвиненості та підтримки трудової активності працівники віднесли до місії та стратегії розвитку, цілей і завдань підприємства, а також комунікаційних зв'язків. Це свідчить про достатньо високий рівень поінформованості працівників щодо нормативних вимог, правил поведінки та процедур взаємодії, а також про використання різноманітних форм і каналів комунікації, що полегшує та прискорює процес отримання інформації. Водночас встановлено низку проблемних аспектів: зворотний зв'язок функціонує неповною мірою, а звернення бригадирів до керівництва у випадку виникнення виробничих потреб не завжди отримують належну управлінську реакцію.

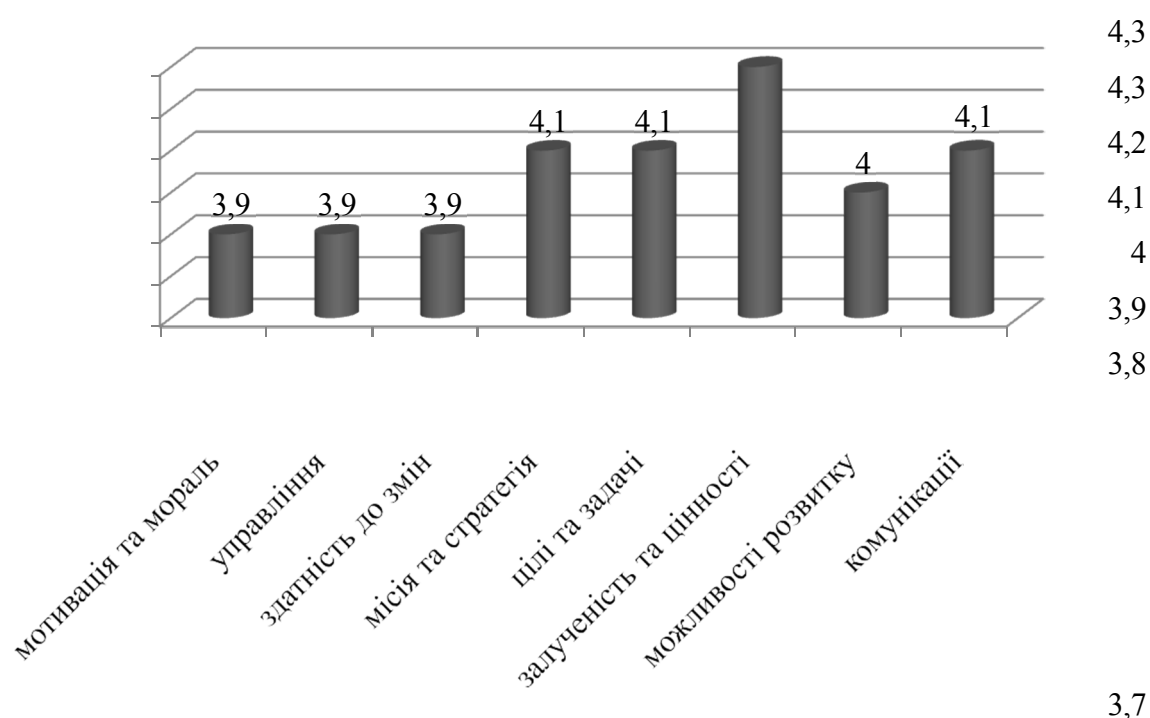


Рис. 2.10 Бальна оцінка елементів корпоративної культури підприємства ПАТ
«Запоріжсталь»

Між працівниками не в повному обсязі сформоване спільне розуміння стратегічних цілей підприємства, його довгострокових прагнень, реалістичності досягнення поставлених цілей та співвідношення поточного стану їх реалізації з перспективними планами топ-менеджменту. Хоча керівництво відкрито декларує бажані результати та формує у персоналу загальне бачення довгострокових завдань, не всі працівники достатньо чітко усвідомлюють майбутню стратегію та напрям розвитку комбінату, що ускладнює формування відчуття значущості власної роботи для підприємства.

Більшість персоналу ідентифікує місію комбінату як таку, що надає їх діяльності змістовності та спрямованості, а також сприймає її як фактор впливу на стратегії конкурентів. Водночас частина працівників не вважає чинну місію достатньо чіткою та такою, що забезпечує стійку конкурентну перевагу у довгостроковій перспективі.

Підприємство розглядає персонал як ключове джерело конкурентних переваг та систематично інвестує у професійний розвиток працівників, що сприяє зростанню їх компетентностей і виробничого потенціалу. Проте на практиці спостерігається недостатній рівень делегування управлінських повноважень, що негативно впливає на формування у працівників почуття відповідальності та управлінських компетенцій.

Оцінювання підприємства за критеріями мотивації та морального клімату, якості управління та здатності до змін показало, що комбінат загалом підтримує ініціативність персоналу, заохочує розвиток доброзичливих взаємовідносин у колективі, культивує співпрацю та взаємоповагу у трудовій діяльності. Водночас виявлено незадоволеність працівників системою оплати праці, застосуванням дисциплінарних заходів, характером взаємин із вищим керівництвом та недостатнім урахуванням індивідуальних особливостей персоналу.

Комбінат орієнтований на впровадження інновацій та здійснює системну професійну оцінку діяльності працівників. Персонал залучається до процесу прийняття рішень, а діяльність колективу характеризується високим рівнем організаційної впорядкованості. Підприємство приділяє увагу внутрішнім інформаційним потокам та прагне підтримувати конкурентні позиції на ринку. Працівники демонструють готовність використовувати сучасні, удосконалені методи виконання роботи, хоча міжпідрозділова комунікація щодо реалізації змін залишається недостатньо узгодженою.

Попри те, що підприємство не завжди швидко адаптується до впливу зовнішніх чинників, опір змінам з боку персоналу практично відсутній: працівники виявляють високу відкритість до нововведень та сприймають інноваційні виклики з ентузіазмом.

У цілому працівники задоволені умовами праці та не виявляють схильності до зміни місця роботи навіть під впливом зовнішніх чинників, що свідчить про достатньо високий рівень організаційної лояльності та стабільності кадрового потенціалу підприємства.

Отже, в першу чергу на пошук нового місця роботи працівниками комбінату може вплинути заробітна плата та умови праці, також високий рівень впливу мають трудові обов'язки на робочому місці та стиль керівництва управлінської ланки підприємства, лише потім йдуть соціально-психологічний клімат в колективі, наданий соціальний пакет та зовнішній імідж підприємства і кадрова політика.

Найменший вплив має імідж та кадрова політика, яку пропагує підприємство і втілює у життя. Рівень розходжень у думках працівників (рис. 2.11) свідчить про різницю ціннісних орієнтацій, принципів та світосприйняття особистостей у одному колективі.

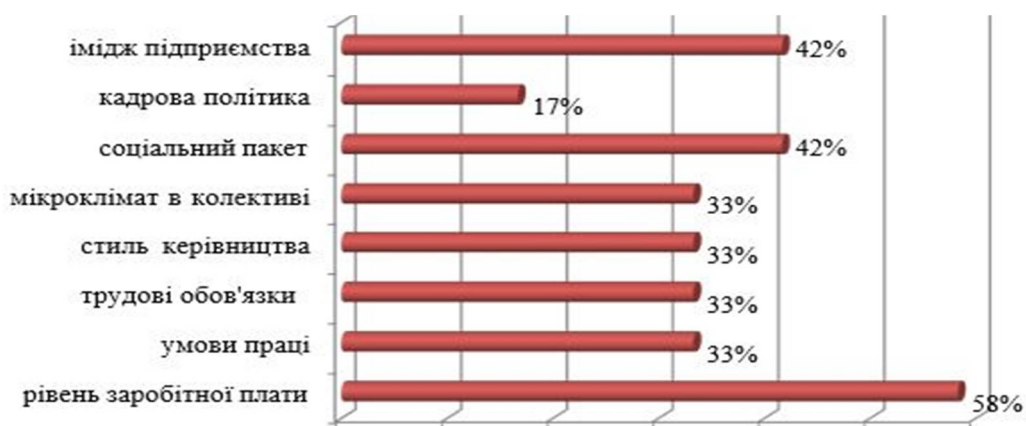


Рис. 2.12 Ранжування факторів зміни робочого місця за важливістю для працівників комбінату, %

Для більшості працівників принциповий вплив на вибір робочого місця мають рівень заробітної плати, умови праці та обов'язки, стиль керівництва та соціально-психологічний клімат в колективі, а найменше значення мають отримання соціального пакету, кадрова політика всередині підприємства та імідж підприємства в суспільстві.

На підприємстві започатковано систему подання пропозицій щодо покращення трудової діяльності та виробничого побуту робітничих, що дозволяє кожному бажаючому вносити пропозиції по покращенню внутрішнього середовища та отримувати матеріальну премію за втілення цієї ідеї в життя (рис. 2.13).

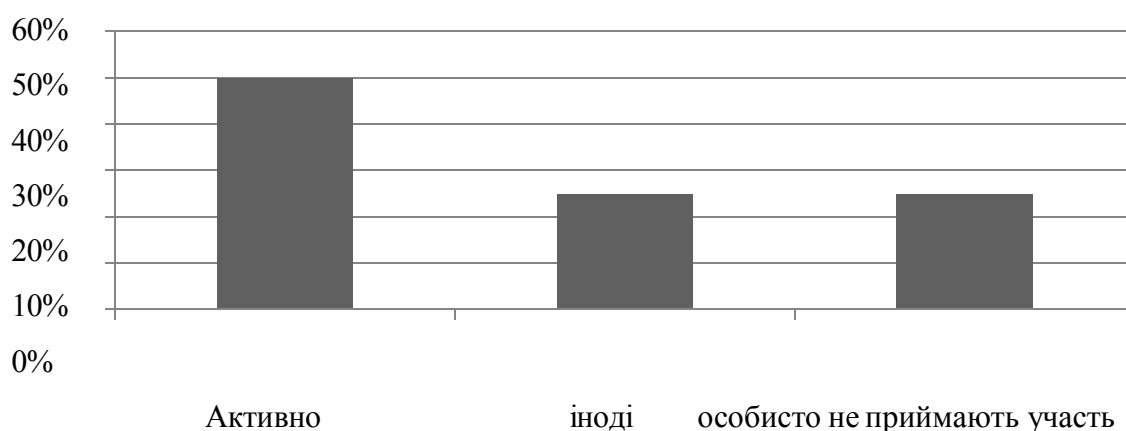


Рис. 2.13 Розподіл працівників за активністю впровадження інновацій на підприємстві

Кожен член колективу раз в півроку подає свої пропозиції та відділ безперервного покращення відбирає найбільш раціональні з них та реалізує їх. Це впливає як на рівень продуктивності праці робітників, так і на лояльне ставлення до управлінської ланки комбінату через призму важливості рішення кожного для всього підприємства, що підвищує почуття значущості співробітників.

Отже, більшість працівників стимульовані аби втілювати свої ідеї та задумки щоб покращити стан трудового життя колег, та розуміють важливість та цінність інноваційного процесу (рис. 2.14).

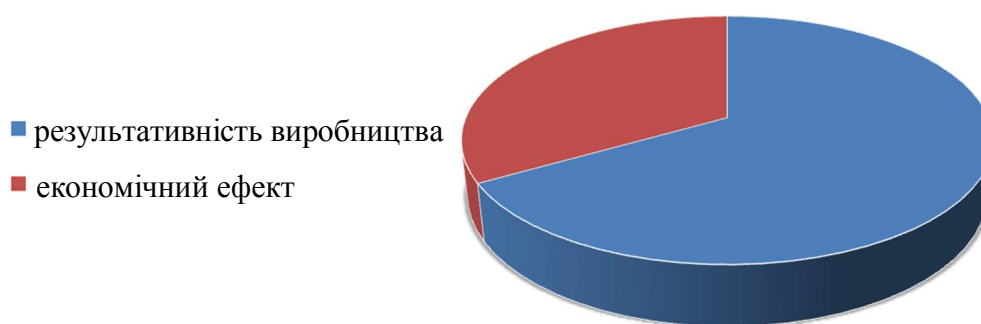


Рис. 2.14 Вплив результатів впровадження інновацій у процес виробництва, %

Наразі підприємство шукає нові підходи для стимулювання інноваційної та творчої активності працівників, засновує проекти для більш широкого залучення персоналу у діяльність працівників як виробничу, так і соціальну, веде активну позицію щодо розвитку молоді на підприємстві та надає періодичні звіти про свою діяльність та її результати для суспільства, навколишнього середовища та області в цілому. Комбінат завжди намагається зацікавлювати своїх працівників не лише підвищенням рівня заробітної плати та покращенням побутових умов завдяки закупівлі нової техніки та обладнання, а й впровадженням проектів, які б допомагали розвивати особистісні здібності кожного працівника на робочому місці.

З 2015 року на комбінаті діє проект трудового суперництва, головна мета якого – визнання досягнень колективів працівників за результатами діяльності ділянок та структурних підрозділів, в яких вони працюють. На основі цього проекту створюється рейтинг ефективності керівників структурних підрозділів,

що направлений на підвищення продуктивності шляхом визначення кращих керівників, розповсюдження кращих практик управління та слугує мотивацією для керівників до професійного росту і постійного розвитку. Наразі в проекті приймають участь 85% працівників комбінату.

Оцінка відбувається щоквартально по показникам преміювання, організації ефективного робочого місця, рівням та способам інформування, участі в інноваційних процесах. Після оцінювання відділом управління персоналу формується рейтинг, в якому працівники розподілені по трьом рівнях (рис. 2.15).

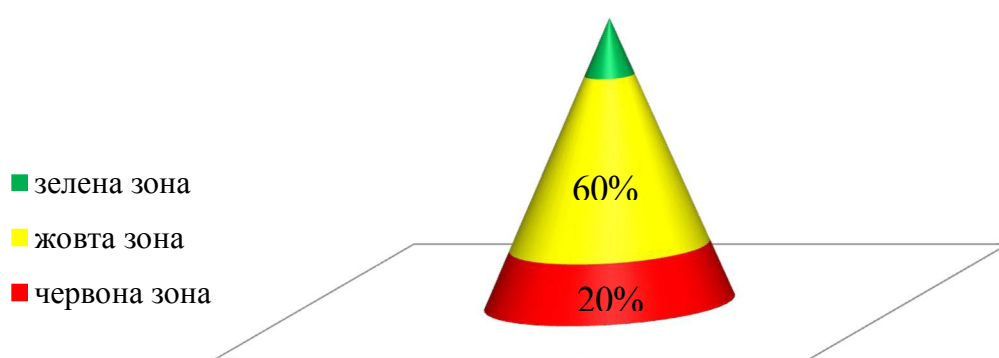


Рис. 2.15 Принцип формування рейтингу працівників комбінату

Цей проект впливає на прояв суперницької жилки та бажання отримати кошти на можливість покращення побутових умов працівників та мотивує їх до постійної роботи над собою та пошуку можливостей для покращення стану внутрішнього середовища, зменшення кількості браку продукції, вчасного виконання виробничого завдання та відсутності простоїв обладнання, незапланованих ремонтних робіт та простоїв з вини працівників, дільниць або цехів взагалі.

З працівниками, що потрапляють до червоної зони їх безпосередні керівники обговорюють причину того, що відбулося та підбирають індивідуальні форми виходу з кризового стану.

Підприємство активно співпрацює та впливає на молодіжний кадровий актив за допомогою проекту молодіжних лідерів. Цей проект направлений на розширення можливостей потенціалу працівників в трудовому житті та поза його межами. Створена організація влаштовує заходи в напрямках

волонтерства, здорового способу життя та спільного дозвілля де б молоді працівники могли повністю проявити себе та показати свої таланти та вміння.

ПАТ «Запоріжсталь» багато уваги приділяє саме розвитку працівників у трудовому середовищі, що виділяє його з-поміж інших та робить більш привабливим для шукачів роботи та престижним серед інших підприємств металургійної галузі. Адже саме персонал є потенціалом підприємства і його основним інструментом для отримання корисного ефекту від власної діяльності, тож топ-менеджери закликають працівників підтримувати дружню та продуктивну атмосферу в колективі та спільними зусиллями досягати поставлених цілей для забезпечення сталого розвитку комбінату.

Висновки до розділу 2

ПАТ «Запоріжсталь» – є лідером по виробництву сталі в Європі, обсягами експорту, постачанням валюти. З 2011 року входить в групу «Метінвест». Широкий асортимент продукції представлений у вигляді гарячого та холодного прокату з вуглецевої, легованої, низьколегованої на нержавіючої сталі у більше ніж 50 країнах світу. По об'єму виробництва «Запоріжсталь» входить до трійки найбільших підприємств України.

Стратегічними напрямками розвитку підприємства є підтримка конкурентоспроможності, розширення ринків збуту продукції та підвищення рівня управління підприємством.

Предметом діяльності підприємства є:

- виробництво та збут металургійної продукції, продукції виробничого та побутового призначення, інших супутніх видів продукції металургійного циклу;
- виробництво та збут будівельних матеріалів, конструкцій та виробів;
- виробництво та збут іншої продукції промислово-виробничого призначення, сільськогосподарської продукції, товарів народного споживання та продуктів харчування;

- видавнича та рекламна діяльність;
- зовнішньоекономічна діяльність;
- здійснення інвестиційної діяльності;
- проведення торгівельно-посередницьких операцій з товарами та послугами, як на території України, так і за її межами;
- торгівельна діяльність, в тому числі шляхом створення оптової та роздрібно торгівельної мережі як на території України, так і за її межами.

Економічний стан підприємства за останні роки переживав спади і падіння, але зараз надходження коштів від виробництва продукції зростає та дозволяє знаходити більше можливостей для інвестування коштів у потенціал працівників. Також зазнали змін статеві-вікова структура персоналу та його загальна кількість, стало набагато менше жінок, а чисельність персоналу знизилась на 36,6% за 6 років.

Дедалі більше за останні роки стали суми витрат на персонал, з'явилися програми для їх перенавчання та розвитку професійних навичок. Також покращився інструментарій для якісної оцінки персоналу та забезпечення матеріального стимулювання найпродуктивніших працівників.

Комбінат має розгалужену структуру, яка контролює всі процеси діяльності підприємства. Кодекс корпоративної етики слугує певним орієнтиром відповідальності служб та працівників в процесі створення продукції. Основоположними цінностями комбінату є життя, здоров'я та екологія, клієнтоорієнтованість, професіоналізм, лідерство та командна робота.

За результатами опитування, рівень корпоративної культури розвивається на досить високому рівні, але є проблеми по деяким напрямкам впливу елементів культури на діяльність працівників. Найбільше працівники задоволені залученістю та ціннісними орієнтирами підприємства, а найменше мотивацією та мораллю, рівнем управління та змін на комбінаті. Для працівників важливими аспектами при виборі робочого місця стали заробітна плата, умови праці та обов'язки, стиль керівництва та соціально-психологічний клімат в колективі.

Комбінат завжди намагається зацікавлювати своїх працівників не лише підвищенням рівня заробітної плати та покращенням побутових умов завдяки закупівлі нової техніки та обладнання, а й впровадженням проектів, які б допомагали розвивати особистісні здібності кожного працівника на робочому місці. Наразі розвиваються декілька напрямків впливу на персонал, основними з яких є трудове суперництво, молодіжні лідери та впровадження інноваційних змін в робоче середовище. Більшість працівників активно приймають участь у цих проектах та співпрацюють з адміністрацією для розширення зон їх дії.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ТА РОЗВИТКОМ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

3.1.Пропозиції щодо вдосконалення корпоративної культури на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь»

Корпоративна культура підприємства є важливим елементом його повноцінного функціонування та дозволяє налаштувати зв'язок управлінської ланки з працівниками. Елементи корпоративної культури мають допомагати підприємству вирізнятись з-поміж інших та створювати позитивні настрої в колективі. Створену культуру необхідно доносити до людей та допомагати їм звикнути до її механізму аби вони відчували себе комфортно в колективі та старанно досягали високих виробничих результатів.

На підприємстві механізм впливу корпоративної культури на персонал характеризується використаними засобами: логотипом у вигляді металевого мотку, що виготовляється на комбінаті, корпоративними кольорами групи – червоний, сірий та білий, звиклими ритуалами та героями, які відомі всім працівникам. Все це допомагає проявляти творчу сторону співробітників та розвивати їх почуття причетності до колективу.

Водночас у працівників виникають певні проблеми, що показують необхідність підвищення уваги до окремих напрямків розвитку корпоративної культури. Виходячи, з результатів опитування відібрано проблемні, на думку опитуваних, питання, які доречно виокремити для подальшого доопрацювання за напрямками, розвиток яких влаштовує працівників менше, ніж інші питання анкети. Саме завдяки вирішенню проблемних питань працівники можуть позбутися комплексів та нарікань на систему розвитку корпоративної культури аби працювати злагоджено та креативно. Досить корисним є використання практики по залучення персоналу в розвиток внутрішнього середовища

підприємства, наприклад влаштування брейнштурмінгу та інших спільних заходів(табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Вектори розвитку корпоративної культури підприємства

Напрямки розвитку	Характеристика направленості
Мотивація та мораль	Натягнутість відносин між керівниками та підлеглими
	Відсутність кооперації та взаємоповаги між працівниками
Управління	Наявність жорстких дисциплінарних заходів
	Недосконала система оцінки працівників
Здатність до змін	Відсутність чіткого зв'язку між відділами для проведення змін
	Відсутність розвитку працівників у напрямку змін
	Відсутність гнучкості та напрямків зміни від впливом зовнішніх факторів
Місія та стратегія	Відсутність розуміння стратегії підприємства на майбутнє
Цілі та задачі	Відсутність погодження цілей між працівниками та керівниками
Можливості розвитку	Відсутність можливостей делегування обов'язків
Комунікації	Відсутність зворотного зв'язку

Для ефективного формування напрямку змін у корпоративній культурі підприємства необхідним є чітке та всебічне розуміння наявної проблематики, оскільки відсутність об'єктивної оцінки ситуації може призвести до негативних наслідків як для внутрішнього, так і для зовнішнього середовища організації, поглиблюючи наявні проблеми. З цією метою доцільним є впровадження системного моніторингу стану корпоративної культури серед персоналу з метою виявлення найбільш актуальних проблем та формування обґрунтованих управлінських рішень щодо шляхів їх вирішення.

Важливим напрямом удосконалення корпоративної культури є підвищення рівня залученості персоналу до процесів ухвалення управлінських рішень, зокрема щодо розв'язання складних та конфліктних питань. Такий підхід не лише сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства в очах працівників, але й дозволяє керівництву врахувати думки та очікування персоналу при виборі найбільш ефективних механізмів вирішення проблемних ситуацій.

У випадках, коли наявна корпоративна культура не забезпечує досягнення запланованих результатів діяльності, виникає об'єктивна потреба у її ґрунтовній трансформації. Для реалізації таких змін доцільно залучати спеціалізовані консалтингові організації, які надають професійну підтримку у сфері розвитку корпоративної культури та вдосконалення соціально-психологічного клімату в колективі. Їх участь дозволяє відновити організаційну рівновагу, сформувати сприятливу моральну атмосферу та забезпечити конструктивне сприйняття змін персоналом. Водночас важливо активно залучати працівників до процесу формування нових корпоративних орієнтирів і цінностей, які відповідатимуть стратегічним цілям підприємства та будуть прийняті більшістю членів колективу.

Кожна велика компанія зіштовхується з труднощами, пов'язаними з негативною реакцією персоналу на зміни або внутрішні процеси. У таких ситуаціях важливо оперативно й зрозуміло комунікувати зміни, що можуть впливати на робочі процеси працівників, а також здійснювати постійний моніторинг проблемних аспектів на основі опитувань персоналу. (рис. 3.1).

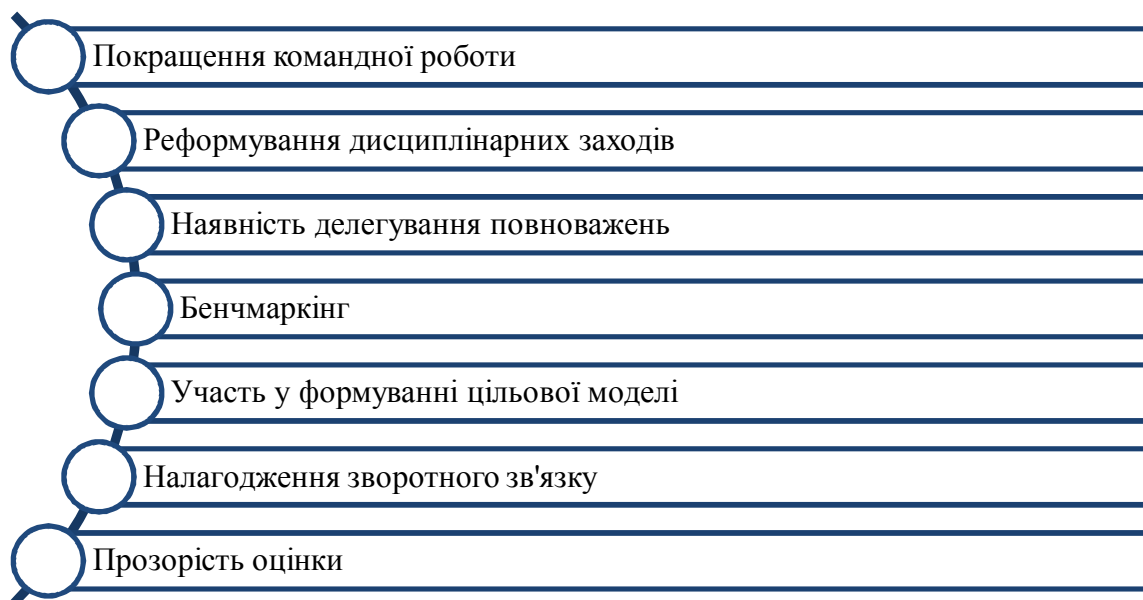


Рис. 3.1 Основні заходи покращення розвитку корпоративної культури комбінату

Практика функціонування великих підприємств свідчить, що у процесі змін персонал нерідко виявляє негативну реакцію на нововведення або окремі внутрішні процеси. У таких умовах керівництву необхідно своєчасно та чітко інформувати працівників про зміни, що можуть впливати на їхню трудову діяльність, а також здійснювати постійний моніторинг проблемних аспектів на основі результатів опитувань персоналу, що забезпечує своєчасну корекцію управлінських рішень та зниження ризиків організаційних конфліктів.

Наразі популяризованим є використання бенчмаркетингу (рис. 3.2). Він може використовуватись не лише з ціллю підвищення продуктивності, а й для покращення елементів корпоративної культури в залежності від зовнішніх умов та потреб споживачів і суспільства. Це може бути як використання досвіду конкурентних підприємств, так і зарубіжних передових компаній, що займають аналогічні позиції на світовому ринку. Також можливе використання інформації внутрішнього характеру, для порівняння роботи різних структурних підрозділів.



Рис. 3.2 Етапи бенчмаркінгу [67, с.575]

Удосконалення корпоративної культури підприємства доцільно розпочинати з чіткого визначення пріоритетів підприємства у взаємовідносинах зі споживачами, які формують його ринкову позицію та конкурентні переваги. Наступним етапом є ідентифікація ключових бізнес-процесів, що безпосередньо впливають на реалізацію зазначених пріоритетів і можуть як сприяти їх розвитку, так і призводити до занепаду.

Подальший етап передбачає вибір еталонного підприємства для порівняльного аналізу за релевантними показниками, які беруть участь у формуванні стратегічних пріоритетів розвитку. У процесі бенчмаркінгу здійснюється комплексний аналіз отриманої інформації, виявлення спільних рис та розбіжностей, формування факторів, що зумовлюють відмінності у показниках, а також розроблення цільової моделі поведінки підприємства на ринку та в межах внутрішніх процесів для досягнення еталонних результатів. Джерелами інформації можуть слугувати фахівці інших підприємств, професійні контакти, галузеві заходи, тренінги, семінари, а також партнери й дистриб'ютори.

Традиційно бенчмаркінг використовується для порівняння економічних результатів виробничої діяльності, проте доцільним є його застосування і до оцінювання елементів корпоративної культури, зокрема рівня оплати праці, преміювання, соціальних гарантій та інших мотиваційних інструментів у порівнянні з аналогічними підприємствами на договірних засадах.

Вагомим напрямом розвитку корпоративного середовища є системне доведення до персоналу базових цінностей, етичних норм та організаційних правил підприємства. Процес добору персоналу повинен здійснюватися з урахуванням відповідності кандидатів цінностям організації, її традиціям та стратегічним завданням, що забезпечує швидку адаптацію нових працівників і формування належних моделей поведінки з початку їхньої трудової діяльності.

Ефективним інструментом розвитку культури є делегування повноважень та відповідальності, яке сприяє формуванню у працівників усвідомлення значущості власного внеску у загальні результати діяльності підприємства.

Доцільним є залучення персоналу до формування цільової моделі розвитку підприємства, що дозволяє забезпечити глибше розуміння стратегічних завдань та власних можливостей їх реалізації. Передача працівникам відповідальності за кінцевий результат виробництва підвищує емоційну залученість до процесу праці та сприяє зростанню частки продукції, прийнятої з першого разу без дефектів. У процесі формування цільової моделі розвитку необхідно системно враховувати вплив елементів корпоративної культури на діяльність персоналу та запровадити програму регулярного моніторингу фактичного стану культури у співвідношенні із запланованими показниками, у т.ч. з використанням технік ІІІ, на що наголошується у літературі [71, 74].

Доцільним є також розроблення та впровадження комплексного плану розвитку персоналу, який через цільову модель має бути доведений до всіх рівнів управління як обов'язковий до виконання. Це дозволить підвищити значущість постійного оновлення професійних знань, компетентностей з охорони праці та адаптації до нової техніки й технологій, що постійно впроваджуються на підприємстві. Важливою складовою управління персоналом є вдосконалення системи оцінювання результатів праці. Доцільно розробити єдиний універсальний стандарт оцінювання для всіх рівнів управління, який буде відкритим для персоналу, міститиме чіткі критерії оцінки та прозорий механізм визначення розміру преміювання залежно від досягнутих результатів.

З урахуванням масштабної організаційної структури підприємства необхідно посилювати роботу з формування командного духу та розвитку міжпідрозділової кооперації. Топ-менеджмент повинен забезпечити працівників чітким розумінням переваг і ризиків командної роботи, демонструючи особистий приклад ефективної командної взаємодії. Ефективна команда не повинна ґрунтуватися на залежності її членів один від одного, але має базуватися на взаємній повазі, підтримці та відповідальності, оскільки кожен працівник є носієм потенціалу підприємства, а його комфортна інтеграція в колектив забезпечує максимально ефективне використання наявних ресурсів. Команда не повинна бути взаємозалежною, проте має ґрунтуватися на

взаємній повазі та підтримці, оскільки кожен працівник є цінним ресурсом підприємства (рис. 3.3).



Рис. 3.3 Переваги та недоліки командної роботи

Одним із ключових аспектів впливу корпоративної культури на діяльність підприємства є комунікація. Ефективність виробничих процесів значною мірою залежить від коректності передавання інформації, її точності та зрозумілості.

На сьогодні на підприємстві діє певна система руху інформації між рівнями управління (рис. 3.4), однак, за результатами опитування, вона не є повністю ефективною через недостатній рівень зворотного зв'язку.

Нажаль, від працівників у більшості не надходить зворотний зв'язок, також працівники не бачать сенсу задавати питання, не вірячи у можливість їх вирішення.

Для підвищення рівня значущості думки працівників необхідно показувати результати їх пропозицій та питань, які виникають. Поширення інформації має стратегічне значення для підприємства і цьому питання має

приділяється велика увага, адже саме від цього залежить ефективність роботи всього колективу.



Рис. 3.4 – Алгоритм надходження інформації до робітника

Працівники отримують інформацію завдяки розгалуженій системі інформування, представленої різними засобами. З метою підвищення ефективності управлінських процесів доцільним є візуалізування проблемних питань і пропозицій на виробничих нарадах, що сприятиме усвідомленню працівниками факту врахування їхньої думки під час ухвалення складних управлінських рішень. Керівникам необхідно своєчасно та у повному обсязі доводити до підлеглих інформацію щодо майбутніх заходів і змін у роботі підприємства, а також надавати обґрунтовані пояснення причин та очікуваних результатів цих змін. Такий підхід забезпечує кращу адаптацію персоналу до трансформацій, знижує рівень напруженості, мінімізує прояви невдоволення, поширення чуток та організаційних непорозумінь (рис. 3.5).

Вагомого значення набуває також інформування персоналу про перспективні проєкти підприємства та залучення працівників до обговорення напрямів їх реалізації. Доцільним є формування ініціативних груп з активних працівників для участі в коригуванні регламентів, що дозволяє транслювати керівництву настрої колективу та пропозиції щодо вдосконалення майбутніх проєктів.



Рис. 3.5 Джерела отримання інформації на комбінаті

Для великого промислового підприємства його корпоративний імідж є невід’ємною складовою загальної культури. З метою формування позитивного сприйняття підприємства в суспільстві доцільним є створення системи екскурсійних маршрутів та програм відвідування, які дозволяють ознайомити громадськість з виробничим процесом і сучасним рівнем організації діяльності комбінату.

На підприємстві вже реалізуються програми професійного та особистісного розвитку персоналу у форматі тренінгів і семінарів. Доцільним є подальший розвиток цієї практики шляхом створення єдиного тренінгового

центру на комерційній основі із залученням професійних тренерів. Такий центр може обслуговувати не лише власних працівників, а й зовнішніх слухачів, а також здійснювати перепідготовку персоналу інших підприємств металургійної галузі Запорізької області, що сприятиме підвищенню рівня компетентності галузевого персоналу та формуванню додаткових джерел доходу підприємства.

3.2. Шляхи підвищення рівня корпоративної культури на підприємстві

Корпоративна культура є стратегічним ресурсом розвитку підприємства, що безпосередньо впливає на результати діяльності та конкурентоспроможність. У зв'язку з цим необхідним є систематичний моніторинг стану корпоративної культури для прогнозування результатів її впливу на внутрішнє середовище організації. Підвищення рівня корпоративної культури сприяє скороченню витрат на зовнішній PR завдяки трансформації персоналу в носіїв позитивного іміджу підприємства, підвищує його привабливість на ринку праці, рівень мотивації, інноваційного та творчого потенціалу працівників. Розвиток внутрішнього середовища забезпечує більш стійке подолання негативних зовнішніх чинників, прискорює процеси адаптації та згуртованості колективу.

Для досягнення зазначених цілей доцільно розробити єдину корпоративну політику та систему стандартів базових управлінських процедур на основі загальноприйнятих норм і принципів. Важливим є формування комплексу заходів щодо підвищення лояльності персоналу, а також створення прозорої та зрозумілої системи добору і розвитку кадрів. Підприємство має цілеспрямовано орієнтуватися на формування сильної корпоративної культури, оскільки саме вона створює передумови для зростання продуктивності праці, залученості персоналу та стабільності організаційних процесів. Натомість слабка культура формує відчуття дезорієнтації та демотивації працівників і негативно позначається на результатах трудової діяльності (табл. 3.2).

Для більшості працівників необхідні умови, в яких вони почувають себе захищено, цей напрямок є досить важливим у формуванні механізму корпоративної культури. Необхідно створити об'єктивну систему вирішення конфліктів, за якої кожен працівник матиме змогу отримати необхідну підтримку. Створення доступних каналів для комунікацій має допомогти персоналу чітко розуміти поставлену задачу та мати змогу надати зворотний зв'язок у разі виникнення проблеми або альтернативної пропозиції.

Таблиця 3.2

Характеристика управлінських інструментів культури залежно від типу культури

Основні управлінські інструменти культури	Сильна культура	Слабка культура
1	2	3
Планування	Завчасні та обґрунтовані плани, що виконуються всіма членами колективу	Плани розробляються керівником і залежать від його настрою та побажань, незалежно від думки колективу
Старанність	Правила та обов'язки виконуються чітко та без затримок	Виконавці виконують завдання за власним розсудом та вибором
Відповідальність	Зрозумілий розподіл зон відповідальності та повне виконання вимог до відповідальних особи	Нечіткість розмежування відповідальності та невиконання своїх обов'язків через нерозуміння масштабів можливостей
Вирішення проблем	Вчасне та конструктивне вирішення проблем спільними зусиллями	Проблеми замовчуються, а результат вішається на винного
Інформація	Вчасне отримання достовірної інформації	Інформацію неможливо знайти та зрозуміти коло розповсюдження, переважання пліток
Взаємодія	Топ-менеджмент відгукується на проблеми підлеглих та надають необхідну допомогу та підтримку	Вирішення проблем покладається безпосередньо на працівників, незалежно від масштабів
Регулювання конфліктів	Враховуються інтереси обох сторін та підприємства в цілому	Кожен відстоює свою точку зору, суперечки затягуються та заважають нормальному протіканню робочого процесу
Наради	Стисле подання необхідної інформації, надання конкретних показників результативності в залежності від інтересів працівників	Наради є затягнутими та неінформативними

Відносини	Шанобливе ставлення до всіх членів колективу, врахування їхньої думки у прийнятті управлінських рішень, врахування їх інтересів	Працівники є ресурсом, який легко замінити
-----------	---	--

Джерело: складено за даними [22, с.205; 30, с.134; 41, р.232; 60, р.399-409, 63, 66; 75, р. 658–683]

Місія підприємства має допомагати працівникам розуміти сенс його існування. Вона є невід’ємною частиною міцної та сильної культури та запорукою успіху підприємницької діяльності.

Працівники мають чітко розуміти ціль власного існування на підприємстві та знати призначення трудової діяльності аби мати змогу відчувати приналежність до глобального процесу, який є необхідним для суспільства.

Необхідно розвивати в працівниках відчуття взаємоповаги та довіри, адже завдяки цій умові зникають конфліктні ситуації та виникає внутрішня єдність всіх працівників заради спільної мети. Доцільно проводити командоутворюючі тренінги та семінари, що дозволять працівникам підвищити рівень згуртованості в колективі та прийнятності її єдності та непорушності.

Лідер має стати прикладом, на якого рівнятиметься весь колектив. Він є тим чинником, що дозволить елементам культури стати своїми у загальній атмосфері підприємства, допоможе їх впровадити та підтримати колектив при появі тенденцій до змін.

Зворотний зв'язок покликаний підвищити рівень гнучкості підприємства завдяки думці споживачів про конкретну діяльність, їхні невдоволення та настрої, а отже, підприємство має швидко підлаштуватись під потреби клієнтів.

Сучасні підприємства намагаються швидко розвиватись аби залишатись на високих позиціях на ринку праці, тож наразі більшість з них намагається розвивати власний hr-бренд або привабливий імідж всередині підприємства та за його межами для шукачів роботи [18, с.6-13].

Для формування hr-бренду необхідно:

- провести незалежне дослідження для аналізу існуючого іміджу

підприємства очами працівників та кандидатів на працевлаштування;

- створити бажаний портрет підприємства методом опитування кандидатів для створення сильної конкурентної переваги, якою можна пишатись – команди спеціалістів, що вірні спільній справі та розділятимуть суспільні цінності;
- обирається цільова аудиторія для зацікавлення кандидатів;
- вивчається думка працівників підприємства про внутрішнє середовище, їх очікування та пропозиції.

Hr-бренд є складним системним поняттям, що включає елементи, яким має приділятися велика увага для досягнення кінцевого результату запровадження брендингу (рис. 3.6).

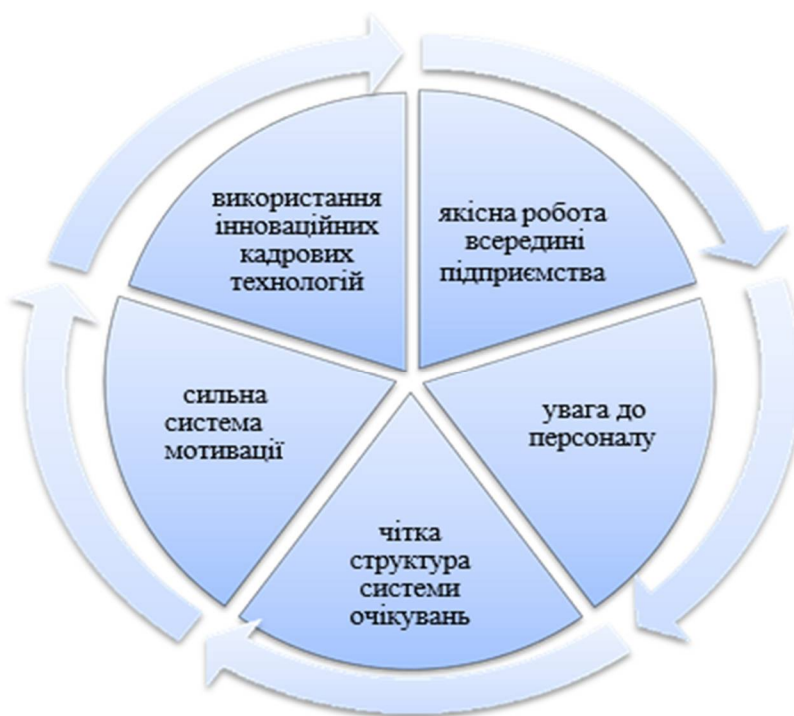


Рис. 3.6 Основа внутрішнього hr-бренду

Брендинг допомагає залучати цінні кадри та знижувати витрати на навчання, підвищувати рівень розвитку працівників та формувати позитивну думку у оточуючих про підприємство, його кадрову політику, рівень розвитку та стратегічні цілі на персонал.

У зв'язку з розвитком ринкових відносин будь-яка стратегія підприємства

є продуктом, який менеджмент продає підлеглим. Доцільним є використання рг-практики для розширення можливостей впливу корпоративної культури на діяльність персоналу (табл. 3.3).

Наразі рг-практика широко використовується багатьма зарубіжними підприємствами, адже її основу складають саме комунікації, їх направленість та адресат. Це означає, що кожне підприємство у своїй діяльності керується принципом, що суспільство має бути проінформованим про місію та стратегію на майбутнє, цілі та задачі, які стоять перед підприємством, основні принципи та моральні норми, якими керується підприємство для досягнення своїх задач.

Таблиця 3.3

Основні завдання PR в області управління корпоративною культурою

Завдання рг-практики	Засоби досягнення
Формувати позитивне уявлення про підприємство, його цілі та завдання, засоби взаємодії	Запровадження проектів для стимулювання трудового потенціалу робітників
Підкреслювати важливість кожного працівника в колективі	Делегування повноважень, підтримка індивідуальної ініціативи кожного працівника
Пояснювати та пропагувати цінності та моральні норми підприємства	Запровадження етичного кодексу підприємства
Забезпечувати якісні шляхи обміну інформацією	Підтримка системи комунікацій між співробітниками
Формувати ефективну взаємодію працівників різних підрозділів та рівнів	Створення проектів для спільної співпраці відділів
Розвивати командний дух	Створення власних традицій та звичаїв, сприятливої атмосфери робочого побуту
Запобігати появі конфліктів та своєчасно на них реагувати, шукати оптимальні шляхи вирішення	Моніторинг соціально-психологічного рівня колективу

Джерело: складено за даними [16; 35, с. 68-75; 62, р. 49–57]

Для працівників така практика забезпечує повне надходження інформації про стан справ всередині підприємства та формує в їхньому розумінні імідж підприємства як відповідального та далекоглядного підприємства з сильною позицією на ринку. Також завдяки такій практиці досягається високий рівень внутрішньої згуртованості колективу та активізація сил для розвитку кожного працівника. Ми вважаємо, що в подальшому це може призвести до покращення

рівня інноваційної активності персоналу та його зацікавленості у запровадженні нових технологій у виробничому процесі. Посилення ініціативи працівників збоку керівництва є значним мотиватором для покращення рівня лояльності співробітників до управлінської ланки підприємства.

Також необхідно проводити моніторинг мотиваційної системи підприємства та оновлювати її елементи, замінюючи їх на нові, в залежності від потреб працівників. Для цього потрібно проводити опитування персоналу, аналізувати їхні побажання та ціннісні орієнтири для індивідуального підбору методів впливу на діяльність. Для багатьох працівників можливості для самореалізації є важливим елементом формування загальної думки про підприємство, необхідно допомагати працівникам постійно оновлювати свої знання та пізнавати нові тенденції для забезпечення продуктивної праці завдяки отриманню нових знань та навичок.

Більшість сучасних підприємств запроваджує власну систему оцінки персоналу для розвитку працівника на одному робочому місці. Ця система є значимою для персоналу, які не мають можливості отримати підвищення, але бажають працювати краще для отримання вищого економічного ефекту від своєї роботи. Необхідно розробляти регламент оцінки персоналу, доводити його до працівників та використовувати у методології всебічне оцінювання працівника для забезпечення об'єктивної оцінки та підвищення ініціативності працівників.

Залучення молодіжних рухів до діяльності підприємства дозволить охопити більшу кількість працівників та поглибити вплив культури на трудове життя колективу. Доцільним є запровадження та розвиток програм та проектів для виявлення молодіжних лідерів підприємства, співпраці з ними у соціальному, культурному та виробничому житті персоналу. Також можливо спільними зусиллями покращувати життя працівників підприємства завдяки комунікації з лідерами та їхній консультації в проблемах, які мають бути вирішені найближчим часом для покращення умов співробітників.

Для покращення процесу отримання інформації необхідно провести

аналіз системи комунікацій, що склалась за період взаємодії працівників. Необхідно визначитись з цілями створення комплексу комунікацій для того, щоб кожен працівник мав розуміння того, для чого комунікації створюються. Необхідно визначитись з реакцією цільової аудиторії та прорахувати дії, які мають відбутись після отримання комунікації. Після створення повідомлення необхідно налагодити засоби та канали розповсюдження інформації, проаналізувати їх ефективність та доцільність використання. Створивши якісний зв'язок для передачі даних необхідно організувати зворотний зв'язок та довести його до ланки управління аби комунікації стали завершеним процесом інформативного характеру, що позитивно впливатимуть на трудовий процес.

3.3. Обґрунтування стратегічних напрямів вдосконалення корпоративної культури підприємства

Наразі виробництво сприймається як набір опрацьованих та стандартизованих процедур, що є неправильною характеристикою, яка призведе до втрати потенціалу працівників. Компанія Toyota є однією з лідерів по впровадженню культурологічних цінностей у процес виробництва своєї продукції. Корпоративна культура компанії Toyota настільки вражає, що деякі автори виділили основи її формування та розвитку в книгу аби підприємства могли досягти досконалості у власній роботі завдяки живому прикладу. Основні принципи, що викладені в книзі є свого роду постулатами для координації роботи за розвитком корпоративної культури підприємства та направлені на основні процеси, що регулюють діяльність підприємства (рис. 3.7).



Рис. 3.7 Напрямки розвитку принципів компанії Toyota [54, с. 14].

Принцип 1 характеризує прийняття управлінських рішень з урахуванням довгострокової перспективи, навіть якщо це завдає шкоди короткостроковим фінансовим цілям.

Вважається, що особливе ставлення до людей, взаємоповага та підтримка не можуть прививатись за кілька тренінгів, а без спеціально розробленої культури система не зможе існувати цілісно та в довгостроковій перспективі. Використання системного і стратегічного підходів при постановці цілей, всі оперативні рішення повинні бути підпорядковані такому підходу. Усвідомлення свого місця в історії компанії, робота над організацією, вдосконалення і її перебудова, рух до головної мети важливіше, ніж отримання економічного ефекту.

Створення цінності для споживача, суспільства і економіки є основним завданням, тож при оцінці діяльності компанії враховується, чи вирішує вона цю задачу. Необхідно бути відповідальним, прагнути керувати своєю долею. Віра в свої сили і здібності та відповідальність за те, що робиш, підтримка та вдосконалення навичок, які дозволяють створювати додаткову цінність.

Принцип 2 характеризує процес у вигляді безперервного потоку, що

сприяє виявленню проблем. Перебудова технологічного процесу так, щоб створити безперервний потік для ефективного забезпечення додавання цінності. Скорочення до мінімуму часу, який незавершена робота знаходиться без руху.

Створення потоку руху виробів або інформації і налагоджування зв'язків між процесами і людьми аби допомагає прискорити виявлення проблеми. Цей потік повинен стати частиною корпоративної культури, зрозумілою для всіх. Це ключ до безперервного вдосконалення і розвитку людей. Цей підхід дозволить мінімізувати браковану продукцію і неточності завдяки безперервному циклу виробництва.

Принцип 3 передбачає використання системи витягування (pull-system) з метою запобігання перевиробництву. Внутрішній споживач має отримувати необхідну продукцію в потрібний час і в потрібній кількості. За системи «точно вчасно» поповнення запасів здійснюється виключно відповідно до фактичного споживання. Мінімізація незавершеного виробництва та складських запасів дозволяє зменшити втрати ресурсів, тоді як щоденні коливання попиту забезпечують більш релевантну управлінську інформацію, ніж формалізовані графіки чи комп'ютерні моделі.

Принцип 4 спрямований на вирівнювання навантаження та усунення нерівномірності виробничих процесів. Поряд з ліквідацією втрат важливим є запобігання перевантаженню персоналу й обладнання, що дозволяє уникнути циклів авральної роботи та простоїв, характерних для масового виробництва.

Принцип 5 інтегрує зупинку виробництва для забезпечення якості як елемент організаційної культури. Виробничі процеси повинні бути оснащені системами самодіагностики та автоматичного інформування персоналу про відхилення. Якість має забезпечуватися «з першого разу», що у довгостроковій перспективі підвищує загальну продуктивність.

Принцип 6 визначає стандартизовану роботу як основу безперервного вдосконалення та делегування повноважень. Фіксація найкращих практик дозволяє забезпечити відтворюваність процесів, передавання досвіду та стабільність результатів.

Принцип 7 наголошує на необхідності візуального контролю, який забезпечує оперативне виявлення проблем та підтримку виробничого потоку.

Принцип 8 підкреслює важливість використання перевірених і надійних технологій, які мають підтримувати людину, а не замінювати її. Упровадження нових технологій повинно передбачати їх випробування в реальних умовах і відповідність культурі організації.

Принципи 9–14 формують фундамент управлінської філософії:

- розвиток лідерів — носіїв корпоративних цінностей;
- формування згуртованих команд;
- побудова партнерських відносин із постачальниками;
- прийняття рішень на основі реальних спостережень;
- консенсус управлінських рішень;
- створення організації, що постійно навчається та вдосконалюється.

Таким чином, бережливе виробництво формує стійку корпоративну культуру, орієнтовану на розвиток, якість та відповідальність.

Корпоративна культура розглядається на комбінаті як стратегічний ресурс підприємства. Корпоративна культура виступає ефективним інструментом пізнання персоналу, його ціннісних орієнтацій і мотиваційних механізмів, що безпосередньо впливають на продуктивність праці та конкурентоспроможність підприємства. Вітчизняна практика лише починає усвідомлювати корпоративну культуру як чинник стратегічного управління, що зумовлює актуальність використання міжнародного досвіду.

Прикладами ефективних корпоративних культур у бізнесі є компанія Zappos, яка сформувала унікальну культуру творчості, свободи та постійного навчання, що забезпечило її трансформацію з невеликого стартапу у потужного гравця ринку з понад 1500 працівниками. Ключовими елементами культури є відкритість, довіра, креативність, нестандартні практики підбору персоналу та інтенсивна адаптація нових співробітників. Facebook вибудувала культуру автономії, інновацій і відкритості, засновану на роботі невеликих команд, відсутності жорсткої ієрархії та створенні середовища, що стимулює

креативність і самореалізацію. Southwest Airlines створила культуру, орієнтовану на добробут працівників, розвиток особистості та формування глибокої лояльності персоналу, що забезпечує високу якість обслуговування клієнтів і стійку конкурентну перевагу.

Google є компанією зі швидким темпом робочого середовища, де працівники мають бути невтомними і важко працювати, отримуючи при цьому задоволення. Тут відсутні дрес-код і щоденні формальні наради, працівники почувають себе як в кампусі коледжу, а не на роботі, граючи у відеоігри, бiliarд або настільний теніс. Їхнє кредо це: «колективна робота і творчий підхід для того, щоб змінити світ». На думку Schein Edgar, саме інноваційний працівник є основою культури [68]. Працівники відчують турботу про себе, що відображається у безкоштовному харчуванні, послугах з охорони здоров'я працівників і їх сімей, послуг транспорту, пральні і хімчистки, наданні місць для догляду за дітьми, можливості користуватися спортивними майданчиками, виділенні субсидій на покупку електрокарів і на встановлення у будинку сонячних батарей, формування класів іноземної мови і багато іншого. Компанія зацікавлена у постійному розвитку своїх працівників і турбується про їх повсякденне життя в колективі, намагаючись створити умови для творчої і інноваційної активності і задоволеності своєю роботою.

Microsoft завжди цінує талановитих працівників та приділяє значну увагу відбору, розвитку і плануванню кар'єри працівників. Саме на принципах постійного навчання і розвитку персоналу побудована культура компанії. Аби максимізувати внесок кожного індивіда створено і запроваджено нову програму несвідомого стимулювання до онлайн навчання для того, щоб змінити образ мислення і поведінку працівників.

Також компанія надає безліч переваг своїм працівникам, наприклад, страхування життя від нещасних випадків, допомога багатодітним сім'ям, субсидування програм по догляду за дитиною, створення накопичувального рахунку на майбутні медичні витрати, планування заощаджень при добровільному виході на пенсію, оплачувані і неоплачувані відпустки вагітним,

оплачувані відпустки для підвищення кваліфікації, гнучкі програми праці, можливість дистанційного виконання завдань, знижка працівникам і їх родинам на продукцію Microsoft, програми знижок для магазинів, ресторанів і подорожей, допомога в отриманні освіти.

Компанія розробляє спеціальні програми з розвитку талановитої молоді, що представляє собою програми стажувань з середньої школи, створення технологічних і комп'ютерних майстерень, інформування студентів про їх майбутні можливості у склад команди Microsoft, надання стипендій старшокласникам, залучення до штату більшої кількості жінок і нацменшинств.

Дослідження світового досвіду дозволяє зробити певні висновки, що кожна компанія формує та використовує власний набір інструментів зацікавлення персоналу, які обов'язково поєднані в єдину систему та інтегровані в корпоративну культуру (табл. 3.4). Практика розвитку власної корпоративної культури є дійсно дієвою, що підтверджується високими результатами діяльності компаній.

Створення дієвої системи цінностей сприятиме ефективному використанню наявних ресурсів, а безпосередньо персоналу – швидше і якісніше виконувати покладені на них завдання. Тобто використання аналітичних звітів світових компаній вітчизняними підприємствами є суттєвою основою формування та розвитку не лише корпоративної культури, а й нової якості діяльності на ринку [15, с. 12-14]. Корпоративна культура завдяки інноваційній діяльності допомагають розкрити творчі таланти і креативне мислення персоналу, активізувати інноваційні процеси на підприємстві, стимулювати інтелектуальну активність, підвищити рівень співпраці працівників і покращити способи комунікації з вищим керівництвом.

Після досягнення єдності та колективізму, корпоративна культура починає розвивати в собі інноваційну складову. Тобто інноваційна культура є вищим (наступним) щаблем розвитку корпоративної культури, яка забезпечує активізацію інноваційної діяльності, творчу і креативну активність працівників, підвищення змістовності і задоволення працею, створює комфортні і затишні

умови на підприємстві.

Таблиця 3.4

Основні елементи розвитку корпоративної культури зарубіжних підприємств

Компанія	Основні елементи корпоративної культури
1	2
Toyota	постійне удосконалення процесу виробництва
	виховання лідерів та команду, що сповідують філософію компанії
	орієнтація на довгострокові перспективи
	розвиток людського потенціалу
	постійний контроль за якістю технології виробництва
Zappos	розвиток та стимулювання творчого та інноваційного потенціалу працівників
	відсутність обмежень до навколишнього середовища
	відкритість і чесність у відносинах
	рівноправність незалежно від статусу
Facebook	культура підкреслює свободу і автономію в компанії
	співробітники вільні від втручання управління та політики офісу

Продовження таблиці 3.4

1	2
Southwest Airlines	підтримка здоров'я, фінансової стійкості, можливість подорожувати, вчитися, рости і розвиватися, створювати і запроваджувати нововведення, працювати і розважатися
Google	відсутність дрес-коду і щоденних формальних нарад
	заснування власної інфраструктури з усім необхідним для життя
Microsoft	Запровадження нової програми несвідомого стимулювання до онлайн навчання для того, щоб змінити образ мислення і поведінку працівників
	повне соціальне забезпечення

Для повнішого розкриття потенціалу персоналу та ефективнішого використання його здібностей під час планування розвитку корпоративної культури необхідно враховувати широкий спектр чинників, що визначають її інноваційний рівень [68, 69]. Така корпоративна культура повинна формувати у працівників почуття гордості за підприємство, цілеспрямованість та орієнтацію на перспективний розвиток. Саме інноваційна спрямованість корпоративної культури дозволяє багатьом провідним зарубіжним компаніям утримувати лідерські позиції на ринку.

Персонал слід розглядати як стратегічний ресурс, розвиток якого потребує створення спеціальних умов та формування індивідуалізованої

системи мотивації й оцінювання результатів праці [9, с. 18-23]. Важливо здійснювати постійний моніторинг ефективності заходів щодо підвищення результативності роботи персоналу та, за необхідності, коригувати напрями розвитку корпоративної культури з урахуванням змін внутрішнього й зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 3

У процесі дослідження встановлено, що корпоративна культура ПАТ «Запоріжсталь» формується через комплекс взаємопов'язаних елементів — систему корпоративної символіки (логотип у вигляді металевого мотка, корпоративні кольори: червоний, сірий і білий), усталені ритуали, традиції та образи «корпоративних героїв», які є добре відомими всім працівникам. Сукупна дія цих елементів сприяє формуванню емоційної прив'язаності персоналу до підприємства, розвитку творчого потенціалу співробітників і зміцненню відчуття їхньої причетності до спільної справи та результатів діяльності підприємства.

За результатами анкетування та інтерв'ювання персоналу виявлено низку проблемних аспектів розвитку корпоративної культури, що потребують цілеспрямованого доопрацювання. Особливу цінність становлять інструменти залучення персоналу до розвитку внутрішнього середовища підприємства, зокрема проведення брейнштормінгів, спільних проєктних заходів, робочих груп та форумів ідей, які дозволяють працівникам позбутися психологічних бар'єрів, підвищити рівень довіри до керівництва та розвивати креативні підходи до вирішення виробничих завдань.

Визначено, що ефективний розвиток корпоративної культури неможливий без постійного моніторингу її стану. Систематичне відстеження рівня задоволеності персоналу, організаційного клімату, якості комунікацій і ступеня залученості працівників дає змогу своєчасно виявляти актуальні проблеми, прогнозувати ризики та формувати обґрунтовані управлінські

рішення щодо подальшого вдосконалення внутрішнього середовища підприємства.

Дослідження підтвердило, що будь-які масштабні організаційні зміни супроводжуються підвищенням рівнем напруженості та можливим опором персоналу. У зв'язку з цим вирішальне значення має чітка, послідовна та прозора комунікація з працівниками щодо сутності змін, їх причин, очікуваних результатів та впливу на умови праці, а також налагодження ефективних механізмів зворотного зв'язку з метою зниження соціальної напруги та збереження стабільності в колективі.

Доведено доцільність системного застосування бенчмаркінгу як інструменту не лише підвищення економічної ефективності, але й удосконалення елементів корпоративної культури з урахуванням динаміки ринкового середовища, потреб споживачів та очікувань суспільства. Бенчмаркінг дозволяє поєднувати власний досвід підприємства з найкращими практиками конкурентів та провідних зарубіжних компаній, а також ефективно використовувати внутрішні порівняльні дані між структурними підрозділами підприємства.

Обґрунтовано, що одним із ключових напрямів розвитку корпоративної культури є системне формування та підтримка базових цінностей підприємства, етичних і організаційних норм. Добір персоналу повинен здійснюватися з урахуванням відповідності кандидатів цим цінностям, що забезпечує швидку адаптацію нових співробітників і формування стабільних моделей організаційної поведінки.

Встановлено, що делегування повноважень і відповідальності є потужним мотиваційним чинником, який сприяє зростанню залученості персоналу, розвитку управлінських компетенцій, посиленню відповідальності за результати діяльності та підвищенню якості готової продукції, зокрема збільшенню частки продукції, прийнятої без дефектів з першого разу.

Показано, що система комунікацій відіграє визначальну роль у трансформації корпоративної культури. Публічне обговорення пропозицій

працівників, візуалізація результатів їхніх ініціатив та демонстрація реального впливу ідей персоналу на управлінські рішення значно підвищують рівень довіри, мотивації та організаційної лояльності.

Доведено, що розвиток атмосфери взаємоповаги, довіри й співпраці у поєднанні з системними командоутворювальними заходами створює умови для зростання згуртованості колективу, зниження рівня конфліктності та підвищення стійкості організації до зовнішніх і внутрішніх викликів.

Підкреслено визначальну роль лідерства у формуванні та підтримці корпоративних цінностей. Саме лідер задає модель поведінки, сприяє інтеграції елементів культури в повсякденну діяльність підприємства та забезпечує готовність колективу до змін. Місія підприємства, у свою чергу, формує у працівників розуміння соціальної значущості своєї праці та їхньої участі у спільному суспільно важливому процесі.

Обґрунтовано, що розвиток HR-бренду та позитивного внутрішнього і зовнішнього іміджу підприємства є необхідною передумовою збереження та залучення висококваліфікованих кадрів, зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку праці та формування довгострокової організаційної стабільності.

Показано ефективність використання PR-практик як інструменту посилення впливу корпоративної культури на персонал, формування довіри до керівництва та створення образу підприємства як соціально відповідальної, відкритої та перспективної організації.

Доведено, що адаптація досвіду провідних міжнародних компаній (Toyota, Facebook, Zappos та ін.) дозволяє підвищити рівень використання потенціалу персоналу, посилити інноваційну спрямованість підприємства та зміцнити його корпоративну культуру. Вирішальна роль у цьому процесі належить вищому керівництву, яке визначає стратегічний вектор розвитку та формує організаційне середовище, здатне забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

ВИСНОВКИ

Отримані результати дослідження дають змогу сформулювати наступні висновки:

1. Встановлено, що корпоративна культура займає важливе місце в управлінні персоналом підприємства. Розвинена корпоративна культура сприяє зростанню лояльності працівників до організації, в якій вони працюють та спонукає до появи у них бажання розвиватися та реалізовуватися, як з професійної сторони, так і з особистісної. Культура надає персоналу організаційну ідентичність, визначаючи уявлення про компанію, є важливим джерелом стабільності та наступності, що створює у її співробітників почуття безпеки. Культура більш аніж, щось інше стимулює високу відповідальність працівника, що виконує поставлені перед ним завдання.

2. Доведено, що корпоративна культура включає в себе більше елементів, аніж прийнято вважати. З-поміж визнаних філософії, цінностей та артефактів саме мотивація праці має найбільший вплив на усвідомлення працівників себе як частину колективу, тож доцільно вважати мотивацію одним з елементів механізму впливу корпоративної культури на діяльність персоналу.

3. Визначено основні підходи до оцінювання корпоративної культури. На практиці існує безліч опитувальників для визначення рівня розвитку корпоративної культури через призму поглядів її носіїв – працівників підприємства. Також надати характеристику можливо завдяки сторонній оцінці методами абстракції та синтезу, дедукції та індукції та іншими загальними та емпіричними методами дослідження. Вживаною є методика оцінювання Д. Мейстера, що дозволяє прорахувати економічний ефект до впровадження культурологічних заходів та після.

4. Проаналізувавши основну характеристику підприємства ПАТ «Запоріжсталь» можна зробити висновок, що за останні роки підприємство швидко просунулось вперед та намагається розвивати персонал. Склад робітників характеризується працівниками молодого віку, що дозволяє припустити, що працівники є більш схильними до змін та перетворень всередині підприємства. Також помітно, що за останні роки зросли виплати на розвиток персоналу майже в 1,5 разів, що свідчить про соціальну направленість підприємства та запровадження спеціальних програм для навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації власного кадрового потенціалу.

5. Дослідивши рівень розвитку корпоративної культури підприємства можна сказати, що підприємство має досить розвинуту корпоративну культуру, що представлена логотипом, фірмовими кольорами, ритуалами та артефактами. Досить розвинутими є корпоративні цінності, які направлені на всі сфери життєдіяльності працівників на підприємстві. Комбінат має досить розгалужену систему, яка охоплює всі процеси, що відбуваються на

підприємстві, контролює їх та розвиває в усіх напрямках залежно від стратегії.

6. Визначено, що саме є для працівників найбільшим мотивом працювати злагоджено під управлінням даною системою корпоративних інструментів та які з них не дають потрібного результату та вимагають доопрацювання.

7. Розроблено пропозиції щодо вдосконалення механізму корпоративної культури, що направлені на зміну елементів, які найменше задовольняють потреби працівників у злагодженій роботі внутрішнього середовища. Запропоновано до розгляду внесення нових елементів аналізу стану корпоративної культури власного та інших підприємств для більш глибокого аналізу причин відхилення від ідеального стану. Виокремлено необхідність покращення умов функціонування системи комунікацій підприємства з метою отримання зворотного зв'язку.

8. Запропоновано шляхи покращення рівня культури через співпрацю з hr-брендингом та pr-практикою для покращення іміджу підприємства зсередини та ззовні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Башук Т. О. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 2. С. 179-184.
2. Бугаєвська Ю. В. Поняття корпоративної культури: її суть і структура. Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди. *"Засоби навчальної та науково-дослідної роботи"*. 2011, Вип. 36. С. 12-17.
3. Вараксіна, О., Шульга, В. (2023). Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*, (49). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63>

4. Гарбар Ж., Поліщук І. Вплив корпоративної культури на управління персоналом підприємства. *Наукові перспективи*. № 9(39) (2023): URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-9\(39\)-243-2541](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-9(39)-243-2541)
5. Глива С., Передало Х. (2024). Корпоративна культура: значимість, функції та цінності. *Економіка та суспільство*, (61). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-137>.
6. Гращенко І.С. Корпоративна культура як основа формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2012. № 3-4 (4-5). С. 46-51.
7. Григорська Н. М. Формування та розвиток корпоративної культури в компанії. *Актуальні проблеми економіки і управління*. 2010. №4. С. 23 – 26.
8. Гудзь М.В. Оцінка корпоративної культури в системі менеджменту організації. Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика: матер. XXV Міжнар. наук.-практ. конф. (27–28 трав. 2020 р.). Відп. ред. Л. Г. Ліпич. Луцьк : Вежа-Друк, 2020. С.86-88.
9. Дмитренко М. Й. Особистісний потенціал корпоративної культури. *Вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". Філософія. Психологія. Педагогіка*. 2011. № 3. С. 18-23.
10. Дияк Р. Корпоративна культура: теоретичні засади та практичні аспекти формування. *Грані*. 2024. Т. 27. №6. С. 52-59. URL: <https://grani.org.ua/index.php/journal/article/view/2108/2071>
11. Єгоров І. Ю., Красовська О. В. Корпоративна культура: навчально-методичний посібник. ДП «Укртехінформ». Київ, 2013. 185 с.
12. Захарчин Г. М. Корпоративна культура: Навчальний посібник. Львів, 2011. 317 с.
13. Зеркаль А. В. Стан корпоративної культури галузі машинобудування. *Економіка промисловості*. 2011. № 2-3. С. 229-234.
14. Ізюмцева Н. Вплив корпоративної культури на діяльність банківської установи. *Вісник Національного банку України*. 2012. № 10. С. 25-29.

URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnbu_2012_10_14.

15. Карпенко А. В. Зарубіжний досвід формування корпоративної культури. *Сучасна економіка: теорія і практика : матеріали IX міжнародної науково-практичної конференції*. Вінниця: ТОВ «Нілан-ЛТД», 2017. 56 с. С. 12-16.

16. Кліффорд Грей Ф. Управління проектами: Практична інструкція. М.: «Справа і сервіс», 2003. 528 с.

17. Колосок А. М. Соціальна відповідальність в системі корпоративного управління. *Економічний форум*. 2014. № 1. С. 249-253.

18. Коробкіна, Т., Дашенкова, Н., Данченко, І., Омельченко, Г. (2025). Вплив корпоративної культури гідності на когнітивні упередження, прийняття стратегічних рішень та управління технічним боргом в ІТ-інженерії. *Технологічний аудит та виробничі резерви*, 3 (4(83)), 6–13. URL:<https://doi.org/10.15587/2706-5448.2025.329635>

19. Коханюк, Я. Корпоративна культура як інструмент трансформації аграрних підприємств в умовах євроінтеграції. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2025.(1(77)), 388–397. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-388-397>

20. Ліфінцев Д. С. Корпоративна соціальна відповідальність як складова культури організації: економічне значення. *Ефективна економіка*. 2013. № 11. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_11_60.

21. Медведєва О. М. Корпоративна культура та культурний контекст проекту розвитку організації. Частина 1. Основні визначення. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2008. № 3. С. 96 – 103.

22. Мельник Н. В. Корпоративна культура в контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економічний простір*. 2013. № 73. С. 203-212.

23. Монастирський Г. Феномен організаційної культури: концептуальні підходи та методологія дослідження. *Вісник економіки*, № 4, грудень 2025, с. 199-115. URL: <https://doi.org/10.35774/visnyk2025.04.199>.

24. Офіційний сайт платформи Evercar «Види і типи корпоративної культури». URL: <https://evercar.pp.ua/vidi-i-tipi-korporativnoi-kulturi/>
25. Петлін, І. Управління формуванням ефективної корпоративної культури на підприємствах харчової галузі. *Сталий розвиток економіки*, 2025, 6 (57), 337-345. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-44>
26. Сікорська Л. В., Лесько О.Й. Формування корпоративної культури підприємства. Матеріали XLVIII науково-технічної конференції підрозділів (13-15 березня 2019 р.). Вінниця: ВНТУ, 2019. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-hum/all-hum-2019/paper/view/7016>
27. Сопівник Р. В. Лідер як суб'єкт формування корпоративної культури. *Духовність особистості*. 2013. Вип. 4. С. 175-182.
28. Сулімов В. Роль корпоративної культури як чинника стійкості системи управління персоналом в умовах невизначеності. *Економіка і організація управління*. 2024.1 (53). 115-121. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.1.12>.
29. Тарасова О. В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 3. С. 28-32.
30. Тунік А. Г. Посилення мотивації персоналу шляхом упровадження елементів корпоративної культури в ТОВ «Алло». *Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво*. 2013. № 3. С. 133-136. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2013_3_27.
31. Фінансова звітність ПАТ «Запоріжсталь» за 2021 рік (розміщено 24.09.2025). URL: <https://zsteelag.pat.ua/documents/informaciya-dlya-akcioneriv-ta-steikholderiv?doc=117409>
32. Фінансова звітність ПАТ «Запоріжсталь» за 2022 рік (розміщено 24.09.2025). URL: <https://zsteelag.pat.ua/documents/informaciya-dlya-akcioneriv-ta-steikholderiv?doc=117409>
33. Фінансова звітність ПАТ «Запоріжсталь» за 2023 рік (розміщено

24.09.2025). URL: <https://zsteelag.pat.ua/documents/informaciya-dlya-akcioneriv-ta-steikholderiv?doc=117409>

34. Фінансова звітність ПАТ «Запоріжсталь» за 2024 рік (розміщено 24.09.2025). URL: <https://zsteelag.pat.ua/documents/informaciya-dlya-akcioneriv-ta-steikholderiv?doc=117409>

35. Храпкіна, В. В., Храпкін, О. М. Роль лідера у формуванні корпоративної культури підприємства. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*, 2024, 55, 68–75. URL: 10.32703/2664-2964-2024-55-68-75

36. Череп А. В., Веремеєнко О. О., Маказан Є. В. Корпоративна культура та її вплив на розвиток підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 22 – 25. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-3>

37. Чернікова Н., Долгов С., Бондаренко Д. Управління корпоративної культури вітчизняних підприємств в умовах динамічного бізнес-середовища. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-44>

38. Чобіток В.І., Кострова Т.М. Корпоративна культура як стратегічний ресурс розвитку підприємства, *Науковий журнал «Розвиток управління галуззю послуг»*. 2025, вип. 3. с.134-140. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11\(20\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(20))

39. Шутяк І., Коцман П., Підвисоцька О., Нікіпчук Н. Значення корпоративної культури для організації. *Сучасна інженерія та інноваційні технології*, 2024. 3 (32-03). 85–92. URL: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2024-32-00-036>

40. Abdullahi, M. S., Raman, K., & Solarin, S. A. (2021). Effect of organizational culture on employee performance: A mediating role of employee engagement in the Malaysian educational sector. *International Journal of Supply and Operations Management*, 8(3), 232–246. DOI: [10.22034/IJSOM.2021.3.1](https://doi.org/10.22034/IJSOM.2021.3.1)

41. Aggarwal S. Impact of dimensions of organisational culture on employee

satisfaction and performance level in select organisations. *IIMB Management Review*, Vol. 36, Is. 3, 2024, pp. 230-238. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2024.07.001>

42. Akpa, V. O., Asikhia, O. U., & Nneji, N. E. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 3(1), 361–372. DOI: 10.35629/5252-0301361372

43. Alateeg, S., & Alhammadi, A. (2024). The impact of organizational culture on organizational innovation with the mediation role of strategic leadership in Saudi Arabia. *Journal of Statistics Applications & Probability*, 13(2), 843–858. DOI: [10.18576/jsap/130220](https://doi.org/10.18576/jsap/130220)

44. Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. London: Sage.
<https://doi.org/10.4135/9781446280072>

45. Bamidele, R. (2022). Organizational culture. *Industrial Sociology, Industrial Relations and Human Resource Management*, 1, 284–294.

46. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

47. Chatman Jennifer A. (2024). Measuring Culture for Strategic Success, *Management and Business Review*, Vol.4, Is. 2. 23-30.
<https://doi.org/10.1177/269410582413016>

48. Denison, Daniel R., and Aneil K. Mishra. Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness.” *Organization Science*, vol. 6, no. 2, 1995, pp. 204–223. *JSTOR*, <http://www.jstor.org/stable/2635122>.

49. Eldridge J., Crombie A. *A sociology of organization*. – London: Allen&Unwin, 1974.

50. Jaques E. *The changing culture of a factory*. – New York: Dryden Press, 1952. – P. 251.

51. Gagliardi P., Alvesson M. (2003). Understanding Organizational Culture. *Administrative Science Quarterly*, 48(1):133. DOI:10.2307/3556624.

DOI: <https://doi.org/10.4135/9781446280072>

52. Gorton, Gary B. & Zentefis, Alexander K. (2024). Corporate culture as a theory of the firm. *Economica*. Vol.91, Is. 364, pp.1391-1423. <https://doi.org/10.1111/ecca.12537>

53. Graham, John R., Grennan, Jillian A., Harvey, Campbell R. and Rajgopal, Shivaram. Corporate Culture: The Interview Evidence. *Journal of Applied Corporate Finance*, 2022. 34. 22–41. URL: <https://doi.org/10.1111/jacf.12528>

54. Hajduova, Z., Mura, L., & Ostrihoňova, M. (2025). Exploring generational differences in corporate culture perception and career orientation in the environment of family businesses. *Journal of International Studies*, 18(3), 219-236. doi:10.14254/2071-8330.2025/18-3/11

55. How your corporate culture could keep you in the stone age. <https://drjohnsullivan.com/articles/how-your-corporate-culture-could-keep-you-in-the-stone-age/>

56. Karneli, O. The role of adhocratic leadership in facing the changing business environment. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 2023, 1(2), 77–83. DOI: [10.61100/adman.v1i2.26](https://doi.org/10.61100/adman.v1i2.26)

57. Liu Y., Hussain I. The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. (2025). *International Journal on Culture, History, and Religion*, 7(SI2), 693-709. <https://doi.org/10.63931/ijchr.v7iSI2.238>

58. Lorincova, S., Stasiak-Betlejewska, R., Streimikis, J., & Fulajtarova, Z. (2024). Identifying Corporate Culture Using the Organizational Culture Assessment Instrument. *Journal of Business Sectors*, 2 (1), 11–20. <https://doi.org/10.62222/ZYXY3647>

59. Mammadova, E., Abdullayev, A. (2025). Cultural Industries and National Economic Competitiveness: A Global Perspective. *Porta Universorum*, 1(3), 322–344. DOI: [10.69760/portuni.010326](https://doi.org/10.69760/portuni.010326)

60. Michulek Jakub, Gajanova Lubica, Gajdosikova Dominika, Senci Matus. (2025). Corporate Culture, Leadership, and Pathological Relationships: A

Moderated Mediation Model of Employees' Well-Being. *Administrative Sciences*, Vol. 15, no. 10, p. 399-409. <https://doi.org/10.3390/admsci15100399>

61. Mohamed, H. M., Saleh, M. S. M., Attia, N. M., Abdelaziz, M. M. A., & Ata, A. A. (2025). Exploring the role of clan culture in promoting nurses' green behaviors: paternalistic leadership as a mediator and workplace loneliness as a moderator. *BMC Nursing*, 24(1), 436-443. DOI: [10.1186/s12912-025-03027-7](https://doi.org/10.1186/s12912-025-03027-7)

62. Nakonechna, N. (2025). Social and Psychological Characteristics of Corporate Culture in Ukrainian Universities. *Pedagogy and Education Management Review*, (1(19), 49–57. DOI: <https://doi.org/10.36690/2733-2039-2025-1-49-57>

63. Okore, L., Nyongesa, S. K., Owuor, P. M., & Molnár, E. (2024). Optimizing corporate culture dimensions and operational performance in the context of multinational companies in Kenya. *Vezetéstudomány Budapest Management Review*, 55(11), 16–28. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2024.11.02>

64. Pavliy O. Compliance-oriented approach to corporate culture improvement in the context of strategic change management at Poltavaoblenergo JSC. *Economics and Region*, 2024. № 4(95), p. 112–118. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4\(95\).3604](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4(95).3604)

65. Sayyadi Mostafa, Collina Luca, and Provitera Michael. (2024). The New Corporate Culture Model: Creating a Culture of Corporate Social Innovation. *California Management Review*, Mar 2024. <https://cmr.berkeley.edu/assets/documents/pdf/2024-03-the-new-corporate-culture-model-creating-a-culture-of-corporate-social-innovation.pdf>

66. Setrojoyo, S. M., Rony, Z. T., Sutrisno, S., Naim, S., Manap, A., & Sakti, B. P. (2023). The effect of intrinsic motivation and organizational culture on employee performance with organizational commitment as an intervening variable. *International Journal of Professional Business Review*, 8(7), 52. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i7.2436>

67. Schachner, M., Ardag, M. M., Holtz, P., Großer, J., Hartz, C., van Herk, H., Bender, M., Boehnke, K., & Dobewall, H. (2024). Extracting organizational culture from text: The development and validation of a theory-driven tool for digital

data. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(5), 571–582.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2024.2360225>

68. Schein Edgar H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* Fourth Edition. Published by Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco, 457

69. Shkvarylyuk M. *Development of a flexible corporate culture as factor of successful management*. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14134610>.

70. Smiesova V. L., Kovtun N. V.(2023). Assessing the level of development of corporate culture of an industrial enterprise in the context of innovative development. *Economics Bulletin*, 1, p.172-180.
<https://doi.org/10.33271/ebdut/81.172>

71. Striteska M., & Zapletal D. 2020. The Role of Corporate Culture in Performance Measurement and Management Systems, nt. *J. Financial Stud.* 2020, 8(4), 75. pp. 1-12.; <https://doi.org/10.3390/ijfs8040075>

72. Tadesse Bogale, A., & Debela, K. L. (2024). Organizational culture: a systematic review. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2340129. DOI: [10.1080/23311975.2024.2340129](https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129)

73. Wang, Y., Farag, H., & Ahmad, W. (2021). Corporate culture and innovation: A tale from an emerging market. *British Journal of Management*, 32(4), 1121–1140. DOI: [10.1111/1467-8551.12478](https://doi.org/10.1111/1467-8551.12478)

74. Xue, J., Chen, Y., Zhang, L., Lei, Y., Chen, X., Ye, R., Zhang, L. (2023). Research on the Influence of Corporate Culture Innovation on Corporate Management Innovation in The Era of Knowledge Economy. *Frontiers in Business, Economics and Management*, 11(3), 249-254. <https://doi.org/10.54097/fbem.v11i3.13326>

75. Zeb, A., Akbar, F., Hussain, K., Safi, A., Rabnawaz, M., Zeb, F. (2021). The competing value framework model of organizational culture, innovation, and performance. *Business Process Management Journal*, 27(2), 658–683. DOI: [10.1108/BPMJ-11-2019-0464](https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2019-0464)

ДОДАТКИ

ТЕРМІНОЛОГІЯ ПОНЯТЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Автор	Визначення
Тарасова О. В. [57, с. 8]	Корпоративна культура складається з ідей, основоположних цінностей і поглядів, поділюваних усіма членами організації. Вона включає в себе і стиль поведінки і спілкування з клієнтами та колегами, активність, зацікавленість, рівень мотивації.
Гращенко І.С., Гуца І.П., Лавринюк С.Є. [58, с. 49]	Корпоративна культура підприємства – це система колективно поділених цінностей, переконань, традицій і норм поведінки працівників. Вона виражається в символічних засобах духовного й матеріального оточення людей, що працюють у даній організації
Галкіна Т.П. [59, с. 71]	Корпоративна культура – це основний компонент в досягненні організаційних цілей, підвищення ефективності організації та управлінні інноваціями.
Вейл П. [60, с. 38]	Культура – це система відносин, дій і артефактів, яка витримує випробування часом і формує у членів даного культурного суспільства досить унікальну загальну для них психологію.
Григорська Н. М., Савчук Л. М. [4, с. 4]	Культура торкається всіх видів діяльності і відносин фірми, створюючи образ підприємства, який всіма партнерами та співробітниками оцінюється як образ висококультурної організації. Під організаційною культурою розуміють складну композицію важливих припущень та установок, що бездоказово приймаються та розділяються членами колективу.
Медведєва О. М. [61, с. 6]	Корпоративна культура як явище – це стан гармонії та комфорту між платформами організації при реалізації проектів та програм, спрямованих на досягнення цілей розвитку організації. Корпоративна культура як сутність – це неформалізовані засвоєні або заново опрацьовані образи життя, мислення, існування та дії робітників різних платформ організації в умовах реалізації проектів, які без доказу сприймаються та поділяються більшістю з робітників.
Грей Кліффорд Ф., Ларсон Ерік У. [62, с. 273]	Організаційна культура – це система загальних норм поведінки, способу мислення, цінностей, думок, які об'єднують людей і таким чином створюють загальні поняття.
Корнієнко В.І. [63, с. 74]	Корпоративна культура – це система суспільно-прогресивних формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки персоналу даної організаційної структури, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємної співпраці і сумісності працівників між собою і з організацією, перспектив розвитку.
Ричкова А.А. [64]	Корпоративна культура – це система матеріальних та духовних цінностей, проявів, що взаємодіють між собою, притаманних певній корпорації, що відображають її індивідуальність і сприйняття себе і інших в соціальному та речовому середовищі, проявляється в поведінці, взаємодії і сприйманні себе та світу.

Продовження таблиці

Салліван Дж.[65]	Корпоративна культура є невидимою силою, яка допомагає менеджерам та працівникам діяти послідовно в усій організації, коли виникають проблеми, пов'язані з цінністю. У кращому випадку, це фраза, яка створює співчуття або відчуття єдності серед працівників. У гіршому випадку, я чув це порівняно з культом, як релігійні вірування.
Дмитренко М.Й. [66, с. 19]	Культура – це сукупність основних переконань (сформованих самостійно, засвоєних певною групою в процесі вирішення проблеми адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції), які виявилися досить ефективними, щоб вважатися цінними, а тому передаються новим членам як правильний спосіб сприйняття, мислення та відношення до конкретних проблем.
Мельник Н. В. [67, с. 205]	Корпоративна культура являє собою цілісну систему елементів, які мобілізують персонал для досягнення місії та обраних цінностей, що створює унікальний соціально-психологічний клімат на підприємстві та сприяє як ефективній внутрішній організації, так і швидкій адаптації підприємства в ринковому економічному просторі.
Тарасова О. В. [57, с. 28]	Корпоративна культура складається з ідей, основоположних цінностей і поглядів, поділюваних усіма членами організації з метою забезпечення високої прибутковості фірми за допомогою вдосконалення управління людськими ресурсами для забезпечення лояльності співробітників до керівництва, виховання у працівників ставлення до підприємства як до свого будинку.
Ізюмцева Н. [8, с. 25]	Корпоративна культура – це сукупність колективних базових уявлень, що формуються організацією під час вирішення проблем адаптації до змін зовнішнього середовища й внутрішньої інтеграції, ефективність яких виявляється достатньою для того, щоб вважати їх цінними й передавати новим членам організації як систему правильного сприйняття й вирішення названих проблем.
Тунік А. Г. [6, с. 133]	Корпоративна культура підприємства – це система колективно поділених цінностей, переконань, традицій і норм поведінки працівників. Вона виражається в символічних засобах духовного й матеріального оточення людей, що працюють в одній організації.
Башук Т. О. [68, с. 180]	Корпоративна культура – це комплекс елементів організації, що вирізняють її серед інших, спрямовані на формування сприятливого мікроклімату, іміджу компанії та ґрунтуються на системі цінностей працівників з метою досягнення ними максимальних показників ефективності роботи.
Бугаєвська Ю. В. [69, с. 14]	Корпоративна культура є комплексом певних ідей, цінностей, еталонів поведінки, настроїв та способів ведення фахової діяльності, котрі мають поділятися всіма членами організації. Цю культуру можна також розглядати як інструмент стратегічного розвитку організації на основі стимулювання інновацій та керівництва бажаними змінами всередині неї.

Продовження таблиці

Сопівник Р. В. [70, с. 180]	Корпоративна культура – це система цінностей та переконань, які розділяє кожен працівник фірми, корпоративні цінності і переконання детермінують поведінку члена корпорації, обумовлюють характер життєдіяльності організації, спосіб і засіб створення організаційної структури, яка динамічно розвивається.
Джакус Э. [71]	Культура підприємства – це образ мислення, що увійшов у звичку та став традицією, це спосіб дії, який більшою чи меншою мірою поділяють усі працівники підприємства і який повинен бути засвоєний і хоча б частково прийнятий новачками, щоб нові члени колективу стали «своїми».
Елдрідж Л., Кромбі А. [72]	Під культурою організації варто розуміти унікальну сукупність норм, цінностей, переконань, зразків поведінки і т.п., які визначають спосіб об'єднання груп і окремих особистостей в організацію для досягнення поставлених перед нею цілей.
Ліфінцев Д.С. [73]	Корпоративна культура організації – унікальна система цінностей, принципів діяльності, норм поведінки та зовнішніх проявів, яка визначає всі бізнес-процеси в організації та вирізняє її з-поміж інших.

Додаток Б

АНКЕТА ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Дайте оцінку наступним твердженням, де:

1 - категорично не згоден; 2 - не згоден; 3 - частково не згоден; 4 - частково згоден; 5 - повністю згоден.

№ п/п	Мотивація і мораль	Бали				
1.	Система заробітної плати у нас не викликає нарікань працівників	1	2	3	4	5
2.	У наших підрозділах панує кооперація і взаємоповага між працівниками	1	2	3	4	5
3.	Прагнення до праці у нас всіляко заохочується	1	2	3	4	5
4.	У нас проявляється увага до індивідуальним відмінностям працівників	1	2	3	4	5
5.	Взаємини працівників з керівництвом гідні високою оцінки	1	2	3	4	5
6.	Наші працівники відчують гордість за свою організацію	1	2	3	4	5
7.	Прагнення і ініціатива у нас заохочуються	1	2	3	4	5
8.	Ми підтримуємо гарні взаємини друг з другом	1	2	3	4	5
	Управління					
9.	Наше підприємство постійно націлено на нововведення	1	2	3	4	5
10.	У нас приймаються своєчасні і ефективні рішення	1	2	3	4	5
11.	Наші працівники беруть участь в прийнятті рішень	1	2	3	4	5
12.	У нас організована професійна (продумана) оцінка діяльності працівників	1	2	3	4	5
13.	Дисциплінарні заходи у нас застосовуються як винятки	1	2	3	4	5
14.	Конфліктні ситуації у нас допускаються з обліком всіх реальностей обстановки	1	2	3	4	5
15.	У нас практикується делегування повноважень на нижні ешелони управління	1	2	3	4	5
16.	Наша діяльність чітко і детально організована	1	2	3	4	5
	Здатність до змін					
17.	Ця організація дуже гнучка і легко змінюється під впливом зовнішніх факторів	1	2	3	4	5
18.	Ця організація в курсі того, що відбувається у конкурентів і намагається відповідати змін в навколишнього зовнішньої діловий середовищі	1	2	3	4	5
19.	Ця організація постійно використовує нові, покращені способи виконання роботи	1	2	3	4	5
20.	Спроби змін в організації рідко зустрічаються з опором співробітників	1	2	3	4	5
21.	Різні відділи в цію організації часто співпрацюють, щоб провести необхідна зміна	1	2	3	4	5
	Місія та стратегія					
22.	Ця організація має ясну місію, яка надає значення і напрямок нашій роботі	1	2	3	4	5
23.	Ця організація має довгострокову мета та напрямок діяльності	1	2	3	4	5

Продовження таблиці

	Цілі та завдання					
24.	Мені зрозумілий стратегічний напрямок організації	1	2	3	4	5
25.	Ця організація має зрозумілу стратегію на майбутнє	1	2	3	4	5
26.	Стратегія нашої організації змушує інші фірми змінювати свої конкурентні стратегії	1	2	3	4	5
27.	Існує повне згоду по з приводу цілей цієї організації між співробітниками і керівниками	1	2	3	4	5
28.	Лідери цієї організації ставлять далеко йдуть, але реалістичні цілі	1	2	3	4	5
29.	Лідери організації офіційно, голосно і відкрито кажуть про цілях, які ми намагаємося досягти	1	2	3	4	5
30.	Ми безперервно відстежуємо наше просування по порівнянні з нашими встановленими цілями	1	2	3	4	5
31.	Люди в цій організації розуміють, що повинно бути зроблено, щоб досягти успіху у довгостроковому аспекті	1	2	3	4	5
	Залучення і цінності					
32.	У цій компанії є зрозумілий і послідовний набір цінностей, що визначає спосіб ведення бізнесу	1	2	3	4	5
33.	Ця компанія має характерний стиль управління і чіткий набір методів управління	1	2	3	4	5
34.	Керівники і керуючі показують приклад зв'язку слова з справою	1	2	3	4	5
35.	Існує етичний кодекс організації, який визначає наше поведінка і вчить відрізнати правильне від неправильного	1	2	3	4	5
36.	Ігнорування ключових цінностей цієї організації може принести неприємності	1	2	3	4	5
	Можливості розвитку					
37.	Ця організація делегує влада, щоб люди могли діяти самостійно	1	2	3	4	5
38.	Здібності людей в цій організації розглядається як важливий джерело конкурентного переваги	1	2	3	4	5
39.	Ця організація безперервно вкладає капітал на підвищення кваліфікації своїх службовців	1	2	3	4	5
40.	Людський потенціал цієї організації постійно зростає	1	2	3	4	5
41.	Проблеми рідко виникають у моїй організації, тому що ми маємо необхідні для роботи навички	1	2	3	4	5
	Комунікації					
42.	У нас є чіткі інструкції і правила поведінки всіх категорій працівників	1	2	3	4	5
43.	на нашому підприємстві налагоджена система комунікацій	1	2	3	4	5
44.	У нас культивуються різноманітні форми і методи комунікацій (ділові контакти, зборів, інформ. роздруківки.)	1	2	3	4	5
45.	У нас ні перебоїв в отриманні внутрішньофірмової інформації	1	2	3	4	5
46.	У нас заохочується двостороння комунікація	1	2	3	4	5
47.	на нашому підприємстві заохочується безпосереднє звернення майстрів і бригадирів до керівництва	1	2	3	4	5

48. Які фактори вплинули б на зміну робітника місця (проранжуйте)?

- a) рівень заробітної плати
- b) стиль керівництва
- c) кадрова політика підприємства

- d) мікроклімат у колективі
- e) умови праці
- f) трудові обов'язки
- g) імідж підприємства
- h) соціальний пакет

49. Яка Ваша залученість в процес впровадження інноваційних технологій?

- a) активно беру участь во впровадженні інноваційних технологій
- b) іноді залучаюсь до впровадження інноваційних технологій
- c) не беру участь во впровадженні інноваційних технологій, але наша організація здійснює використання інноваційних технологій
- d) не беру участь, так як інноваційні технології в нашої організації не впроваджуються

50. Як Ви оцінюєте ефективність впровадження інновацій в вашої організації?

- a) використання інновацій дозволяє покращувати результативність діяльності організації в виробничій сфері діяльності
- b) використання інновацій має економічний ефект (Збільшення прибутковості організації)
- c) використання інновацій надає вплив на систему охорони здоров'я
- d) використання інновацій не має відчутного ефекту