

ДИПЛОМНА РОБОТА

Формування та розвиток корпоративної культури підприємства

на засадах самоорганізації та синергії

(на прикладі ТОВ «Вектор М», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

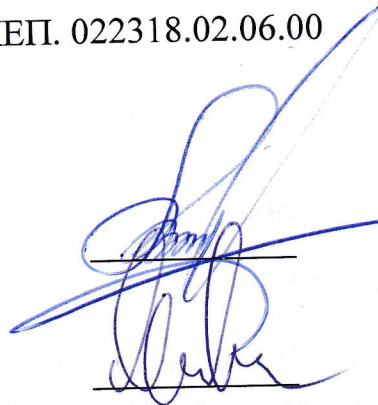
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма Управління персоналом та економіка праці

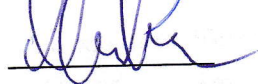
ДРУПЕП. 022318.02.06.00

Виконав
студент 2 курсу
група УПЕПм-22-2



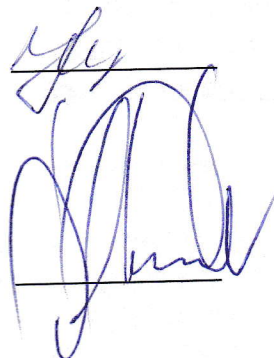
Руслан ВОЗНІЮК

Керівник
д.е.н., професор



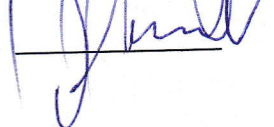
Михайло ВЕДЕРНІКОВ

Нормоконтролер
к.е.н., доцент



Оксана ЧЕРНУШКІНА

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці
д-р екон. наук, професор



Михайло ВЕДЕРНІКОВ

28 листопада 2023 р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет _____ економіки і управління
Кафедра _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці
Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський)
Галузь знань _____ 05 Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність _____ 051 Економіка
Освітня програма _____ Управління персоналом та економіка праці

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

HR-інжиніринг у бізнес-економіці

_____ Михайло ВЕДЕРНІКОВ

« 15 » _____ серпня _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Вознюк Руслан Васильович

1 Тема роботи: _____ Формування та розвиток корпоративної культури підприємства на засадах самоорганізації та синергії (на прикладі ТОВ «Вектор М», м. Хмельницький) _____

керівник роботи _____ Ведерніков Михайло Данилович, д.е.н., професор _____

Затверджено наказом ректора університету від «15» серпня 2023 р. № 30

2 Строк подання студентом роботи на кафедру «01» грудня 2023 р.

3 Вихідні дані до роботи інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові документи України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, тематичні збірники й довідники, матеріали науково-практичних конференцій, періодичних видань.

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): У першому розділі наведено теоретичні аспекти формування та розвитку корпоративної культури підприємства на засадах самоорганізації та синергії. У другому розділі наведено аналіз розвитку корпоративної культури на ТОВ «Вектор М». Третій розділ присвячено активізації формування та розвитку корпоративної культури ТОВ «Вектор М» на засадах самоорганізації та синергії.

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) Таблиця - Тракткування сутності поняття «корпоративна культура»; Рисунок - Зміст корпоративної культури; Рисунок - Первинні механізми передачі корпоративної культури на підприємстві; Рисунок - Вторинні механізми передачі корпоративної культури; Рисунок - Вплив корпоративної культури організації на управлінські процеси; Рисунок - Вплив корпоративної культури організації на цільові групи; Рисунок - Відповідність корпоративної культури загальній стратегії підприємства; Таблиця - Взаємозв'язок між корпоративною культурою та конкурентоспроможністю підприємства; Рисунок - Узагальнена схема впливу корпоративної культури на діяльність підприємства; Таблиця - Основні етапи становлення і розвитку корпоративної культури; Таблиця - Тракткування різними науковцями поняття «корпоративна

культура»; Рисунок– Модель корпоративної культури за Г. Хофстедом; Рисунок - М корпоративної культури Е. Шейна; Рисунок - Функції корпоративної культури підприємств
Таблиця - Типи організаційної культури за К. Камероном і Р. Куїнном.

6 Консультанти розділів дипломної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання: «15» серпня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА	31.10.2023 - 10.11.2023	Виконана
АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА	11.11.2023 - 20.11.2023	Виконана
ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНА ЧАСТИНА	21.11.2023 - 30.11.2023	Виконана
РЕЦЕНЗУВАННЯ РОБОТИ	01.12.2023 - 05.12.2023	Виконана
ПІДГОТОВКА РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	06.12.2023 - 10.12.2023	Виконана
ЗАХИСТ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ	11-22.12.2023	

Студент

Руслан ВОЗНІ

Керівник роботи

Михайло ВЕДЕРНИ

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота «Формування та розвиток корпоративної культури підприємства на засадах самоорганізації та синергії (на прикладі ТОВ «Вектор М», м. Хмельницький)».

Виконав студент гр. УПЕПм-22-2 Вознюк Р. В., керівник Ведерінков М. Д., д.е.н., професор

Обсяг – 103 с., 25 рис., 44 табл., 90 джерел.

Ключові слова: корпоративна культура, персонал, управлінські процеси, конкурентоспроможність, інтегральна методика.

Метою дипломної роботи є обґрунтування теоретико-методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо формування та розвиток корпоративної культури підприємства на засадах самоорганізації та синергії.

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

У першому розділі наведено теоретичні аспекти формування та розвитку корпоративної культури підприємства на засадах самоорганізації та синергії.

У другому розділі наведено аналіз розвитку корпоративної культури на ТОВ «Вектор М».

Третій розділ присвячено активізації формування та розвиток корпоративної культури ТОВ «Вектор М» на засадах самоорганізації та синергії, а саме: розробка моделі оцінювання корпоративної стратегії управління інтелектуальним потенціалом підприємства на засадах синергізму; побудова матриці впливу корпоративної культури на мотивацію трудової діяльності ТОВ «Вектор М»; удосконалення інтегральної методики розвитку корпоративної культури ТОВ «Вектор М».

28.11.23 р

Дата

Підпис

ЗМІСТ

	С.
Вступ	5
1 Теоретичні аспекти формування та розвитку корпоративної культури підприємства на засадах самоорганізації та синергії	8
1.1 Теоретико-методологічні аспекти формування корпоративної культури на підприємстві	8
1.2 Еволюція поняття корпоративної культури: її різновиди, основні моделі, особливості розвитку в Україні	17
1.3 Феноменальна роль трудового колективу у формуванні ефективної корпоративної культури підприємства	28
Висновки до розділу 1	33
2 Аналіз розвитку корпоративної культури на ТОВ «Вектор М»	35
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства	35
2.2 Дослідження стану корпоративної культури на ТОВ «Вектор М»	50
2.3 Оцінка ефективності формування корпоративної культури на підприємстві	61
Висновки до розділу 2	69
3 Напрями активізації формування та розвиток корпоративної культури ТОВ «Вектор М» на засадах самоорганізації та синергії	72
3.1 Розробка моделі оцінювання корпоративної стратегії управління інтелектуальним потенціалом підприємства на засадах синергізму ...	72
3.2 Побудова матриці впливу корпоративної культури на мотивацію трудової діяльності ТОВ «Вектор М»	79
3.3 Удосконалення інтегральної методики розвитку корпоративної культури ТОВ «Вектор М»	89
Висновки до розділу 3	97
Висновки	99
Перелік джерел посилання	102
Додатки	112

ВСТУП

Роль, яку відіграє корпоративна культура у створенні та підтримці організації, її розвитку та просуванні в бізнес-середовищі, є важливою та незаперечною. Світовий досвід ведення бізнесу показує, що активне впровадження норм і принципів та їх дотримання в компаніях сприяє забезпеченню згуртованої та об'єднаної атмосфери для досягнення співробітниками поставлених цілей, а також формуванню дружньої атмосфери, яка допомагає в досягненні стратегічних показників.

Сьогодні корпоративна культура є одним з найважливіших управлінських ресурсів. Це пов'язано з тим, що корпоративна культура створює своєрідний соціальний базис, впливаючи та регулюючи діяльність працівників всередині компанії та їхню взаємодію з конкретними цільовими групами, а також створюючи сприятливі умови для розвитку організації. Однак, скільки б не говорилося про роль корпоративної культури, на жаль, на багатьох вітчизняних підприємствах вона є лише формальністю, а визначені корпоративні норми не використовуються на практиці, не всі працівники знають їх зміст тощо. Це свідчить про те, що не всі керівники розуміють важливість корпоративної культури, її роль та вплив на діяльність компанії, а також її потенціал для активного використання в управлінських процесах.

Сутність корпоративної культури досліджується у роботах таких видатних вітчизняних і зарубіжних дослідників, як: О.Бала, Н.Богданова, А.Співак, Г.Чайка, Т.Чернишова та Т.Немченко, Є.Шейн, Є.Жак, Д.Елрідж і А.Кромбі, У. Оучі, З.Рум'янцева, Н.Барановська, К.Голанд, Г.Хофстеде, Е.Браун, Р.Кілман, М.Сакстон, М.Мексон, М. Альберт, Ф.Хедоурі та ін. У табл. 1 представлено основні визначення поняття «корпоративної культури».

Таким чином, актуальність теми дослідження полягає в тому, що з метою врахування широкого поняття корпоративної культури необхідно зосередитися на практичних рекомендаціях щодо формування та розвитку корпоративної культури

в компаніях, що вимагає виявлення елементів корпоративної культури, які характеризують діяльність вітчизняних компаній, аналізу та оцінки їх впливу на їх діяльність, зокрема через ціннісно-орієнтований підхід та вибір практичних рішень, які відповідають сучасним управлінським технологіям.

Метою дипломної роботи магістра є обґрунтування теоретико-методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо формування та розвиток корпоративної культури підприємства на засадах самоорганізації та синергії. Досягнення зазначеної мети дослідження передбачає виконання таких завдань:

- визначити сутність, цілі, типи та роль у розвитку корпоративної культури підприємства;
- дослідити суть та значення раціональної самоорганізації та синергетичного ефекту в системі нової парадигми управління на підприємстві;
- обґрунтувати особливості трансформації розвитку корпоративної культури на засадах самоорганізації та синергії;
- здійснити аналіз розвитку корпоративної культури на підприємстві;
- визначити шляхи активізації формування та розвиток корпоративної культури ТОВ «Вектор М» на засадах самоорганізації та синергії.

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

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних підходів та прикладних засад формування корпоративної культури підприємства на засадах самоорганізації та синергії.

Для досягнення поставленої мети використовувалися такі загальнонаукові методи пізнання соціальної реальності: дедуктивний метод (при побудові структури роботи в логічних зв'язках і при вивченні предмета в цілому в єдності та взаємозалежності його окремих складових), індуктивний метод (при формуванні загальних висновків), методи абстрактно-логічного аналізу та синтезу, операціоналізації та інтерпретації понять (при формулюванні інтерпретації категоріального інструментарію обраної теми дослідження), метод порівняння. Метод системного та структурно-функціонального аналізу

використовувався для дослідження корпоративної культури як цілісної системи, в якій відбуваються суперечливі процеси формування та відтворення взаємодії її функціональних елементів.

Крім загальнонаукових методів дослідження, були використані такі спеціальні методи: факторний аналіз (дослідження впливу окремих факторів на процес управління корпоративною культурою підприємства), таблиці, графіки, методи експертних оцінок, методи теорії нечітких множин (аналіз та оцінка корпоративної культури підприємства), розрахунково-конструктивні методи (визначення та встановлення стратегії управління корпоративною культурою підприємства), методи формування стратегії управління корпоративною культурою підприємства), економічної статистики (виявлення та встановлення причинно-наслідкових зв'язків). Методи спостереження, анкетування та порівняльного аналізу дозволили виявити особливості, місце і роль корпоративної культури як фактора управління сучасними підприємствами.

Інформаційну базу дослідження становлять довідково-аналітичні ресурси Інтернету, звітність досліджуваного підприємства, вітчизняні та зарубіжні наукові публікації з проблем дослідження теорії та практики управління корпоративною культурою підприємства, результати аналітичних розрахунків.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає у встановленні теоретико-методологічних і прикладних засад формування та розвитку корпоративної культури підприємства на засадах самоорганізації та синергії.

Дипломна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (90 найменувань), містить 44 таблиці та 25 рисунків; обсяг основного тексту складає 98 сторінок.

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ САМООРГАНІЗАЦІЇ ТА СИНЕРГІЇ

1.1 Теоретико-методологічні аспекти формування корпоративної культури на підприємстві

Сьогодні корпоративна культура є одним з найважливіших управлінських ресурсів. Це пов'язано з тим, що корпоративна культура створює своєрідну соціальну основу, впливаючи та регулюючи діяльність і взаємодію працівників всередині компанії та з окремими цільовими групами, а також створюючи сприятливі умови для розвитку організації.

Термін «корпоративна культура» вперше вжив німецький маршал Мольтке в 19 столітті для визначення відносин в офіцерському середовищі; у другій половині 20 століття почали з'являтися більш-менш чіткі визначення організаційної культури. Поняття корпоративної культури охоплює духовне і матеріальне життя колективу, тобто явища моральних норм, цінностей, кодексів поведінки і ритуалів, які його регулюють. В Україні до питання корпоративної культури менеджери, соціологи, психологи, фахівці із загальної культурології та менеджменту звернулися в 1990-х роках [1, с. 112].

Традиційно культура розглядається як сукупність духовних і матеріальних продуктів, створених людьми, і вираження норм соціальної організації та соціального регулювання.

У таблиці 1.1 наведено основні визначення поняття «корпоративна культура» [2].

Оскільки в міжнародній та вітчизняній літературі існує багато трактувань поняття «корпоративна культура», для їх систематизації пропонується виділити п'ять основних підходів.

Функціональне визначення корпоративної культури описує функції корпоративної культури компанії. Це роль культури як складного механізму

регулювання поведінки та передачі цінностей між працівниками організації та її соціальна роль (додаток А1).

Таблиця 1.1 - Тракткування сутності поняття «корпоративна культура»

Автори	Зміст поняття
О. Бала	«Сукупність матеріальних і духовних цінностей, культурних, етичних та соціальних потреб, що перебувають у нерозривному зв'язку один з одним, притаманні кожній компанії, проте є різними для кожної конкретної організації»
Н. Барановська	«Добре сформована система ключових переконань, принципів і технологій у життєдіяльності підприємства»
Н. Богданова	«Особлива сфера організаційної діяльності, яка складається з комплексів спеціалізованих, певним чином упорядкованих матеріальних і віртуальних ресурсів, результатів праці працівників, що включають систему міжособистісних стосунків, об'єднують сукупність взаємозв'язаних організаційних явищ і процесів, в надрах яких завдяки цілеспрямованим діям персоналу відбувається перетворення цих ресурсів на кінцеві продукти діяльності системи у цілому»
Е. Браун	«Набір переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, що сформувалися за час життєвого циклу організації і мають тенденції до прояву в різних матеріальних формах, в поведінці членів організації»
К.Голанд	«Унікальні характеристики сприйнятих особливостей організації, які відрізняють її від інших компаній»
Д.Елдрідж і А.Кромбі	«Унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення встановлених перед нею завдань»
Є. Жак	«Образ мислення, що став звичкою та традицією, спосіб дії, який більшою чи меншою мірою розділяють всі працівники підприємства і який має бути засвоєний та хоч би частково прийнятий новачками, аби нові члени колективу стали "своїми"»
А. Співак	«Система матеріальних і духовних цінностей, які визначають індивідуальність підприємства, проявляються в поведінці, взаємодії та спілкуванні працівників між собою і зовнішнім середовищем»
Є. Шейн	«Сукупність колективних базових правил, винайдених, відкритих або вироблених певною групою людей у міру того, як вона вчилася вирішувати проблеми, пов'язані з адаптацією до зовнішнього середовища й внутрішньою інтеграцією, і розроблених досить добре для того, щоб вважатися цінними»

Психологічне визначення корпоративної культури описує, як працівники адаптуються до організаційного середовища, виробляють звички та навчаються (Додаток А.2). Дескриптивне визначення корпоративної культури включає перелік усіх елементів корпоративної культури, тобто вичерпний перелік усього, що охоплює корпоративна культура (Додаток А.3). Історико-генетичні

визначення корпоративної культури представлені авторами, що включають процеси соціальної та культурної передачі, традиції, здатність корпоративної культури до розвитку, участь працівників у трансформації та зміні корпоративної культури (Додаток А.4). Нормативне визначення корпоративної культури поєднує в собі тлумачення культури, яке фокусується на нормах, зразках поведінки та загальноприйнятих або очікуваних моделях поведінки і діяльності працівників компанії (Додаток А.5).

Зміст культури компанії може бути виражений наступним чином. Працівники поділяють певні цінності та установки і завдяки їм через канали комунікації дізнаються про прояви певної корпоративної культури, інтерпретують її по-своєму і стають її носіями (див. рис. 1.1). [3].

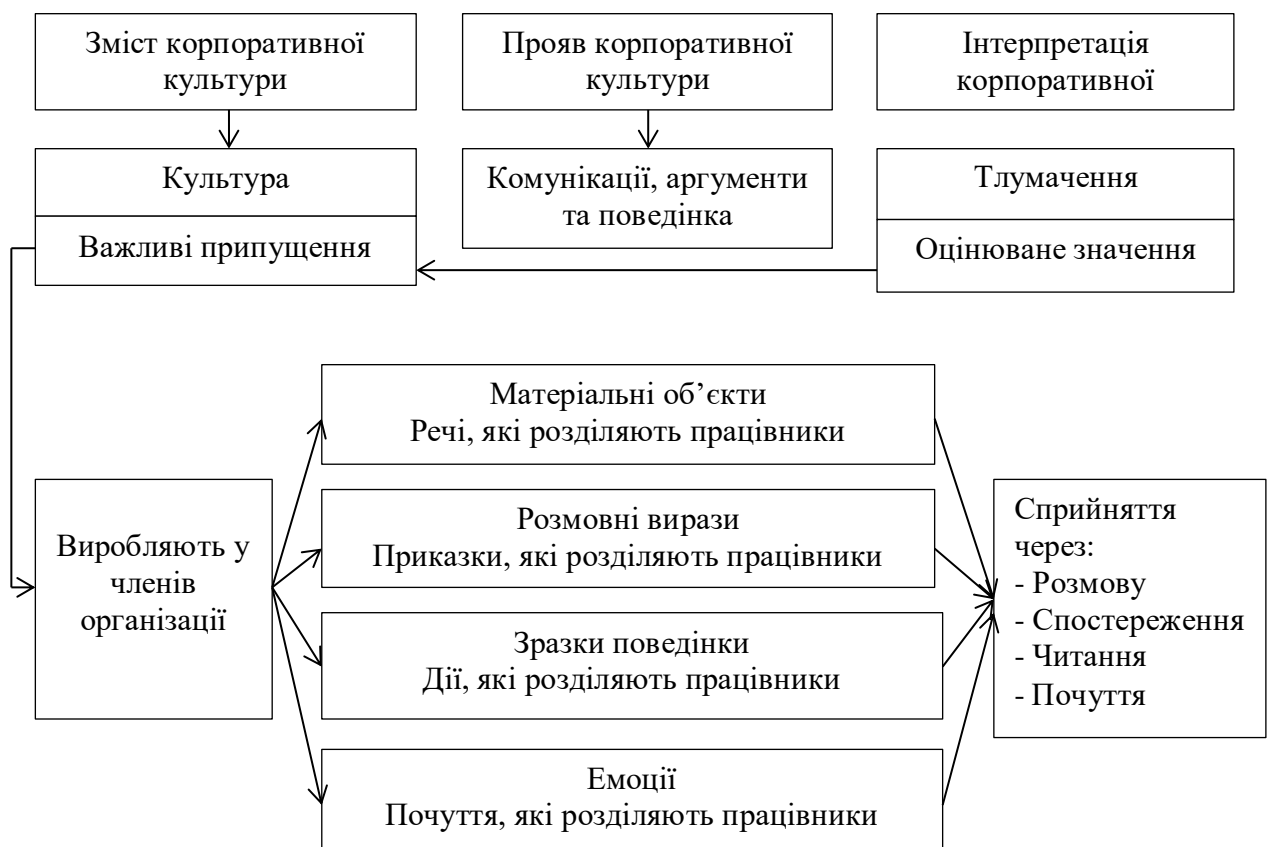


Рисунок 1.1 - Зміст корпоративної культури

Корпоративна культура має два інструменти передачі та поширення: первинні та вторинні. До первинних механізмів передачі корпоративної культури працівникам та новоприйнятим працівникам належать такі (рис. 1.2). [4].

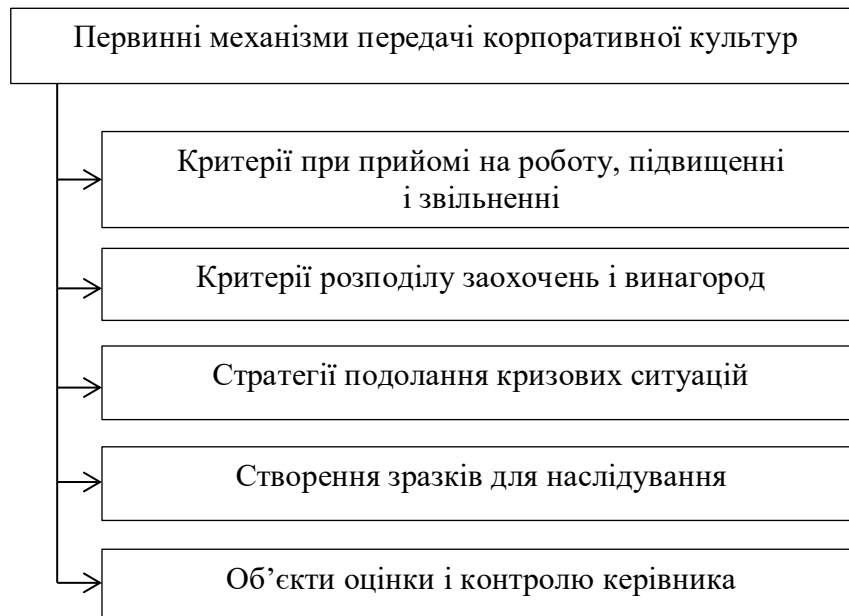


Рисунок 1.2 – Первинні механізми передачі корпоративної культури на підприємстві

Вторинні механізми трансмісії корпоративної культури складаються з певних елементів, які створюють підтримку для первинних механізмів та опосередковано розкривають корпоративну культуру (рис. 1.3). [5].

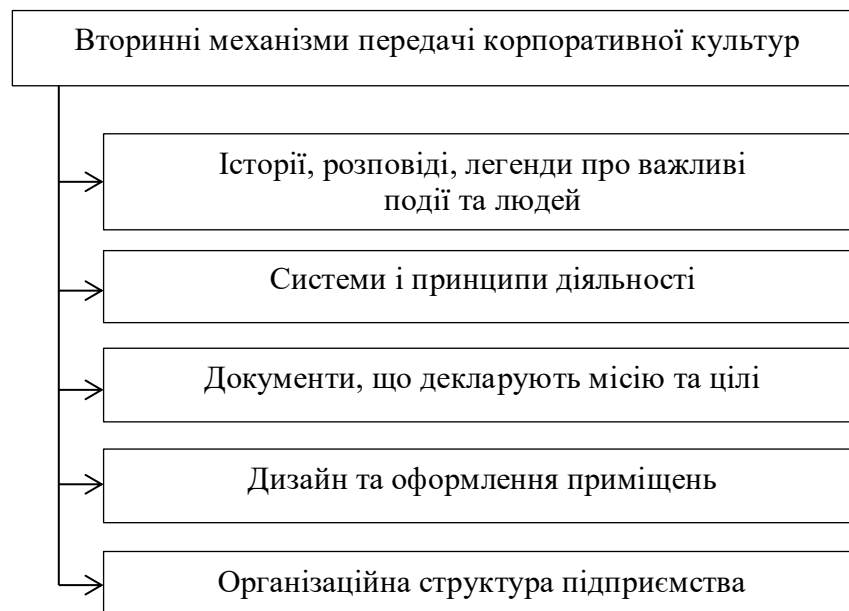


Рисунок 1.3 – Вторинні механізми передачі корпоративної культури

Ще одним механізмом, який характеризує культуру компанії та передає її працівникам, є системи та принципи роботи. Вони встановлюють щоденні та щомісячні ритуали, які існують в компанії, і таким чином передають ці правила та норми новим працівникам [6].

Для того, щоб більш усвідомлено використовувати корпоративну культуру в розвитку організації та з'ясувати її роль, пропонується структурувати її вплив на окремі управлінські процеси. Крім того, загальновідомо, що вплив корпоративної культури на ефективність організації в основному визначається її відповідністю загальній стратегії розвитку. Вплив корпоративної культури (КК) на ці процеси проілюстровано на рис. 1.4. [7].

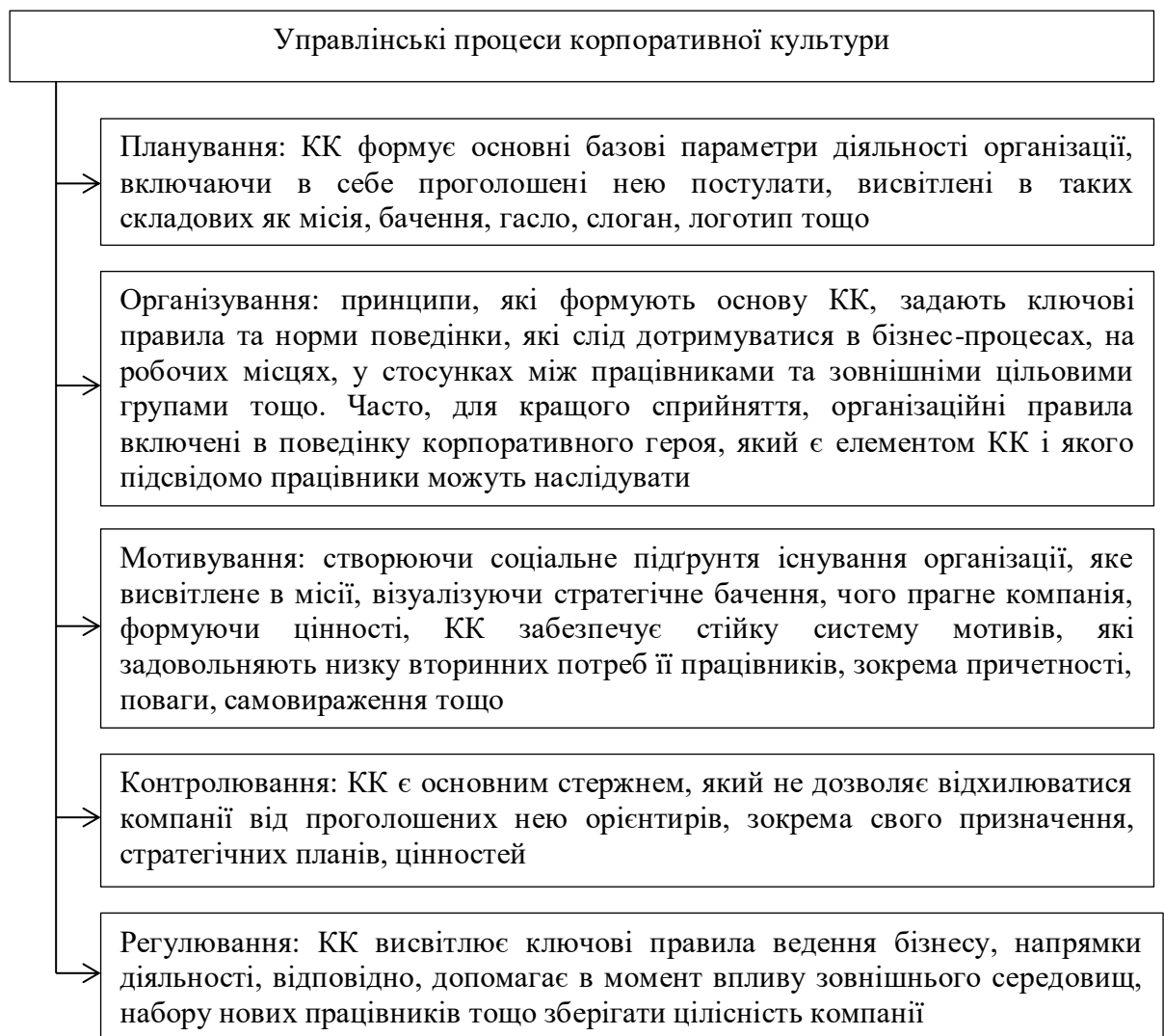


Рисунок 1.4 - Вплив корпоративної культури організації на управлінські процеси

Роль корпоративної культури можна також розглядати з точки зору її

впливу на цільові групи (стейкхолдерів). Цільові групи (стейкхолдери) - це юридичні та фізичні особи, які формують організаційне багатство компанії і, навпаки, можуть його зменшувати. До них належать, насамперед, акціонери, власники, працівники, ділові партнери (постачальники, посередники, банки тощо), органи державної влади та конкуренти; сама концепція стейкхолдерів сформувалася в 1970-х роках і лише нещодавно почала застосовуватися у вітчизняному бізнес-середовищі. Вплив корпоративної культури на цільові групи проілюстровано на рис. 1.5. [8, с. 76].

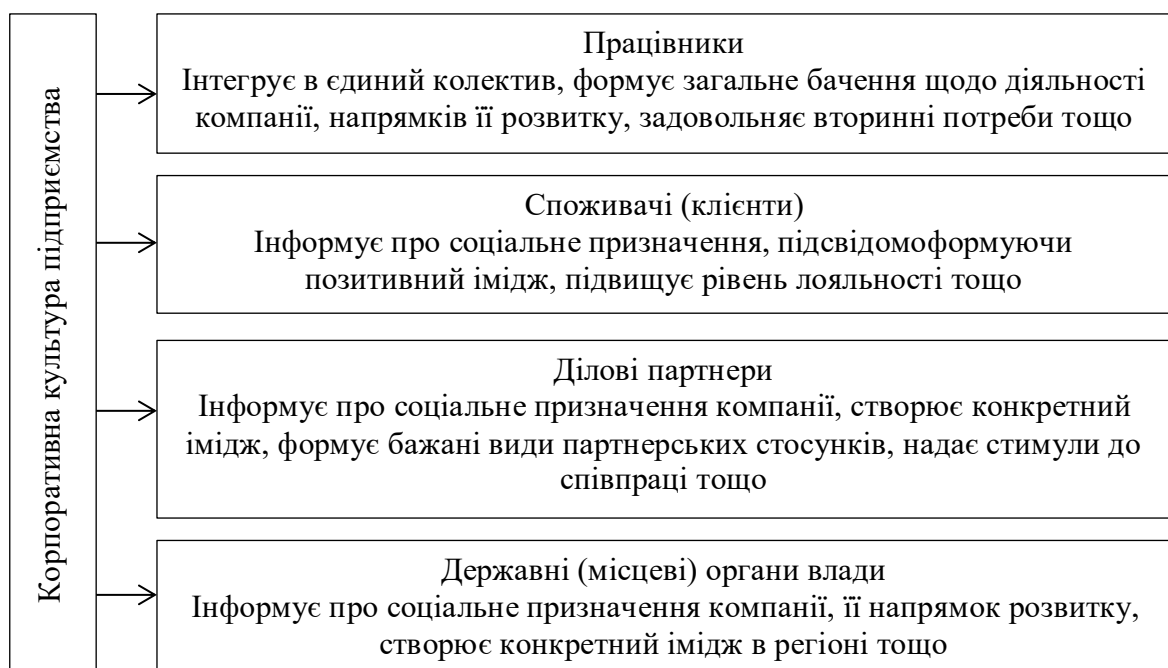


Рисунок 1.5 - Вплив корпоративної культури організації на цільові групи

Сьогодні корпоративна культура є інструментом управлінської дії та одним із прогресивних способів управління трудовим колективом. Цей інструмент дозволяє м'яко та ненав'язливо прищеплювати певні цінності, традиції, переконання та нормативні моделі поведінки, що призводить до організаційної згуртованості та створення корпоративної ідентичності компанії [9, с. 4]. Вплив корпоративної культури на ефективність компанії слід розглядати з точки зору її відповідності загальній стратегії компанії. Існує чотири підходи до аналізу відповідності корпоративної культури загальній стратегії компанії (рис. 1.6). [10,

с. 8].

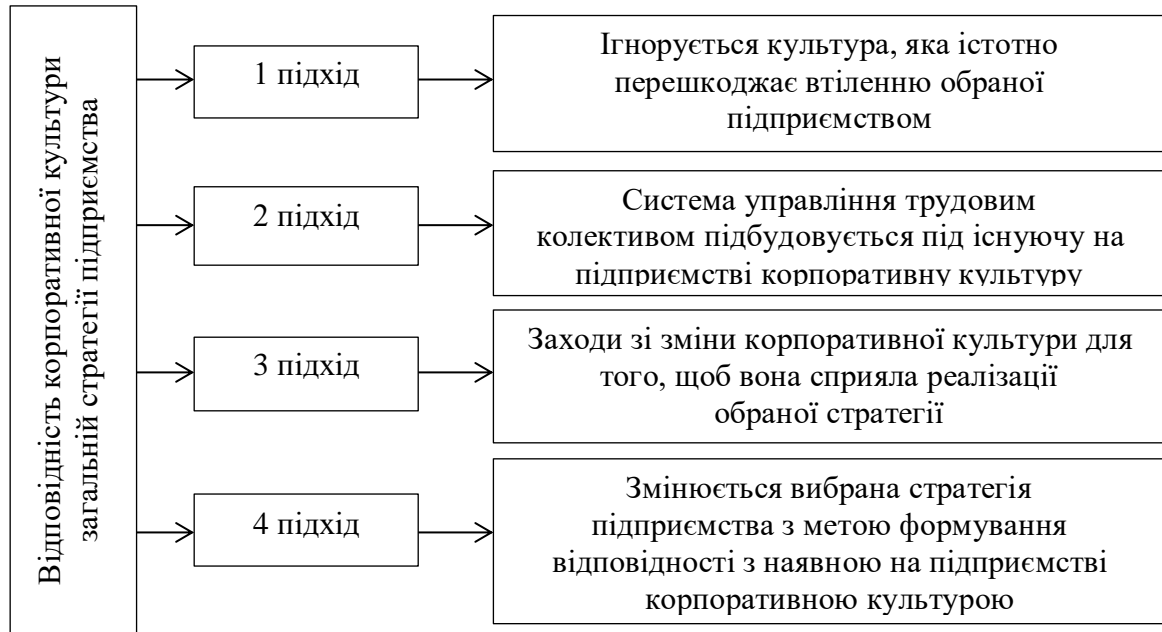


Рисунок 1.6 – Відповідність корпоративної культури загальній стратегії підприємства

Корпоративна культура може бути використана як ефективний інструмент забезпечення конкурентних переваг, оскільки дозволяє мобілізувати працівників на вирішення нагальних питань розвитку компанії на основі єдності навколо спільних цінностей (табл. 1.2). [11, с. 187].

Таблиця 1.2 - Взаємозв'язок між корпоративною культурою та конкурентоспроможністю підприємства

Компоненти конкурентоспроможності підприємства	Визначення конкурентоспроможності підприємства, в якому безпосередньо інтерпретується відповідний компонент
1	2
Зростання ринкової частки	Сукупність властивостей суб'єкту, що має певну частку відповідного динамічного ринку, яка характеризує ступінь відповідності вироблених їм об'єктів вимогам споживачів в умовах конкуренції на вільному ринку
Темп зростання продажів	Поточне положення підприємства на ринку (в першу чергу, займана частка ринку – обсяг продажів в порівнянні з загальними по ринку і обсягами продажів конкурентів) і тенденції його зміни
ROA	Комплексна характеристика підприємства, яка визначається рівнем і ступенем використання своїх конкурентних переваг і можливістю адаптуватися до постійно мінливих умов зовнішнього і внутрішнього середовища, зберігаючи при цьому в будь-який момент часу прибутковість

Кінець таблиці 1.2	
1	2
Підвищення якості	Здатність компанії конкурувати на ринку з виробниками та продавцями аналогічних товарів, пропонуючи вищу якість та більш доступні ціни. Підвищення зручності для клієнтів та споживачів.
Здатність розробляти нові продукти	Перевага організації своїми товарами і послугами аналогів в конкретних сегментах ринку в певний період часу і за потенціалом розробити, виробляти і продавати конкурентоспроможні товари (послуги) в майбутньому, досягнуте без шкоди фінансовому стану організації
Загальна ефективність	Здатність здійснювати ефективну підприємницьку діяльність та отримувати прибутки на конкурентних ринках. Здатність ефективно використовувати фінансовий, виробничий, науково-технічний і трудовий потенціал.
Ступінь задоволеності співробітників	Корпоративна культура компанії є тим соціальним клеєм, який дозволяє мобілізувати персонал на вирішення нагальних завдань розвитку підприємства на основі єдності, заснованої на спільних цінностях. Вплив на керовану корпоративну культуру значно посилює процес накопичення конкурентних переваг.

Критерії впливу корпоративної культури такі ж, як і для оцінки її впливу на процеси управління [12, с. 14].

Вплив корпоративної культури на економічну ефективність підприємства відображається в економічних результатах діяльності підприємства. Це дає можливість розглядати та аналізувати загальний вплив корпоративної культури на підприємство, включаючи всі аспекти його діяльності та життя, і дає цілісне розуміння такого впливу (рис. 1.7) [13, с. 9].

Хоча на формування корпоративної культури впливає багато різних чинників, існують певні критерії, які свідчать про силу корпоративної культури. Такими критеріями є спільність інтересів та цінностей працівників, відповідність стратегії компанії та адаптивність корпоративної культури [14, с. 37].

Корпоративна культура не повинна суперечити місії та цілям компанії, а повинна їх підтримувати. Не слід забувати, що зовнішнє середовище впливає на формування та розвиток корпоративної культури. Часто виявляється, що цінності корпоративної культури різних компаній збігаються, оскільки вони функціонують в однакових умовах зовнішнього середовища [15, с. 325].

Формуючи корпоративну культуру на підприємствах, українські менеджери повинні не тільки звертатися до досвіду інших країн, а й враховувати особливості

українського менталітету, суспільної свідомості та психології.



Рисунок 1.7 - Узагальнена схема впливу корпоративної культури на діяльність підприємства

Важливість корпоративної культури у розвитку та функціонуванні підприємства є незаперечним фактом. Успіх організації також залежить від сильної корпоративної культури та певного стилю керівництва.

1.2 Еволюція поняття корпоративної культури: її різновиди, основні моделі, особливості розвитку в Україні

Вперше поняття «корпоративна культура» датується 1936 роком, коли М. Шериф визначив поняття соціальних норм поведінки працівників [16, с. 21]. «Соціальні норми - це певні моделі або правила поведінки, які регулюють людські стосунки і дозволяють людям передбачити, як вони повинні думати, відчувати, говорити і поводитися в конкретних ситуаціях». Наприкінці 60-х років терміни «культура» і «клімат» в компаніях стали широко вивчатися багатьма дослідниками, У 1980-х роках концепція корпоративної культури зайняла провідне місце в наукових дослідженнях з теорії підприємництва [17, с. 68]. Корпоративну культуру пов'язували з підприємницьким духом, особливо А. Файоль, який стверджував, що зміцнення та підтримка підприємницького духу є одним з фундаментальних принципів корпоративного управління [18, с. 129].

З ХХ до початку ХХІ століття уявлення про корпоративну культуру, її місію, цілі, принципи, засоби та можливості реалізації суттєво змінилися. Аналіз еволюції наукової думки показує, що її моделі, уявлення про їх вплив на трудові відносини, набували нового змісту у відповідь на становлення менеджменту, зміни соціально-політичного устрою, форм власності, домінуючих цінностей, норм поведінки та особливостей національної свідомості [19, с. 86]. Наукові дослідження у цій сфері активізуються, що пояснюється посиленням ролі людського капіталу, забезпеченням економічного та інноваційного розвитку підприємств та подоланням суперечностей у взаємодії соціальних партнерів (табл. 1.3) [20, с. 277].

На сьогодні не існує єдиного усталеного підходу до визначення поняття «корпоративна культура», яке різними науковцями трактується по-різному. Розглянемо основні існуючі визначення поняття «корпоративна культура» (табл. 1.4) [21].

Отже, узагальнюючи погляди науковців, корпоративну культуру можна

визначити як сукупність зв'язків, що лежать в основі організаційних відносин між людьми та базуються на формальних і неформальних правилах і нормах поведінки людей всередині та за межами компанії.

Таблиця 1.3 - Основні етапи становлення і розвитку корпоративної культури

Етап	Короткий опис
I етап: Донауковий (до XX ст.)	Поява терміну "корпоративна культура" спочатку означала визначення спільних зовнішніх атрибутів у військовому одязі та спілкуванні. З'являється бажання формалізувати та раціоналізувати відносини, створити чітку організаційну структуру підприємства.
II етап: Наукового менеджменту (від поч. XX ст. – кінець 70-х років XX ст.)	Її суть полягає не лише у відмінності таких атрибутів, як одяг та спілкування, а й у прагненні до спільних інтересів та спільної роботи. Головною характеристикою такої культури є так званий "корпоративний дух", який відображає згуртованість для досягнення спільної мети. У другій половині 20 століття почали з'являтися відносно чіткі визначення корпоративної культури і поняття "корпоративна культура", що охоплює духовне і матеріальне життя колективів і моральні норми і цінності, які її регулюють, кодекси поведінки та ритуали
III етап: Гуманізація управління (80-ті роки XX ст. – кінець XX ст.)	Наукові дослідження показали, що схожі управлінські практики, які впливають на робочу поведінку працівників у різних організаціях, часто демонструють діаметрально протилежні відмінності у поведінкових реакціях. Причини цього часто криються в різних культурних особливостях, трудових традиціях і ціннісних орієнтаціях. У цей же період дослідники А. Кеннеді, Д. Рафферт, Р. Гаррісон, С. Хенді та Е. Шейн розвинули розуміння корпоративної культури та продемонстрували, що вона є фактором організаційного успіху та важливим інструментом для якісного розвитку людей. Вплив корпоративної культури на ефективність компанії не викликає сумнівів, а сам термін "корпоративна культура" утвердився як науковий термін.
IV етап: Сучасний етап соціалотехнічних концепцій менеджменту (початок XXI ст.)	У всьому світі пріоритети в розвитку корпоративної культури на підприємствах зміщуються в бік якісного розвитку людського капіталу та посилення ролі корпоративної культури в підвищенні інноваційної активності працівників. Цей етап характеризується активізацією досліджень моделей корпоративної культури, а також збагаченням форм і методів корпоративної культури для ефективного використання та розвитку людського капіталу на етапі інноваційних змін, що підвищує ефективність діяльності підприємств.

Існує безліч підходів до визначення «Корпоративна культура» з її широким і складним поняттям. Побудовані моделі для опису корпоративної культури, найпоширенішими з яких є модель Гаррісона, модель Т. Персона, модель AGIL та модель Хофстеде. [22, с. 73].

Таблиця 1.4 - Тракткування різними науковцями поняття «корпоративна культура»

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

Модель Г. Гаррісона виділяє чотири типи корпоративної культури. Для аналізу він обрав процес розподілу влади, ціннісні орієнтації індивідів, ставлення індивідів в організації, структуру організації та характер її діяльності на різних етапах еволюції [23, с. 343].

Іншою моделлю, яка представляє узагальнений взаємозв'язок між культурою та ефективністю організації, є модель американського соціолога Т. Парсона, яка базується на визначенні специфічних функцій, які має виконувати будь-яка соціальна система, в тому числі й організація, щоб вижити та досягти

успіху. Аббревіатури англійських назв цих функцій були скорочені, щоб дати назву моделі - AGIL: adaptation, goal pursuit, integration and legitimacy (адаптація, досягнення мети, інтеграція та легітимність) [25, с. 281].

Ще одна модель представлена австрійським ученим Г. Хофстедом. Модель Г. Хофстеда побудована на порівнянні культури різних країн за наступними чотирма параметрами (рисунок 1.8) [30, с. 73]:



Рисунок 1.8 – Модель корпоративної культури за Г. Хофстедом

Слід зазначити, вивчаючи та оцінюючи стан корпоративної культури в компанії бажано визначити, яку з наведених вище моделей корпоративної

культури використовує компанія, оскільки це дасть змогу більш детально вивчити її політику та внутрішнє середовище [31, с. 28].

Теоретичні дослідження корпоративної культури повинні враховувати, що ця культура має свою структурну модель: на думку В. Компанійця [45], модель корпоративної культури - це модель того, як виглядає і має виглядати корпоративна культура, як вона впливає на об'єкт управління, як вона як вона впливає на об'єкт управління, як повинна впливати і як корпоративна культура може і повинна адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, слід розуміти як цілісний набір уявлень про те, як корпоративна культура може і повинна адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, щоб організація могла досягати своїх цілей, стійко розвиватися і забезпечувати свою життєздатність [32, с. 25]. Це можуть бути як найважливіші параметри корпоративної культури, які можна оцінити, так і структурні елементи корпоративної культури з визначенням взаємодій та впливів на конкретні параметри організації [33, с. 115].

Однією з найбільш відомих у західній практиці є модель корпоративної культури, розроблена Е. Шейном. Він запропонував три рівні корпоративної культури (рисунок 1.9) [34].

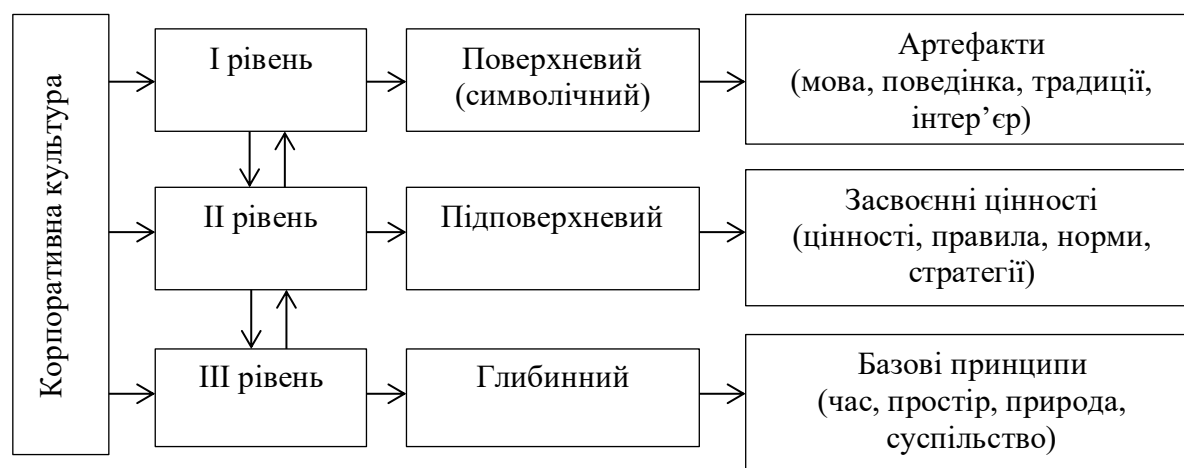


Рисунок 1.9 - Модель корпоративної культури Е. Шейна

Концептуальна модель корпоративної культури відводить важливу роль не тільки її сутнісним ознакам та напрямам дослідження, але й функціям, які відображають її значення в системі управління для розширення ділової активності

компанії (рис. 1.10). [35].



Рисунок 1.10 - Функції корпоративної культури підприємства

На нашу думку, найбільш повною і точною класифікацією є класифікація Камерона-Куїнна, що базується на типології У. Оучі [36]. На думку автора, організації розвиваються в один з чотирьох типів: кланові, ринкові, недемократичні та ієрархічні (табл. 1.5) [37, с. 192].

Типологія Ф. Тромпенареса класифікує типи організаційної культури в

різних країнах на основі таких критеріїв, як орієнтація на цілі та характер людських відносин (егалітарний, ієрархічний) [38, с. 76]. У результаті вчений виділив наступні чотири типи культури (рис. 1.11) [39, с. 168]:

Таблиця 1.5 - Типи організаційної культури за К. Камероном і Р. Куїнном

Кланова культура	Адхократична культура
<p>Робочі місця, що мають багато спільного. Організації типу "сім'я". Лідери та керівники організації асоціюються з опікунами, а часто і з батьками. Лояльність і традиції є основою організаційної цілісності. Наголошується на довгострокових вигодах від особистого розвитку і цінується висока згуртованість. Ключем до успіху є "якісне обслуговування клієнтів і турбота про людей". Заохочується командна робота, а також згода та участь людей у бізнесі.</p> <p>Заохочується командна робота, а також згода та участь людей у бізнесі. Японські компанії (дзайбацу) відносять до цього типу організаційної культури.</p>	<p>Робочі місця характеризуються динамічністю та креативністю. Члени організації готові йти на ризик заради досягнення своїх цілей. Лідери - новатори та експериментатори. Організація зосереджена на довгостроковому зростанні та придбанні нових ресурсів. Виробничий успіх полягає в наданні унікальних і нових продуктів та послуг. Лідерство на ринку - головна мета. Керівництво заохочує особисту ініціативу та свободу. Лідери в недемократичній корпоративній культурі потребують управлінського таланту, харизми та креативності. Типовими прикладами організацій з таким типом культури є Apple, Google і Microsoft.</p>
Ієрархічна культура	Ринкова культура
<p>Робочі місця дуже формалізовані та структуровані. Діяльність працівників регулюється процедурами. Раціональність і системний підхід є основними цілями. Формальні правила та офіційна політика є об'єднуючим фактором. Довгостроковою метою організації є забезпечення стабільності та безперервної, економічно ефективної діяльності. Надійність поставок, зладженість графіків і низькі витрати є факторами успіху організації. Управління людськими ресурсами має на меті гарантувати зайнятість і довгострокову передбачуваність. Ієрархічні організаційні культури включають монополістичні підприємства та банківський сектор.</p> <p>Вона включає корпоративний і банківський сектори.</p>	<p>Основна увага цього типу організацій зосереджена на результатах і виконанні поставлених завдань. Цей тип культури характеризується цілеспрямованістю та конкурентоспроможністю. Об'єднуючими факторами є конкурентний характер виробничого процесу, прагнення членів організації до перемоги, репутації та успіху. Акцент робиться на конкурентній поведінці, швидкому та ефективному вирішенні проблем і досягненні вимірюваних цілей. Проникнення на ринок і частка ринку є визначальними факторами успіху. Конкурентоспроможне ціноутворення та лідерство на ринку є особливо важливими в цьому типі культури. Прикладами таких організацій є компанії, що виробляють висококонкурентні споживчі товари та послуги..</p>

Типологія організаційної культури, запропонована британськими авторами С. Меддок та Д. Паркін, базується на дослідженні гендерних відносин в організаціях [40, с. 309]. У ході своїх досліджень та консультування дослідники виділили шість існуючих типів організаційної культури, які представлені в

таблиці 1.6 [41].

На основі 15-річного досвіду дослідження корпоративної культури у понад 1000 прибуткових та неприбуткових організацій у різних секторах економіки (виробництво, фінанси, телекомунікації, сфера послуг тощо) Деніел Денісон розробив одну з найбільш репрезентативних моделей трансформації корпоративної культури з точки зору організаційної ефективності [42, с. 37]. Оскільки людський фактор займає центральне місце в підході компанії до реінжинірингу бізнес-процесів, модель Денісона базується на поведінковому підході, який фокусується на особистих висловлюваннях, цінностях та очікуваннях працівників компанії [43, с. 21].



Рисунок 1.11 – Модель корпоративної культури за Ф. Тромпенааресом

Спектр завдань, для вирішення яких використовується модель Денісона,

дуже широкий: від питань економічної ефективності організації, функціонування системи управління та корпоративних комунікацій до злиття та поглинання, реструктуризації, підтримки реорганізації, розробки інноваційних продуктів, виходу на нові ринки, підвищення якості послуг та особистого розвитку менеджерів і персоналу (рисунок 1.12). [42, с.37].

Таблиця 1.6 – Класифікація організаційної культури за гендерним аспектом

Назва	Стисла характеристика
Культура джентльменського клубу	Дана культура має в основі гуманні, цивілізовані відносини між людьми. Чоловіки - менеджери м'яко стримують жінок на їх посадах, не даючи можливості професійно зростати. Жінки є цінними кадрами на займаних посадах. При спробі змінити ситуацію жінки погіршують ставлення до себе
Культура казарми	Культура характеризується деспотичністю. Жінки в таких організаціях займають низові позиції. Культура дозволяє відноситись до жінок зневажливо як до тих, хто не має влади
Культура спортивної роздягальні	В основі даної культури – виключно чоловічі інтереси. Жінки навіть на високих посадах не посвячуються в коло інтересів чоловічої половини колективу та відкрито ігноруються
Культура заперечення різниці між статями	Дана культура повністю заперечує всі рамки між статями, що знищує дискримінацію, потребує від жінок та чоловіків однакових успіхів, однак, зневажає, наприклад, традиційні сімейні функції жінок
Культура уявного захисту жінок	Культура, яка в основі має міфи про рівність. Дискримінація виражена у формі заступництва, коли жінки насильно залучаються до непосильної активної роботи, яка має їм нагадувати, що вони жертви та потребують постійної турботи сильної статі
Культура кмітливих мачо	Представлена культура базується на принципі "управління в руках активних та ініціативних". Незважаючи на статеві розмежування, керівні посади віддаються як жінкам, так і чоловікам. При чому в даному типі культури жінки частіше більш жорстокі та нещадні

Аналіз привів до висновку, що напрямок, в якому розвиваються окремі люди, цілі команди та організація в цілому, залежить від відповідної організаційної культури. Позитивний розвиток призводить до очікуваного індивідуального зростання, тоді як негативний розвиток обмежує індивідуальне зростання [44, с. 63]. Виходячи з вищезазначеного, запропоновано еволюційну, революційну та стабільну моделі розвитку корпоративної культури (табл. 1.7) [45, с. 381].

Так, еволюційна модель розвитку культури підприємства передбачає циклічний розвиток культури на основі поступових змін, революційна - зміни на

основі інноваційно-інвестиційної діяльності, а стабілізаційна - посилення конкурентних переваг вітчизняної промисловості [46].

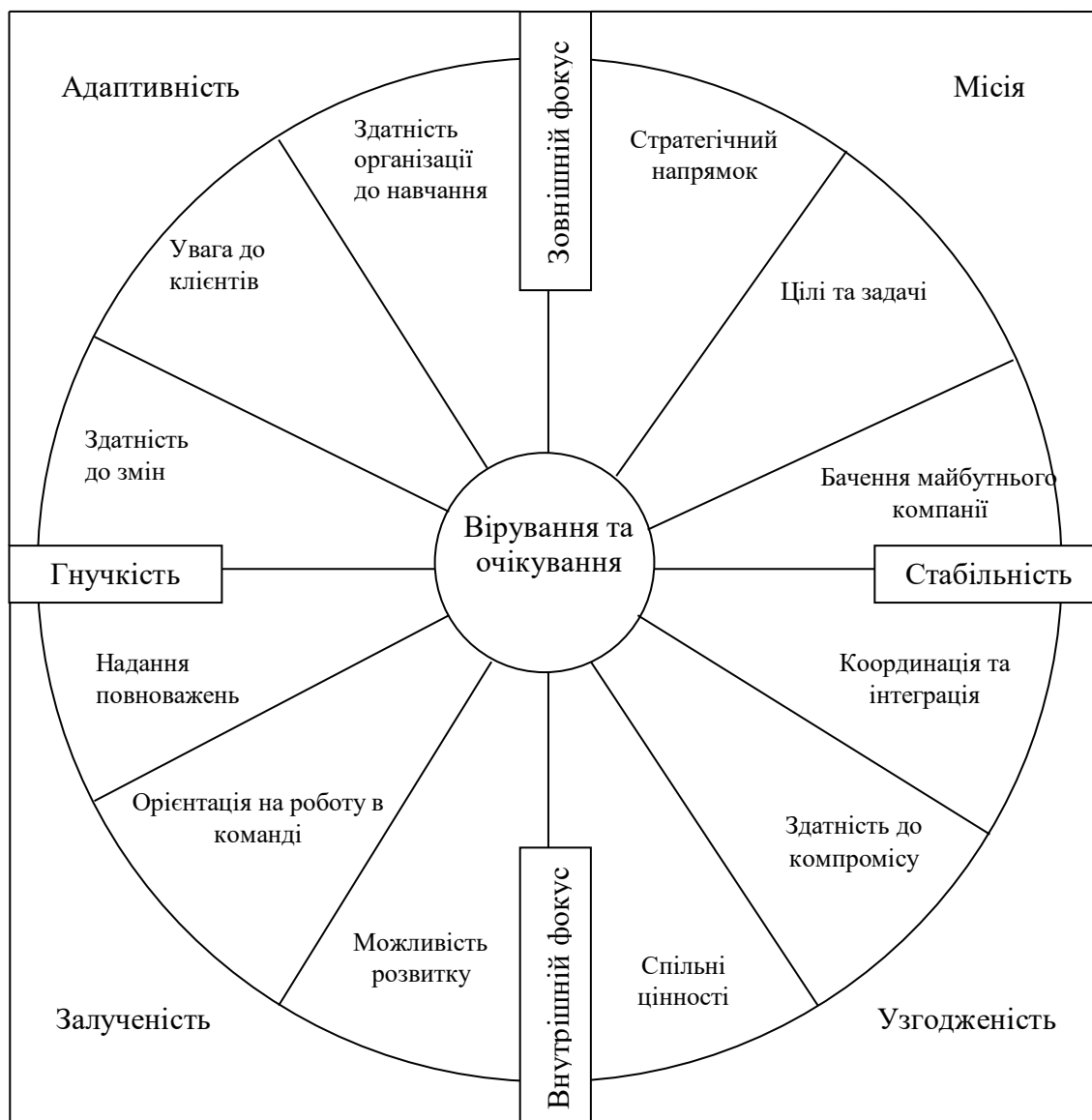


Рисунок 1.12 – Модель корпоративної культури Д. Денісона

Дотримуватися положень лише однієї моделі у розвитку корпоративної культури досить складно [47, с. 112]. На практиці може мати місце симбіоз двох-трьох моделей в рамках формування та розвитку субкультури корпоративної культури в компанії [48, с. 310].

При виборі моделі розвитку корпоративної культури необхідно зосередитися на визначенні методу впровадження, який може бути реактивним,

активним або поступовим, залежно від поставлених цілей і завдань та періоду здійснення трансформації [49, с. 343].

Таблиця 1.7 - Моделі розвитку корпоративної культури підприємства

Назва	Умови	Цільовий напрям	Функціональний напрям
Еволюційна	Зовнішня середа: втрата частини займаних позицій на певному ринку. Внутрішня середа: не відповідність темпів соціально-економічного розвитку бажаного рівня або ж істотне їх зниження	Отримання найбільшої величини соціально-економічної вигоди від діяльності галузі на певному етапі його розвитку	Розширення можливостей раціонального використання наявних резервів з метою поліпшення його соціально-економічного розвитку
Стабілізаційна	Зовнішня середа: превалювання у розвитку принципів соціального партнерства над чисто економічними. Внутрішня середа: не відповідність встановленої системи соціально-трудова відносин реаліям сучасного світу	Розвиток суб'єкта господарювання як злагодженої соціально-економічної системи взаємовідносин	Посилення системи соціально-трудова відносин та корпоративної культури, а також процесу виробництва
Революційна	Зовнішня середа: посилення впливу чинників того чи іншого рівня зовнішньої культурного середовища. Внутрішня середа: посилення впливу чинників того чи іншого рівня внутрішньої культурного середовища	Комплексний розвиток з урахуванням впливу елементів різних рівнів зовнішньої культурного середовища та внутрішнього середовища, особливе місце серед яких займає управлінська та персональна культури	Комплексний облік системи чинників внутрішньої (корпоративної, організаційної, управлінської, персональної культур) і зовнішнього середовища (національної економічної культури)

В рамках способів формування та управління змінами і трансформацією корпоративної культури ми розрізняємо те, що є добровільним, що робиться самостійно менеджерами, те, що робиться самостійно лише експертами та консультантами, і те, що робиться менеджерами в рамках надання послуг експертами та консультантами [50, с. р. 367].

Оскільки корпоративна культура є важливим елементом оновлення корпоративної економіки, її слід використовувати як інструмент управління для формування у свідомості людей бажання працювати на єдину мету для досягнення успіху компанії.

1.3 Феноменальна роль трудового колективу у формуванні ефективної корпоративної культури підприємства

У сучасних умовах глобалізації світової економіки, злиття капіталів та поступової втрати економічної диференціації, що супроводжує інтернаціоналізацію багатьох компаній, елементи внутрішнього середовища організації та корпоративна культура набувають першочергового значення для забезпечення конкурентоспроможності. Питання корпоративної культури набуває все більшого значення в останні роки [51, с. 277]. Сьогодні питання корпоративної культури все більше привертає увагу теоретиків і практиків менеджменту, особливо у великих організаціях. Вона є відносно новою і не отримала належного висвітлення з наукової точки зору ні в нашій країні, ні за кордоном. Корпоративна культура як сфера дослідження перетинається з різними науками, такими як менеджмент, соціологія, культурологія та психологія [52, с. 105].

Корпоративна культура уможливорює так звані управлінські здобутки через самоорганізацію та синергетичні ефекти. Ефекти синергії - це цінні ефекти, які організація отримує не через оновлення обладнання, технологій чи асортименту, а через краще узгодження цілей компанії та її підрозділів, оптимізацію організаційних структур, розробку нових методів планування, співпрацю з персоналом та впровадження інноваційних методів управління [53].

У науковій літературі [54-56] зазвичай розрізняють зовнішні та внутрішні атрибути, які визначають наявність корпоративної культури (таблиця 1.8). Для досягнення синергії та самоорганізованих змін з метою підвищення організаційної ефективності необхідно задати початковий імпульс. Це може бути емоційний імпульс по відношенню до підприємства в цілому [57, с. 158]. Поняття синергії слід розуміти як можливість якісно різних типів поведінки в економічній системі завдяки нелінійним динамічним зв'язкам між елементами самої системи та між системою і її оточенням. При управлінні на основі синергетичних ефектів

їх нелінійні характеристики є важливими для визначення поведінки нестабільної системи (організації) [58, с. 162].

Таблиця 1.8 - Зовнішні та внутрішні атрибути корпоративної культури

Зовнішні атрибути	Внутрішні атрибути
Фірмовий стиль	Усвідомлення персоналом міцності фінансового стану фірми і чітке бачення напрямів і шляхів розвитку
Символи	Наявність механізму стимулювання і професійного вдосконалення співробітників
Слогани	Впровадження винагород за високу якість роботи
Ритуали	Розвинена система соціального захисту співробітників
Корпоративні вечірки	Гнучкі форми індивідуальної, командної і колективної роботи

Торкаючись питання трансформації корпоративної культури, основна увага приділяється необхідності стимулювання прояву таких позитивних характеристик, як ефективність, інноваційність, самоорганізація та синергія (рис. 1.13). [59, с. 183].

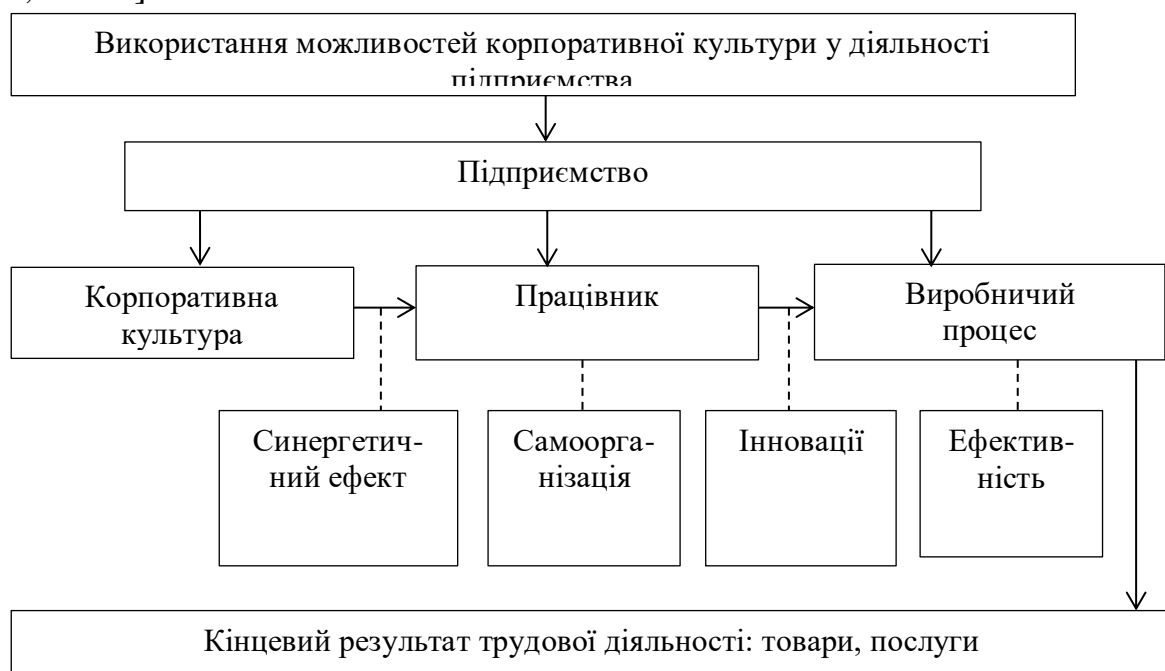


Рисунок 1.13 - Трансформація корпоративної культури підприємства на засадах інноваційності, ефективності самоорганізації, синергії

Для підприємств трансформація корпоративної культури на засадах інноваційності, самоорганізаційної ефективності та синергії забезпечується характерними для них адміністративними зв'язками (приналежність, підпорядкованість), технологічними зв'язками (зумовленими виробничими

потребами) та комунікаційними зв'язками (соціальними, психологічними, професійними та діловими). Вони забезпечуються наступними умовами. Це досягається на основі наступних умов (рис. 1.14) [60]:

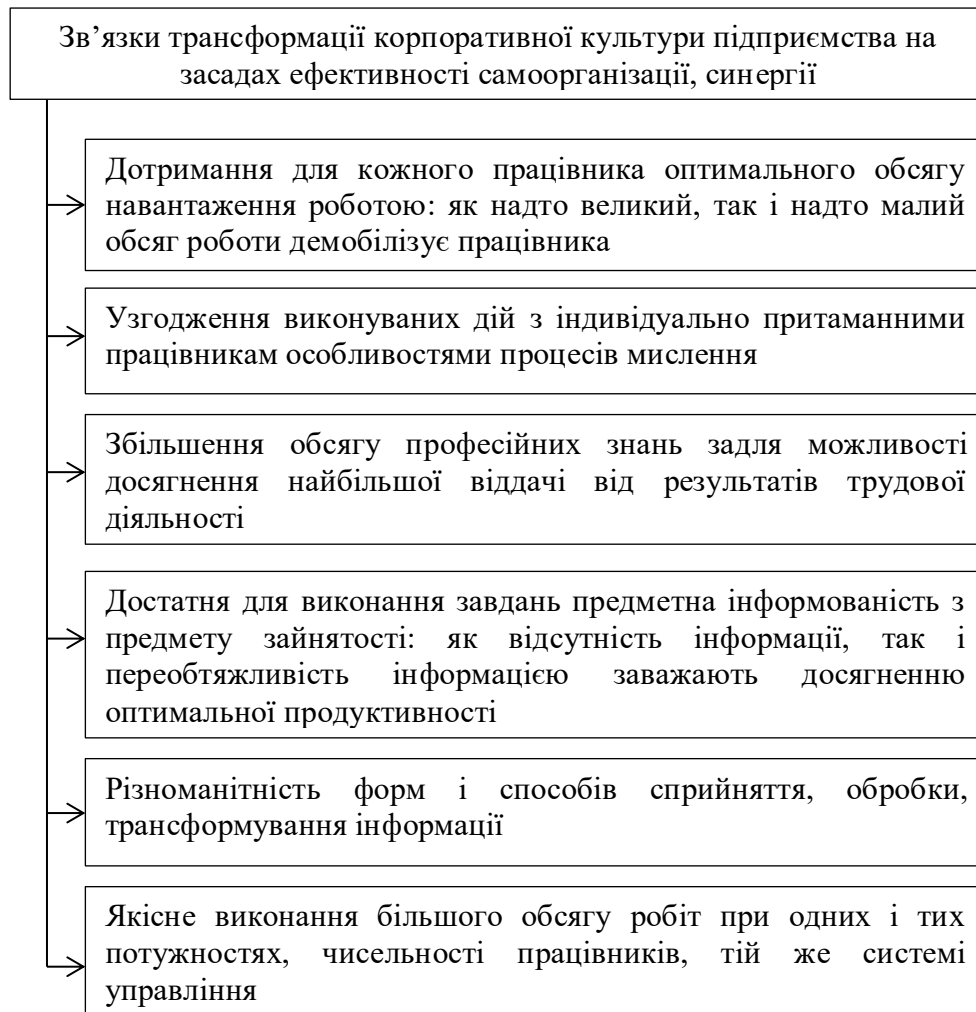


Рисунок 1.14 – Зв'язки трансформації корпоративної культури підприємства на засадах ефективності самоорганізації, синергії

Варто зазначити, що серед синергій можна виокремити багато видів, які мають багатогранний вплив на характеристики корпоративної культури (торговельні, операційні, інвестиційні, управлінські тощо) [61, с. 86]. Такий підхід дозволяє аналізувати розвиток інвестиційної синергії на макроекономічному рівні.

Важливими факторами є раціональний колективізм, ввічливе ставлення до особистості та позитивний соціально-психологічний клімат на підприємствах. Це

комплексний фактор. Важливо не тільки, щоб колективи були згуртованими, дружніми і безконфліктними у виконанні основних функцій компанії, а й щоб вони заохочували здоровий індивідуалізм, надавали можливості для творчості і повного розкриття особистості.

У 1986 році Хофстеде відкрив "культурний вимір" як цінності, погляди, переконання, норми та поведінку, які відрізняють одну культуру від іншої.

Доречно провести паралель з роботою Е. Холла, який розрізняє висококонтекстні та низькоконтекстні культури. Е. Холл порівнює два крайні ступені висококонтекстної культури та низькоконтекстної культури (таблиця 1.9) [62, с. 76].

Таблиця 1.9 – Характерні особливості висококонтекстуальних і низькоконтекстуальних культур

Культурні виміри	Характерні особливості
Високо-контекстуальні культури (Схід)	<ul style="list-style-type: none"> - манера мови невиражена, прихована; багатозначні і численні паузи; - велике значення надається невербальному спілкуванню і вмінню «сказати очима»; - надлишкова інформація вважається зайвою, оскільки все і так ясно; - конфлікт сприймається як руйнівний (представники цих культур не люблять безпосередньо з'ясовувати стосунки і обговорювати проблеми); - відкрите вираження невдоволення вважається неприйнятним ні за яких умов.
Низько-контекстуальні культури (Захід)	<ul style="list-style-type: none"> - манера мови пряма і виразна, недовіра до мовчання; - менша значимість невербального спілкування; - повна вираженість всього словами і ясна всьому оцінка (недомовленість асоціюється з недостатньою поінформованістю); - сприйняття конфлікту як творчого, оскільки обговорення виявлених проблем і труднощів допомагає прийняти правильне рішення; - можливість в окремих випадках відкрито висловити невдоволення.

Висококонтекстуальні культури найчастіше є колективістськими. при цьому велике значення надається особистим відносинам і усним домовленостям.

Низькоконтекстуальні культури відрізняються індивідуалізмом, їх представники менше цінують особисті взаємини, а більше - письмові домовленості. Тому нерідко початкова стадія ділового спілкування пов'язана з труднощами. При цьому в ході розвитку особистих взаємин між діловими партнерами в міру того, як вони краще пізнають один одного, потреба в

словесних виразах зменшується і взаємини від низькоконтекстуальних переходять до висококонтекстуальних.

В згуртованих колективах працівникам властиво ототожнювати себе з групою - людина приймає і надає допомогу.

Одним з ключових змістовних факторів задоволеності працею є позитивні взаємини в колективі, групі. У сукупності з високою груповою інтеграцією це сприяє підвищенню рівня довіри співробітників один до одного, що в свою чергу сприяє ідентифікації індивіда, людини з трудовим колективом. Все це відіграє значиму роль у становленні та функціонуванні системи взаємообміну і взаємодопомоги.

Важливо відзначити, що вона може зіграти ключову роль в створенні і підтримці корпоративної культури, іміджу компанії, а також продуктивно вирішити питання витоку кадрів. Коли співробітники мають морально-боргові зобов'язання один перед одним, перехід в інший колектив сприймається як зрада. З огляду на особливості нашої культури, ця обставина буде вельми ефективно сприяти утриманню співробітників в компанії.

Процес усвідомлення цінностей та інших стрижневих елементів корпоративної культури відбувається паралельно із процесом соціалізації працівника (рисунок 1.15) [64].



Рисунок 1.15 - Процес соціалізації та усвідомлення працівником корпоративних цінностей організації

Це означає ознайомлення нового працівника з існуючими правилами, нормами, традиціями, стилями поведінки, знайомство з колективом і керівництвом. Організаційна ідентичність формується шляхом позитивного впливу основних цінностей і традицій організації на ментальну і моральну структуру особистості адаптованого працівника з подальшим розвитком почуття приналежності до організації [65].

Третій етап пов'язаний з інформаційним блоком, який забезпечує розвиток навичок і знань, необхідних для успішного виконання роботи, підвищення обізнаності про працівників організації та їхню кваліфікацію, а також отримання працівником додаткових знань або нової професійної освіти. Етапи 4 і 5 відносяться до динамічних блоків, де відбувається систематичне, послідовне і заздалегідь сплановане навчання і рух працівників від простих до складних завдань і від нижчих до вищих рівнів спеціалізованих навичок з урахуванням їхніх інтересів і виробничих потреб.

Тому нагальним завданням є поступова трансформація корпоративної культури на основі інновацій, самоорганізації та синергії. Основна роль корпоративної культури в організації полягає в об'єднанні колективу, формуванні почуття колективної відповідальності та підтримці балансу в соціальних і трудових відносинах.

Висновки до розділу 1

Запозичення рис корпоративної культури окремих країн ускладнюється економічними, соціальними та соціально-технічними особливостями господарювання в кожній країні. Практичний досвід вирішення соціально-економічних і науково-технічних проблем, що виражається в досягненні високих результатів, має реальну цінність у будь-якому національному стилі. Тому систематичне вивчення зарубіжного досвіду формування ділової культури є

одним з необхідних шляхів удосконалення корпоративної культури країни. Розвиток культури - це тривалий історичний процес, і, хоча глобалізація прискорює його, зміни відбуваються дуже повільно. І хоча загальну культуру або бізнес-культуру країни неможливо змінити негайно, можна почати зі зміни організаційної (корпоративної) культури компанії або організації, і через цю зміну вплинути на культуру міжорганізаційних відносин (культуру переговорів, культуру партнерства, культуру конкуренції тощо), а через неї - на загальну бізнес-культуру в цілому, а отже, і на економіку і на економіку в цілому.

Історичний аналіз показує, що проблеми виживання, розвитку та адаптації підприємств у зовнішньому конкурентному середовищі в нестабільних соціально-економічних і політичних умовах, проблеми внутрішньої інтеграції та концентрації людських ресурсів навколо цілей і цінностей організації завжди були основними причинами і рушійними силами формування і розвитку корпоративної культури. Необхідність вивчення корпоративної культури пов'язана зі значним впливом глобалізації економічного та соціального простору на внутрішнє середовище компаній. Існує потреба у вивченні, формуванні, зміні та управлінні корпоративною культурою, оскільки вона може бути корисним інструментом для підвищення ефективності діяльності компанії або індикатором перешкод на шляху розвитку.

Взаємодопомога тісно пов'язана з працею, коли існує високий рівень задоволеності умовами праці та групової інтеграції. За сприятливих умов працівники більш схильні надавати допомогу за межами робочого колективу в питаннях, не пов'язаних безпосередньо з робочою діяльністю організації. В організаціях з менш формальною корпоративною культурою система взаємодопомоги є сильною, а типовими почуттями є вдячність і покровительство.

Поширення системи взаємодопомоги за межі працівників сприяє розвитку ефективних інструментів управління людськими ресурсами. Результатом є віддана, чуйна та високоефективна робоча сила.

2 АНАЛІЗ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ТОВ «ВЕКТОР М»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Управління корпоративною культурою в ТОВ «Вектор М» неможливе без оцінки динаміки зміни показників організаційно-господарської діяльності компанії, зокрема показників майнового стану ТОВ «Вектор М», що має велике значення. Від його вартості та розміру залежать обсяги діяльності підприємства, рівень платоспроможності та ліквідності, фінансова стійкість, соціально-економічний розвиток господарюючого суб'єкта, корпоративна культура та стан розвитку його менеджменту; аналізуючи динаміку складу та структури майна ТОВ «Вектор М», можна визначити абсолютну та відносну загальну вартість майна товариства та окремих його видів. Можна визначити величину збільшення або зменшення. Певні можливості створює зміна складу майна по відношенню до основної виробничої та фінансової діяльності, які впливають на оборотність структурних активів. За допомогою вертикального і горизонтального аналізу можна отримати коефіцієнти, що характеризують якісні зміни в структурі майна та його джерел.

ТОВ «Вектор М» є стабільною будівельною організацією, яка працює на ринку житлової нерухомості в м. Хмельницькому.

ТОВ «Вектор М» робить свій внесок у міський розвиток Хмельницької області, зберігаючи та покращуючи існуючі зелені зони та забезпечуючи інвесторам приємне та безпечне середовище для проживання.

ТОВ «Вектор М» розпочало свою історію з 2011 р. і на сьогоднішній день зуміло зайняти достойне місце серед забудовників м. Хмельницького. На сьогоднішній день організація має великий практичний досвід у сфері будівництва новобудов.

За довгі роки роботи ТОВ «Вектор М» побудовано: порядка 10-ти елеваторних комплексів, спорудження декількох свиноферм, реконструкція

хлібзаводу та молокозаводу, спорудження комбікормових та солодового заводів та збудовано декілька громадських. Роботи виконуються висококваліфікованими працівниками з дотриманням державних будівельних норм та стандартів. Із використанням найсучасніших технологій та залученням новітніх будівельних виробів та матеріалів.

Будівельна фірма, яка є об'єктом дослідження належить до класу соціально-економічних систем. Схема взаємодії виробничої та управляючої системи будівельного підприємства ТОВ «Вектор М» наведена на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Вектор М»

Тому з точки зору вирішення практичних завдань організаційного проектування важливо враховувати, що структура управління - це не "застиглий скелет", а динамічний, постійно відтворюваний, формальний і неформальний розподіл обов'язків, повноважень і відповідальності, який встановлює вплив, зв'язки і відносини між членами команди. Це важливо.

Через високий рівень внутрішньої міграції та найбільшу віддаленість від зон конфлікту, саме на цих територіях спостерігається найвищий показник відновлення робіт на будівельних майданчиках.

У Волинській та Рівненській областях відновили будівництво 92% проєктів, Івано-Франківській - 89%, Закарпатській - 88%, Тернопільській - 85%, Львівській - 81%, Хмельницькій - 77%, Чернівецькій - 62%.

Одночасно в цьому регіоні відбулося найбільше у країні здорожчання вартості квадратного метру. Лідером стала Хмельницька область. Там ціна на нове житло зросла на 15,5%. Найменше із Західних регіонів здорожчали квартири у Чернівецькій області – на 6,7%.

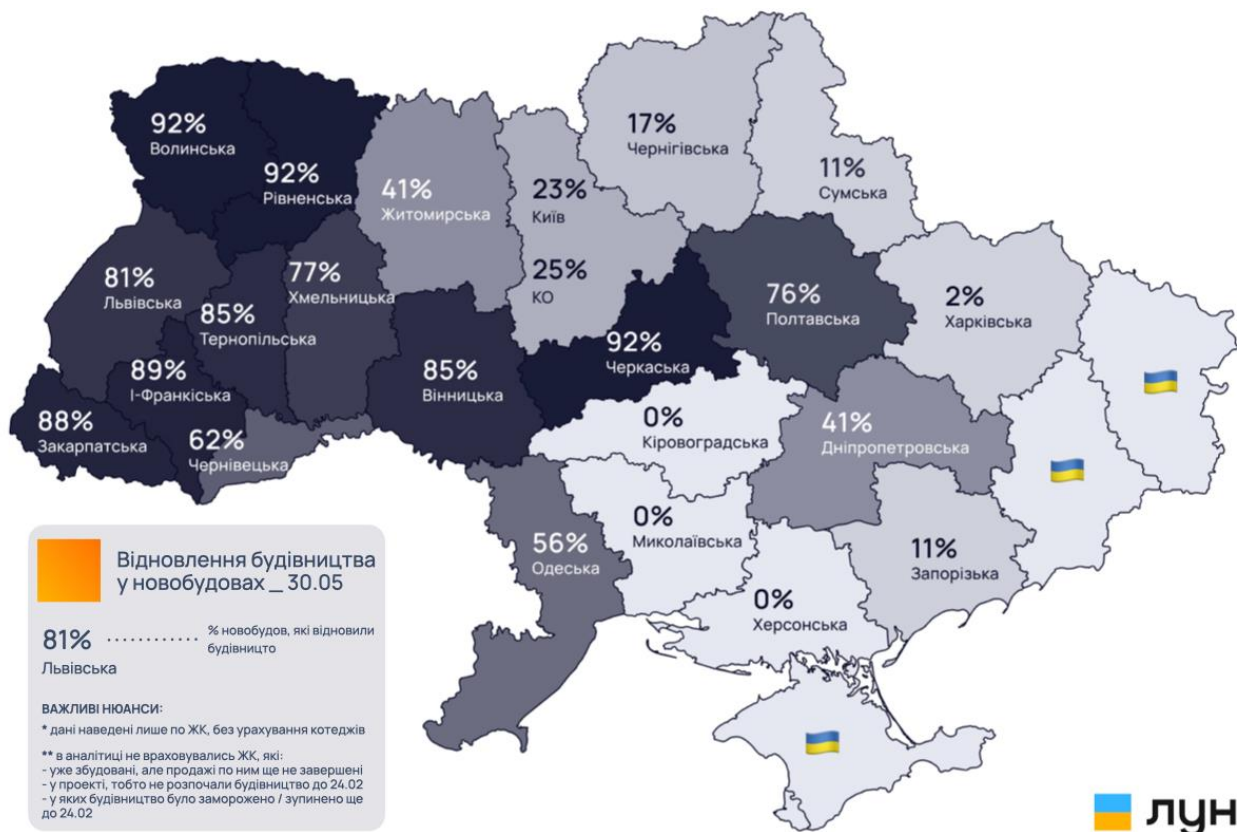


Рисунок 2.2 – Відновлення будівництва станом на 30.05 2023 р.

Відновлення цих регіонів напряму пов'язано з віддаленістю від фронту.

Так, Черкаська область відновила будівництво на 92% майданчиків, Вінницька - 85%, Полтавська - 76%, Дніпропетровська - 41%. Найбільше у центрі країни здорожчали квартири у Вінницькій області - на 12,4%, найменше у Полтавській - на 4%.

Інформаційною базою для проведення аналізу структури й динаміки активів є форма №1 «Баланс» (додатки Б1-Б3) (таблиця 2.1).

Аналізуючи дані таблиці 2.1 можна зробити висновок про те, що майно ТОВ «Вектор М» у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилось на 6184,5 тис. грн, що головним чином зумовлено збільшенням оборотних активів. У 2022 р. порівняно з

2021 р. майно підприємства збільшилось на 10874,5 тис. грн.

Таблиця 2.1 - Характеристика зміни обсягу, структури та динаміки активів ТОВ «Вектор М» 2020 -2022 рр.

Показники	2020 рік		2021 рік		2022 рік		Відхилення	
	сума, тис.грн.	питома вага,%	сума, тис.гр н.	питома вага,%	сума, тис.грн	питома вага,%	2021- 2020 рр.	2022- 2021 рр.
I. Необоротні активи								
Нематеріальні активи	-	-	-	-	-	-	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	113,0	0,4	113,0	0,3	0,6	0,0	-	0,3
Основні засоби	3837,5	14,3	2772,5	8,4	2546,1	5,8	-1065,0	-226,4
Усього за розділом I	3950,5	14,7	2885,5	8,8	2546,7	5,8	-1065,0	-338,8
II. Оборотні активи								
Виробничі запаси	12802,5	47,6	17441,5	53,1	25688,0	58,7	4639,0	8246,5
Незавершене виробництво	1529,0	5,7	783,0	2,4	2120,0	4,8	-746	1337,0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2152	8,0	2780,5	8,5	3785,9	8,7	628,5	1005,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	44	0,2	28,0	0,1	32,1	0,1	-16	4,1
Інша поточна заборгованість	2710	10,1	5504	16,7	6308	14,4	2794	804
Грошові кошти та їх еквіваленти	1838	6,8	2794	8,5	1902,1	4,3	956	-891,9
Інші оборотні активи	1854	6,9	648	2,0	1356,2	3,1	-1206	708,2
Усього за розділом II	22929,5	85,3	29979,0	91,2	41192,3	94,2	7049,5	11213,3
III. Необоротні активи та групи утримуванні для продажу, та групи вибуття	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом	26680	100,0	32864,5	100,0	43739,0	100,0	6184,5	10874,5

Також ТОВ «Вектор М» характеризується надто високою матеріаломісткістю виробництва і енергоємністю. Це обумовлено високими цінами на сировину, матеріали, паливно-енергетичні ресурси, відсутністю ефективних заходів щодо ресурсозбереження, низьким технологічним рівнем виробництва, високим рівнем зношеності необоротних матеріальних активів. Що стосується необоротних активів, то величина капітальних інвестицій протягом 2020-2021 рр. не змінювалась, а у 2022 р. збільшилась на 0,3 тис.грн.

Основні засоби у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилися на 1065 тис.грн, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшилися на 226,40 тис.грн. Ці зміни відбулися за рахунок виведення об'єктів основних засобів з експлуатації через їх фізичний знос. Що стосується оборотних активів, негативно характеризується збільшення виробничих запасів впродовж досліджуваного періоду.

Незавершене виробництво має тенденцію до зростання. При цьому незавершене виробництво збільшує тривалість технологічних процесів і негативно впливає на економічну діяльність виробничих підприємств. Збільшився рівень товарної дебіторської заборгованості на 628,5 тис. грн. у 2021 р. у складі оборотних активів, що говорить про відволікання капіталу з обороту підприємства в аванси постачальникам і підрядникам та перерахування авансом обов'язкових платежів та зборів до бюджету. Така політика знижує показник абсолютної ліквідності підприємства та знижує рівень фінансової спроможності.

Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги ТОВ «Вектор М» у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшилась, що свідчить з однієї сторони про неефективний контроль над дебіторами, а з іншої – про збільшення замовників робіт підприємства. Дебіторська заборгованість з бюджетом у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 16,0 тис. грн, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшилась на 4,1 тис. грн.

Інша поточна дебіторська заборгованість збільшується так, якщо у 2021 р. порівняно з 2020 р. інша поточна дебіторська заборгованість збільшилась на 2794 тис. грн, то у 2022 р. порівняно з 2021 р. – на 804,0 тис. грн.

Підсумовуючи слід зазначити, що під впливом структурних зрушень в економіці та переоцінкою вартості економічних ресурсів на ринку намітилася тенденція до урівноваження структури активів підприємств. Головним структуроутворюючим чинником промисловості залишається фондо- чи матеріаломісткість діяльності підприємства.

Склад та структура джерел фінансування оборотних активів наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Аналіз джерел фінансування активів ТОВ «Вектор М» за 2020 - 2022 рр.

Показник	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Темп приросту, %	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	2021/ 2020 рр.	2022/ 2021 рр.
Власний капітал	1888	7,0	2180,5	6,6	7895,5	18,1	15,5	у 3,6 рази
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	-	-	-	-	-	-	-	-
Поточні зобов'язання і забезпечення	24992	93,0	30684,0	93,4	35843,5	81,9	22,8	16,8
Всього	26880	100,0	3284,5	100,0	43739,0	100,0	22,3	33,2

Як видно з таблиці 2.2, найбільшу частку серед джерел фінансування активів ТОВ «Вектор М» у 2020-2022 рр. займали поточні зобов'язання і забезпечення.

У 2020 р. частка власного капіталу серед джерел фінансування активів ТОВ «Вектор М» складала 7,0 %, а до 2022 р. її величина збільшилась до рівня 18,1 %. Довгострокові зобов'язання на підприємстві відсутні.

У сучасних умовах позикові кошти стають все більш важливим джерелом формування оборотних активів, що покривають тимчасові додаткові потреби підприємств у капіталі. Залучення позикових коштів зумовлено характером виробничих, розрахункових і платіжних відносин, необхідністю поповнення нестачі власних оборотних коштів та іншими об'єктивними причинами. Натомість відбулося зростання поточних зобов'язань, величина якого збільшилась з 24992 тис. грн у 2020 р. до 35843,5 тис. грн. у 2022 р.

На рисунку 2.3 графічно показано структуру пасиву балансу підприємства за 2020 – 2022 рр.

Аналіз складових власного капіталу свідчить про те, що фінансування діяльності підприємств здійснюється за рахунок: а) власних коштів, тобто самофінансування, б) користування кредиторською заборгованістю за товари, роботи, послуги, в) незначною мірою за рахунок фінансових важелів, а саме:

фінансового кредитування.

В цілому величина джерел на фінансування активів ТОВ «Вектор М» у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилась на 22,3 %. Дане збільшення відбулося, головним чином, за рахунок збільшення поточних зобовязань. У 2022 р. порівняно з 2021 р. величина джерел на фінансування активів ТОВ «Вектор М» збільшилася на 33,2 %.

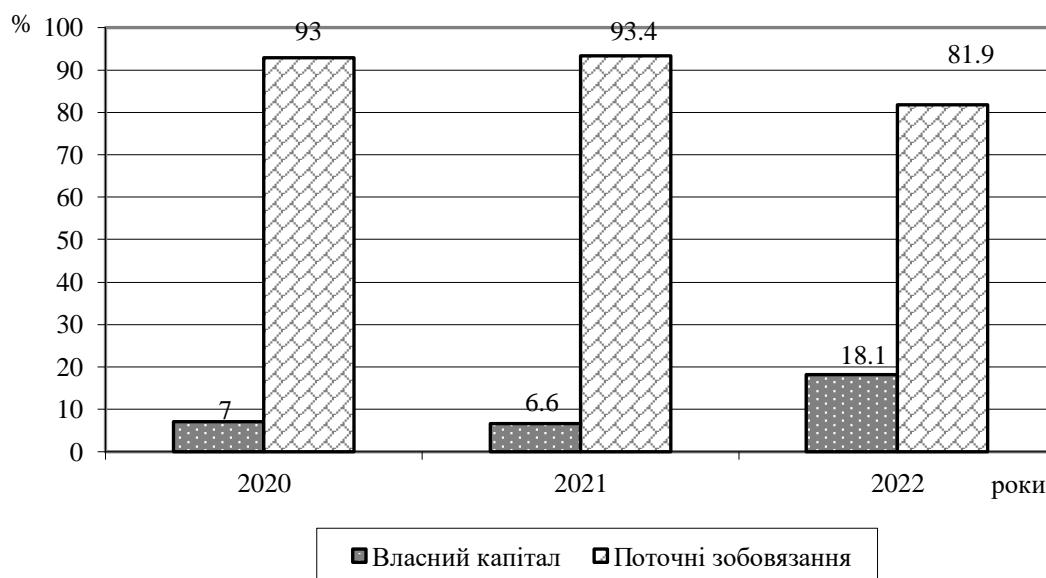


Рисунок 2.3 – Структура джерел фінансування активів ТОВ «Вектор М» за 2020- 2022 рр.

Для оцінки досягнутого рівня інтенсифікації виробництва на ТОВ «Вектор М» за 2020-2022 рр. використаємо дані таблиці 2.3. Інформаційною базою для проведення даного аналізу є форма № 2 «Звіт про фінансові результати», форма № 1-ПВ «Звіт з праці» (додатки Б1-Б3, В1-В3).

Аналізуючи таблиці 2.3, можна відмітити, що чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Вектор М» зменшився у 2021 р. порівняно з 2020 р. на 2,4 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшився на 66,1 %.

У жовтні–грудні 2022 року будівельні компанії зіткнулися з новим викликом: потрібно було підлаштуватися під графіки відключень електроенергії або закупити потужні генератори, які б забезпечили безперебійне будівництво. Деяким забудовникам виявилось доцільніше призупинити будівництво, що також

стало фактором зниження обсягів. Проте найтяжчою проблемою на ринку житлової нерухомості багатьох регіонів стали масові ракетні та артилерійські обстріли.

Таблиця 2.3 – Характеристика показників інтенсифікації виробництва ТОВ «Вектор М» за 2020-2022 рр.

Показники	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/ 2020 рр.	2022/ 2021 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	67805	66149	22455,0	-2,4	-66,1
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	57	71	38	24,6	-46,5
Матеріальні витрати, тис.грн	29482	43702	14890	48,2	-65,9
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	3837,5	2772,5	2546,1	-27,8	-8,2
Оборотні активи, тис.грн	22929,5	29979,0	62318,5	30,7	у 2,1 раза
Продуктивність праці, тис.грн/особу	1189,6	931,7	590,9	-21,7	-36,6
Матеріаловіддача, грн/грн	2,3	1,514	1,508	-34,8	-0,4
Віддача основних засобів, грн/грн	17,7	23,9	8,8	35,0	-63,2
Оборотність оборотних засобів (кількість обертів)	3,0	2,2	0,4	-26,7	-81,8
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	4779,2	7480,6	5811,3	56,5	-22,3

Середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «Вектор М» збільшилась з 38 чол. у 2020 р. до 71 чол. у 2021 р.а через військові дії у 2-22 р. зменшилась на 46,5 %. Матеріальні витрати у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилися на 48,2 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшилися на 65,9 %.

Спостерігається тенденція до зменшення середньорічної вартості основних фондів. Так, середньорічна вартість основних фондів у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 27,8 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшилась на 8,2 %.

Зростає середньорічна вартість оборотних засобів ТОВ «Вектор М» впродовж досліджуваного періоду. Рівень інтенсифікації використання трудових ресурсів проявляється через продуктивність праці одного працівника, яка у 2021р.

порівняно з 2020 р. зменшилась на 21,7 %, а у 2022 р. зменшилась на 36,6 % по відношенню до 2021 р.

На ТОВ «Вектор М» спостерігається зменшення матеріаловіддачі. У 2021 р. порівняно з 2020 р. матеріаловіддача зменшилась на 34,8 %, а у 2022 р. зменшилась на 0,4 %.

Віддача основних засобів у 2021 р. збільшилась на 35,0 %, а у 2022 р. зменшилась на 0,4 %. Кількість обертів оборотних засобів ТОВ «Вектор М» у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшився на 81,8 %. Відбувається зменшення фонду заробітної плати працівників ТОВ «Вектор М» у 2022 р. через зменшення кількості працівників.

Проаналізуємо елементи операційних витрат на ТОВ «Вектор М» (таблиця 2.4). Інформаційною базою для проведення даного аналізу є форма 2 «Звіт про фінансові результати» (додатки Б1-Б3).

Таблиця 2.4 – Аналіз елементів операційних витрат ТОВ «Вектор М» за 2020 – 2022 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/ 2020 рр.	2022/ 2021 рр.
Матеріальні затрати, тис. грн	29482	43702	14890	48,2	-65,9
Витрати на оплату праці, тис. грн	2618	3263	2105	24,6	-35,5
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	547	693	211	26,7	-69,6
Амортизація, тис. грн	1958	1667	1287	-14,9	-22,8
Інші операційні витрати, тис. грн	31829	17378	22315	-45,4	28,4
Разом	66434	66703	40808	0,5	-38,8

Як видно з таблиці 2.4, матеріальні витрати у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилися на 48,2 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшилися на 65,9 %. Система матеріально-технічного забезпечення в значній мірі визначає результати будівельного виробництва, безпосередньо впливає на використання основних засобів, ритмічність виконання робіт, собівартість, продуктивність праці та на інші показники господарської діяльності.

Для наглядності відобразимо елементи операційних витрат графічно (рисунок 2.4).

Амортизація зменшилася у 2021 р. порівняно з 2020 р. – на 14,9 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшилась на 22,8 %. Протягом досліджуваного періоду спостерігається змінний характер інших операційних витрат.

Загалом, операційні витрати ТОВ «Вектор М» у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилися на 0,5 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшилися на 38,8 %.



Рисунок 2.4 – Елементи операційних витрат
ТОВ «Вектор М» за 2020 – 2022 рр.

Проаналізуємо ефективність діяльності підприємства, використавши основні техніко – економічні показники ТОВ «Вектор М» (таблиця 2.5).

Собівартість реалізованої продукції ТОВ «Вектор М» упродовж досліджуваного періоду зменшується. Відмітимо, що темпи зменшення чистого доходу дещо вищі, ніж темпи зменшення собівартості, що, безумовно, є негативним.

Таблиця 2.5 - Основні техніко – економічні показники діяльності ТОВ «Вектор М» за 2020 - 2022 р.

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темп приросту, %	
		2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/2020 рр.	2022/2021 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	67805	66149	22455,0	-2,4	-66,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	66708	65149	21990,0	-2,3	-66,2
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	0,98	0,98	1,02	-	4,1
Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	270	315	-85	16,7	-
Рентабельність реалізованої продукції	%	0,4	0,5	-	25,0	-
Вартість основних фондів на кінець звітного періоду	тис.грн	3209	2336	1955	-27,2	-16,3
Фондовіддача	грн/грн	21,1	28,3	11,5	34,1	-59,4
Фондомісткість	грн/грн	0,05	0,04	0,09	-20,0	у 2,3
Виробничі запаси	тис.грн	12802,5	17441,5	25688,0	36,2	47,3
Незавершене виробництво	тис.грн	1529,0	783,0	2120,0	-48,8	у 2,7
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	57	71	38	24,6	-46,5
у т.ч. робітників	осіб	48	60	34	25,0	-43,3
Річний ефективний фонд робочого часу	год.	108300	134900	72857,4	24,6	-46,0
Продуктивність праці: - одного працівника	тис.грн/ чол.	1189,6	931,7	590,9	-21,7	-36,6
- одного робітника	грн.	1412,6	1102,5	660,4	-22,0	-40,1
Фонд заробітної плати штатних працівників	тис.грн	4779,2	7480,6	5811,3	56,5	-22,3
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника	грн/чол.	6987,1	8780,0	12744,1	25,7	45,1

Це, у свою чергу, вплинуло на показник витрат на 1 грн реалізованої продукції. У 2021 р. витрати на 1 грн реалізованої продукції ТОВ «Вектор М» порівняно з 2020 р. не змінювалися 2020 р. залишався без змін.

У 2020-2021 рр. підприємство отримувало прибутки. У 2021 р. прибуток збільшився на 16,7 %. У 2022 р. було отримано збиток у сумі 85 тис.грн.

Зросли виробничі запаси протягом досліджуваного періоду. Вартість основних фондів ТОВ «Вектор М» на кінець 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 27,2 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшилась на 16,3 %.

Збільшення фондівіддачі при одночасному зменшенні фондомісткості у 2020-2021 рр. свідчить про ефективне використання основних фондів.

Зменшується вартість незавершеного виробництва у 2021 р., а у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшилась у 2,7 раза. Спостерігається зменшення продуктивності праці як працівників так і робітників. Це пояснюється тим, що середньооблікова чисельність працівників змінюється швидшими темпами ніж чистий дохід від реалізації продукції. Зростання фонду заробітної плати ТОВ «Вектор М» у 2020-2021 рр. призвело і до зростання середньомісячної заробітної плати.

На основі факторного аналізу, визначимо фактори, що призвели до зростання ефективності виробничої діяльності ТОВ «Вектор М». Розрахунки наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Розрахунок впливу факторів на обсяги виконаних робіт ТОВ «Вектор М» у 2022 р.

Показники	Рік		Відхилення	
	2021 р.	2022 р.	абсолютне	відносне
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	66149	22455,0	-43694	-66,1
Чисельність працівників, чол.	71	38	-33	-46,5
Кількість відпрацьованих днів у році	250	249	-1	-0,4
Середня тривалість робочого дня, год.	7,71	7,7	-0,01	-0,1
Середньогодинний виробіток на одного працівника, тис. грн/чол.	0,48	0,31	-0,17	-35,4
Розрахунок впливу факторів на зміну обсягів реалізації продукції:				
- за рахунок зміни чисельності працівників, тис. грн	$-33 \cdot 250 \cdot 7,71 \cdot 0,48 = -30531,6$			
- за рахунок зміни кількості робочих днів	$38 \cdot 7,71 \cdot 0,48 \cdot (-1) = -140,6$			
- за рахунок зміни тривалості робочого дня	$38 \cdot (-0,01) \cdot 249 \cdot 0,48 = -45,4$			
- за рахунок зміни середньогодинного виробітку	$38 \cdot 249 \cdot 7,7 \cdot (-0,17) = -12385,8$			
Разом, грн:	≈ -43694			

На зміну обсягів виробленої продукції ТОВ «Вектор М» вплинуло зменшення чисельності працівників, що призвели до зменшення обсягів реалізованої продукції на 30531,6 тис. грн; зменшення кількості робочих днів

призвели до зменшення обсягів реалізованої продукції на 140,6 тис. грн.

На зміну обсягів виробленої продукції ТОВ «Вектор М» вплинуло зміна тривалості робочого дня, призвело до зменшення обсягів реалізованої продукції на 45,4 тис. грн; зменшення середньогодинного виробітку, що призвело до зменшення обсягів реалізованої продукції на 12385,8 тис. грн.

Розглянемо показники ефективності використання оборотних активів ТОВ «Вектор М» за 2020-2022 рр. (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 - Динаміка показників ефективності використання оборотних активів ТОВ «Вектор М» за 2020-2022 рр.

Показник	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2019/2018 рр.	2020/2019 рр.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг, тис.грн.	67805	66149	22455,0	-2,4	-66,1
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	22929,5	29979,0	62318,5	30,7	у 2,1 раза
Валовий прибуток, тис. грн.	1097	1000	465,0	-8,8	-53,5
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,0	2,2	0,4	-26,7	-81,8
Рентабельність/ збитковість оборотних активів, %	4,8	3,3	0,7	-31,2	-78,8
Період обороту оборотних активів, днів	120	163,6	900	36,3	у 5,5 рази

Як видно з таблиці 2.7, ефективність управління оборотними активами знижується. Якщо в 2020 р. оборотні активи в середньому здійснювали один оборот протягом 120 днів, то в 2022 р. - протягом 900 днів. Причиною такої тенденції є нестабільний рівень оборотних активів. Дослідження змін результатів коефіцієнта оборотності активів (трансформації) та тривалості оборотності активів ТОВ «Вектор М» подано на рисунку 2.5.

Протягом 2020-2022 рр. спостерігається зменшення показника рентабельності активів. Рентабельність оборотних активів у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшилась на 78,8 %. На зміну даного показника вплинуло зміна рентабельності продукції та зміна оборотності оборотних активів ТОВ «Вектор М».

Отримані зміни даних фінансових показників (рисунок 2.5) мають негативну тенденцію результатів за 2020-2022 рр., адже, не відповідають встановленим нормам: результат коефіцієнта оборотності оборотних активів протягом аналізованого періоду зменшується; тривалість оборотності оборотних активів, навпаки, збільшується.

Таким чином, основне завдання оптимального управління будівельного виробництва в короткостроковому періоді зводиться до збалансованого використання трудових і виробничих ресурсів для виконання заданих обсягів, за яких доходи будівельного підприємства максимізуються.

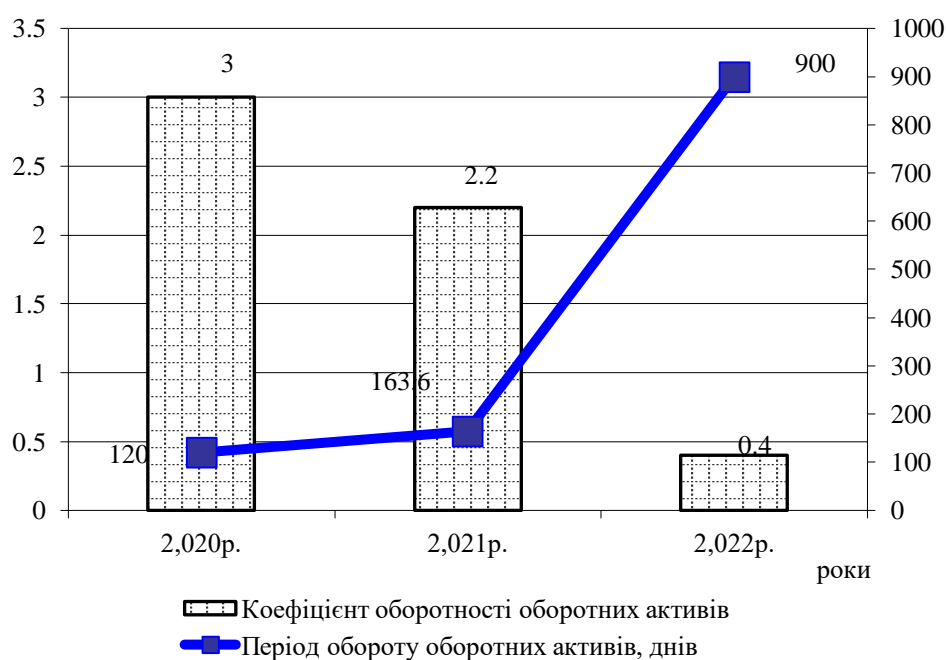


Рисунок 2.5 - Зміни результатів коефіцієнта та тривалості оборотності оборотних активів ТОВ «Вектор М» за 2020-2022 рр.

Війна збільшила витрати на будівництво, що вимагає великої кількості енергії на всіх етапах, від виробництва і транспортування будівельних матеріалів до фактичного виконання робіт. Зокрема, зросли ціни на сировину та основні матеріали, які українські (і російські) компанії відправляли до Польщі, Німеччини та інших європейських країн. Наприклад, дефіцит сталі призвів до чотириразового зростання цін на окремі види сталі у Фінляндії. Загалом, ця тенденція збережеться до кінця війни.

Якщо економіка продовжить стабілізуватися, очікується, що загальна будівельна активність покращиться у 2024 році. Фактори, пов'язані з війною, вдарили по вітчизняному ринку будівельних матеріалів і значно скоротили його обсяг. Наразі більшість українських підприємств перебувають у скрутному становищі, оскільки їхні оборотні кошти та запаси виснажуються з кожним роком.

Тому на початку року деякі будівельні компанії переорієнтувалися на підтримку збройних сил, виготовивши протитанкові їжаки та маскувальні сітки, а також пожертвувавши по одній тонні піску для укріплення стратегічних об'єктів.

Загалом, інтенсивні обстріли, високі ціни на газ і слабкий ринковий попит змусили багато компаній призупинити або обмежити виробництво в першій половині 2022 року; у другій половині 2022 року основним викликом для повноцінної роботи компаній стала обмежена електроенергія через пошкодження енергетичної інфраструктури.

Як наслідок, вони будуть змушені (або змушені) імпортувати сировину та матеріали, які донедавна вироблялися українськими виробниками, що також вплине на собівартість будівництва. Загалом у 2022 році ціни на будівельні матеріали зросли в середньому на 60%, а ціни на робочу силу - на 30%.

Відповідно це є однією з причин, чому не стартують нові будівельні проекти. Наразі за інформацією Держстату, площа житла, введеного в експлуатацію, за перші 9 місяців 2022 року, становила 4,825 млн м². Для порівняння: показник на рівні 4,797 млн м² відзначався для першого півріччя 2021-го.

Крім того, обсяги імпорту та експорту матеріалів обмежені, оскільки більшість портів закриті, а наземна торгівля недоступна в таких же масштабах.

Позитивним зрушенням у будівельній галузі цього року, яке призведе до покращення ситуації на ринку, є те, що будівельні компанії, які призупинили свої процеси через дефіцит електроенергії, відновили роботу. Сценарій, коли необхідний обсяг електроенергії повертається виробникам, став реальністю. Цьому сприятиме закінчення опалювального сезону, поетапне відновлення

системи та ефективна протиповітряна оборона від повторних атак на енергетичні об'єкти.

2.2 Дослідження стану корпоративної культури на ТОВ «Вектор М»

У ТОВ «Вектор М» домінує корпоративна культура ринкової моделі управління персоналом. Ця культура може відігравати важливу роль у підвищенні ефективності роботи працівників. Під час опитування працівників ТОВ «Вектор М» кожен четвертий не зміг сформулювати суттєві цілі організації. Аналіз змісту організаційних цілей показує, що до переліку найбільш пріоритетних цілей входять наступні групи цілей [66, с. 68]:

- Економічні (збільшення прибутку, збільшення обороту).
- Маркетингові (розвиток мережі підприємств, розширення ринку збуту).
- Виробничі (освоєння нових технологій, підвищення якості продукції).

Найменше заявлені цілі:

- Соціально орієнтовані (служіння суспільству).
- Соціальні (підвищення добробуту працівників).
- політичні цілі (імідж та брендинг підприємства).

Ми обґрунтували систему елементів корпоративної культури ТОВ «Вектор М», яка відобразила найбільш повний портфель корпоративної культури, враховуючи 18 елементів (рисунок 2.6).

Крім того, на підприємстві проводиться відповідна робота з персоналом для швидкої його адаптації до змін [67, с. 195]. Розподіл функціональних обов'язків у процесі формування й розвитку корпоративної культури на ТОВ «Вектор М» наведено на рисунку 2.7.

Проаналізувавши уявлення менеджерів і персоналу відносно базових цілей організації, то працівники впевнено, в порівнянні з керівником, формулюють мету підприємства [68, с. 12]. 79,5% працівників стверджують, що знають базову ціль підприємства.



Рисунок 2.6 - Узагальнена схема елементів корпоративної культури
ТОВ «Вектор М»

Наше дослідження показує, що лише кожен третій респондент повністю поділяє кодекс поведінки організації (35%) та організаційні цілі (39%), що можна охарактеризувати як низький рівень інтеграції, установок (цінностей) та кодексу поведінки. Крім того, відмінності між різними категоріями працівників можна виявити при визначенні основних організаційних цілей.

Щодо двох позицій (відданість справі та постійний прогрес) керівники та звичайні працівники загалом погоджуються [69, с. 98].

Крім того, і керівництво, і працівники ТОВ «Вектор М» визначають «відданість роботі» як фундаментальну мету. Значні відмінності спостерігаються

між фахівцями та персоналом, коли йдеться про оцінку добробуту працівників та позицію щодо поваги до працівників.



Рисунок 2.7 - Розподіл функціональних обов'язків у процесі формування й розвитку корпоративної культури ТОВ «Вектор М»

Експерти ставлять цю мету на друге місце в загальному списку основних цілей, тоді як працівники - на четверте (різниця становить 20%).

Згідно з нашим дослідженням, прагнення працівників до управління компанією не є дуже сильними. Лише 35% респондентів зазначили, що керівництво компанії враховує позицію працівників при прийнятті бізнес-рішень.

Таблиця 2.8 - Базова мета ТОВ «Вектор М»

Мета	Оцінка експертів (%)	Ранг	Оцінка працівників (%)	Ранг
Відданість роботі	40	1	37	1
Забезпеченість працівників, повага до працівника	26	2	21	3
Прибуток	22	3	24	2
Науковий прогрес	12	4	18	4

Поінформованість працівників не є достовірним показником того, наскільки працівники обізнані з поточною ситуацією та стратегією розвитку компанії (табл. 2.9). Так, 43% працівників добре обізнані з поточним становищем ТОВ «Вектор М» і 29% працівників обізнані зі стратегією розвитку компанії.

Таблиця 2.9 - Рівень інформованості персоналу ТОВ «Вектор М»

Питання інформованості	Персонал		
	добре інформований (% від всіх опитаних)	коефіцієнт інформованості	коефіцієнт інформованості
Чи знайомі Ви з історією своєї організації	36	0,52	0,92
Чи знайомі Ви зі станом справ в організації на сьогоднішній день	34	0,54	0,88
Чи знайомі Ви зі структурою організації	49	0,63	0,86
Чи знайомі Ви з соціальною стратегією організації та структурою персоналу	31	0,42	0,83
Чи знайомі Ви з економічною стратегією організації	22	0,15	0,74
Чи знайомі Ви з технічною стратегією організації та розвитком нових технологій на підприємстві	19	0,20	0,67

Для ТОВ «Вектор М» характерні такі форми інформування працівників:

- Пленарні збори або збори трудового колективу (зазвичай проводяться наприкінці року, кварталу або місяця).
- збори для окремих категорій працівників (наприклад, збори майстрів, бригадирів, цехові збори); виробничі збори (оперативні наради).
- години прийому керівництва компанії (запроваджено єдині дні прийому працівників та години прийому з особистих питань).

- неформальні зустрічі між керівництвом та працівниками.

У ТОВ «Вектор М» 72% опитаних працівників зазначили, що керівник організації часто зустрічається з ними особисто на роботі.

Загалом, менеджери ТОВ «Вектор М» більше зосереджені на вирішенні поточних проблем, ніж на розробці стратегій. За результатами опитування, коефіцієнт поінформованості в організації склав 0,54; наприклад, коефіцієнт поінформованості про економічну стратегію організації склав 0,15. Ще однією особливістю інформаційної політики «Вектора М» є відхилення від базових принципів.

Найбільш поширеними є відхилення від трьох принципів - оперативності, достовірності наданої інформації та доступності мови інформації. Співробітники вважають надану інформацію переважно достовірною (64,6%) та зрозумілою (66,3%). Лише 49,3% вважають, що принцип своєчасності дотримується лише частково. Складається досить парадоксальна ситуація, коли комунікація відбувається регулярно, але інформація, яка обговорюється в процесі, на думку персоналу, часто є неактуальною (або надається повільно) [70, с. 284].

У середньому лише кожен третій працівник (32,7%) має достатній рівень поінформованості. Працівники майже або зовсім не знають про економічну та технологічну стратегію компанії. Втім, низька поінформованість працівників про стратегію компанії може пояснюватися не тільки тим, що ця інформація є секретною, але й тим, що її просто не існує [71].

Змістом комунікацій у ТОВ «Вектор М» є обговорення поточних питань, що стосуються діяльності компанії. Стратегічні питання обговорюються значно менше. Внутрішньоорганізаційна комунікація відбувається з приводу поточних питань. Проте більшість працівників не мають цілісного та чіткого уявлення про стан та майбутнє компанії [72, с. 139]. Для оцінки ціннісних орієнтацій працівників ТОВ «Вектор М» працівникам було запропоновано оцінити їх максимальну цінність за 10-бальною шкалою. Результати наведені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Ціннісні орієнтації працівників ТОВ «Вектор М» та керівників середньої ланки

Найменування цінності	Працівники	Керівники середньої ланки
Гідна заробітна плата	8,76	9,50
Можливість працювати в гарному колективі	7,98	8,89
Моральне задоволення від результатів праці	7,04	8,74
Можливість професійного зростання	6,72	8,19
Реалізація власних можливостей	6,63	7,80
Престижне місце роботи	5,62	5,59
Самоствердження	4,87	5,56

Згідно з опитуванням, найважливішою цінністю для всіх категорій працівників ТОВ «Вектор М» є справедлива заробітна плата. Середня оцінка за цим показником склала 9,13 бала. Можливість працювати в хорошому колективі (середня оцінка 8,44 бала) та моральне задоволення від виконання роботи (середня оцінка 7,89 бала) також є важливими для всього персоналу. Цінність професійного розвитку також є досить важливою для працівників (середній бал 7,46).

Важливою для всіх працівників є можливість самоствердження (5,22 бала). Викликає занепокоєння той факт, що цінність престижного робочого місця є досить низькою для працівників (середній бал - 5,61). Можливо, цей факт свідчить про те, що працівники не повністю ідентифікують себе зі своєю компанією. Для працівників компанія є джерелом доходу, а не сенсом життя [73, с. 1025]. Така ситуація є наслідком того, що ТОВ «Вектор М» недостатньо ефективно працює над формуванням внутрішньокорпоративного іміджу своїх працівників.

Таким чином, саме заробітна плата відіграє провідну роль у системі ціннісних орієнтацій працівників ТОВ «Вектор М». Проведене дослідження дозволяє відзначити відмінності в ціннісних орієнтаціях працівників ТОВ «Вектор М» залежно від віку (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 - Ціннісні орієнтації працівників ТОВ «Вектор М» різних вікових груп

Найменування цінності	до 30 років	30–40 років	більше 40 років
Гідна заробітна плата	8,74	8,87	9,56
Можливість працювати в гарному колективі	7,53	8,38	6,88
Моральне задоволення від результатів праці	7,40	7,57	6,17
Можливість професійного зростання	8,02	6,12	4,80
Реалізація власних можливостей	7,36	7,15	4,39
Престижне місце роботи	6,58	3,85	3,34
Самоствердження	6,32	3,39	2,65

Система ціннісних орієнтацій суттєво відрізняється за віковими групами. Найсуттєвіша різниця спостерігається в ціннісній орієнтації на "цікаве робоче місце": різниця в ціннісній орієнтації між старшою та молодшою віковими групами становить 42%. Загалом, ціннісні орієнтації працівників у віці 40 років і старше значно відрізняються від інших вікових груп, що свідчить про те, що такі цінності, як "цікаве робоче місце", "самоповага" та "реалізація свого потенціалу" є менш вираженими.

Водночас для цієї вікової групи характерні високі цінності щодо "гідної заробітної плати" [74, с. 54]. Тому керівництву ТОВ "Вектор М" варто враховувати ці особливості при організації системи мотивації. Порівняльний аналіз ціннісних орієнтацій респондентів з різним рівнем освіти показує, що відмінності менш виражені, але все ж таки існують (табл. 2.12).

Загальною особливістю порівняльного аналізу ціннісних орієнтацій працівників з різним рівнем освіти є низька абсолютна вираженість більшості цінностей, характерна для працівників із середньою спеціальною освітою [75, с. 639].

Індикатори, традиції, ритуали та організаційні свята. Менше половини (47%) респондентів зазначили, що компанія, в якій вони працюють, багата на колективні свята.

Таблиця 2.12 - Ціннісні орієнтації працівників ТОВ «Вектор М» з різним рівнем освіти

Найменування цінності	Освіта	
	вища	середня спеціальна
Гідна заробітна плата	8,82	8,86
Можливість працювати в гарному колективі	7,42	7,75
Моральне задоволення від результатів праці	7,76	6,82
Можливість професійного зростання	6,65	6,87
Реалізація власних можливостей	7,03	6,21
Престижне місце роботи	5,46	5,87
Самоствердження	5,37	4,92

Ще менше (29%) вважають, що компанія багата на традиції та ритуали. Цікаво, що більшість респондентів вважають, що певні свята супроводжуються ритуалами. Варто також зазначити, що специфіка державного свята значною мірою залежить від специфіки колективу (чи відзначається свято на рівні всієї компанії, чи на рівні підрозділів). На рівні компанії пріоритетними є загальновизнані свята (наприклад, Новий рік, 8 березня, День будівельника), на які припадає 68,0% від загальної кількості державних свят в організації. На рівні підрозділів пріоритетними залишаються особисті (44,6%) та державні (40,8%) свята. Частка організаційних та професійних свят є низькою (21% на рівні організації та 10,8% на рівні підрозділу).

Водночас, проведені опитування підтверджують, що існують суттєві відмінності у ступені ідентифікації працівників з компанією залежно від традиційної моделі управління людськими ресурсами (табл. 2.13).

Тому респондентам також ставився окремий блок запитань, спрямований на виявлення задоволеності працівників існуючою корпоративною культурою. Кожне з цих запитань передбачає відповідь за шкалою від 0 до 10 балів.

Чим вищий середній бал усіх працівників, тим вища їхня задоволеність цим елементом. Середні бали за це питання наведені в таблиці 2.14.

Виходячи з вищесказаного, можна зробити висновок, що працівники ТОВ «Вектор М» не дуже задоволені тією атмосферою, яка склалася в команді. Невдоволення також викликає недолік неробочих відносин.

Таблиця 2.13 - Ступінь ідентифікації персоналу ТОВ «Вектор М» в різних моделях управління персоналом (у % від кількості опитаних)

	Традиційна модель	Ринкова модель	В цілому
Підприємство має фірмовий стиль	67	66,9	67,0
Товар (послуга) підприємства має характерні риси	56,1	58,7	57,4
Гордість працівника, що він працює на даному підприємстві	51,2	46,8	49,0

Для визначення проблем в управлінні корпоративною культурою ТОВ «Вектор М» здійснимо побудову профілів корпоративної культури підприємства використовуючи методику ОСАІ Камерона і Куінна. Д [76].

Таблиця 2.14 - Середні бали, отримані в результаті анкетування

Чи задоволені ви:	Середній бал
Атмосферою (кліматом), що склалася в колективі	4,4
Політикою організації та керівництва	7,5
Стилем керівництва	7,9
Змістом роботи	7,7
Можливостями професійного зростання	9,2
Атмосфера теплоти і підтримки	4,8

За даними таблиці 2.15 були проведені розрахунки для побудови профілю корпоративної культури ТОВ "Вектор М", результати яких представлені в таблиці 2.16.

Результати існуючої та бажаної корпоративної культури ТОВ "Вектор М" представлені на рисунку 2.8.

Дослідження показало, що:

Ринкова корпоративна культура має найнижчу оцінку за показником "Поточна" (13,3 бали). Це означає, що працівники не бачать конкуренції у своїх колегах і немає відчуття суперництва між працівниками. Головною метою не є виконання поставленого завдання, незважаючи ні на що. Команда не зосереджена на конкуренції. Показники "поточний" та "бажаний" мають однакове значення.

Результат в 15,0 бали має адхократична корпоративна культура. Це показує, що співробітники не готові жертвувати собою і йти на ризик. Показники «В даний

час» і «Бажана» різняться незначно (13,3 і 15 балів відповідно), що вказує на те, що співробітники нічого не хочуть міняти в тому відношенні.

Таблиця 2.15 - Діагностика корпоративної культури ТОВ «Вектор М» за К. Камероном і Р. Куїнну

Варіант	А		В		С		D	
	в даний час	бажана	в даний час	бажана	в даний час	бажана	в даний час	бажана
Найважливіші характеристики	50	50	20	30	30	20	0	0
Стиль лідерства в організації	40	50	20	10	10	0	30	40
Управління персоналом	40	40	10	10	10	20	40	30
Сутність організації	50	60	10	10	20	20	20	10
Стратегічні цілі	50	60	10	10	10	10	30	20
Критерії успіху	40	50	10	20	0	10	50	20

Результат в 28,3 балів має ієрархічна корпоративна культура. Співробітники розуміють, що організація структурована і контролюється. Дії співробітників часто визначаються формальними процедурами. У зв'язку з особливостями діяльності підприємства, існує безліч документів для того, щоб підприємство убезпечило себе і своїх співробітників.

Таблиця 2.16 - Підсумкові результати щодо вимірюванню типу корпоративної культури ТОВ «Вектор М»

Варіант	Кланова	Адхократична	Ринкова	Ієрархічна
В даний час	45,0	13,3	13,3	28,3
Бажана	51,7	15,0	13,3	20,0

Оформлення великої кількості документів віднімає багато часу і сил у співробітників компанії. Співробітники хотіли б, щоб цей тип в компанії був менше: з 28,3 до 20 балів.

Виходячи з результатів дослідження, можна сказати, що співробітники

оцінюють корпоративну культуру компанії як кланову. Вона має абсолютний максимум - 48,3 балів. Показники «В даний час» і «Бажано» різняться незначно (48,3 і 20 балів відповідно), що вказує на те, що співробітники нічого не хочуть міняти в тому відношенні і їх влаштовує такий тип корпоративної культури.

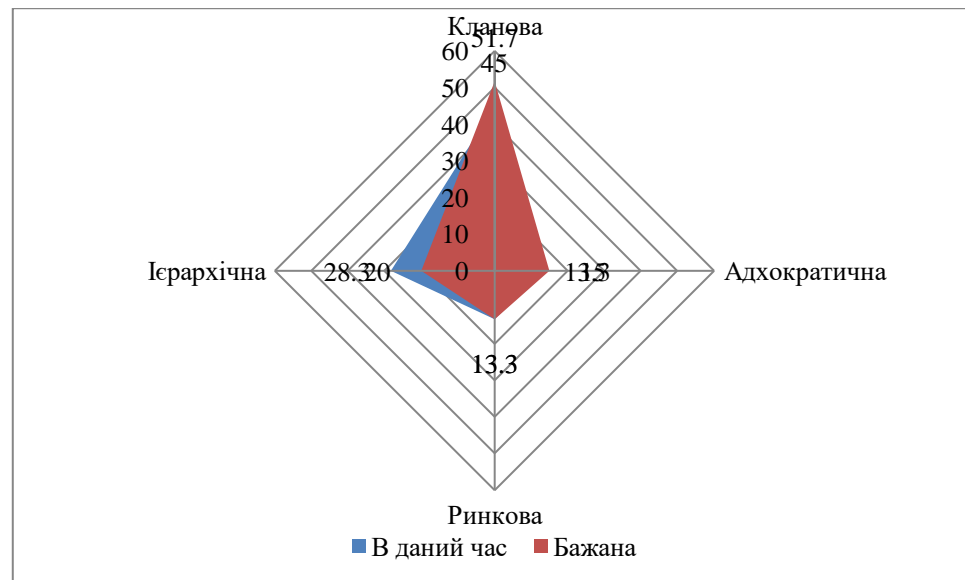


Рисунок 2.8 - Порівняльні показники існуючої і бажаної корпоративної культури ТОВ «Вектор М»

Компанія фокусується на довгострокових перевагах поліпшення характеру своїх співробітників і надає великого значення високій згуртованості колективу та моральному клімату. Співробітники розуміють, що успіх для компанії - це розвиток людських ресурсів, командна робота, ентузіазм співробітників, постійна турбота про клієнтів і, як наслідок, їхня задоволеність.

Таким чином, ТОВ "Вектор М", з його традиційною моделлю управління персоналом, має найвищий показник ідентифікації. В сучасних економічних умовах саме ця модель управління найбільш ефективно впливає на процес формування ідентичності між персоналом та компанією. Корпоративна культура є невід'ємною частиною суспільства, незалежно від часу. І особливо в сучасній ринковій економіці, що стрімко розвивається, необхідність розуміння сутності та важливості корпоративної культури стає пріоритетним фактором розвитку будь-якого підприємства.

Сьогодні вже недостатньо вивчати досвід успішних зарубіжних компаній, а необхідно розробити і впровадити унікальний підхід до корпоративної культури, враховуючи національні особливості, такі як економічне середовище і філософія ведення бізнесу. На сучасному етапі значні зміни у зовнішньому бізнес-середовищі та велика невизначеність означають, що значна кількість вітчизняних компаній потребує вдосконалення існуючої корпоративної культури. Це стосується і питання обміну інформацією на різних рівнях управління. Зокрема, інформація, що надходить до головного офісу від філій, може бути викривленою або надаватися в односторонньому порядку, що може призвести до прийняття неправильних стратегічних, фінансових чи кадрових рішень.

Тому, вдосконалюючи та оновлюючи існуючу корпоративну культуру, керівництво компанії може досягти бажаних результатів, як для окремих структурних підрозділів, так і для компанії в цілому.

2.3 Оцінка ефективності формування корпоративної культури на підприємстві

Велике значення для підприємства має оцінка ефективності корпоративної культури на ТОВ «Вектор М». Для того, щоб визначити вплив рівня корпоративної культури на підвищення ефективності роботи підприємства, необхідно здійснити оцінювання за допомогою зростання ефективності управління персоналом підприємства взагалі (таблиця 2.17) [77, с. 32].

З таблиці 2.17 видно, що середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «Вектор М» протягом 2020-2021 рр. збільшилась. У 2021 р. порівняно з 2020 р. було прийнято на 3 особи менше, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. на 8 осіб менше.

У той же час спостерігається зміна щодо вибуття працівників. Так, кількість працівників, що вибула у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилась на 8 осіб, а у 2022 р. порівняно з 2019 р. збільшилась на 7 осіб (таблиця 2.18).

Таблиця 2.17 – Склад і структура працівників ТОВ «Вектор М» за 2020 – 2022 рр.

Категорії персоналу	Чисельність, чол.			Структура кадрів, %		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Середньооблікова чисельність працівників облікового складу, з них:	57	71	38	100,0	100,0	100,0
- працівники основної діяльності в тому числі:						
- керівники	9	11	4	15,8	15,5	10,5
- фахівці	2	3	1	3,5	4,2	2,6
- технічні службовці	6	7	2	10,5	9,9	5,3
- робітники	1	1	1	1,8	1,4	2,6
Робітники	48	60	34	84,2	84,5	89,5

Коефіцієнт обороту по прийому у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшився на 0,122 пункти, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшився на 0,021 пункти. Коефіцієнт обороту по звільненню у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшився на 0,05 пункти, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшився на 0,586 пункти. Коефіцієнт плинності кадрів такий же як і коефіцієнт обороту по звільненню, оскільки на підприємстві не було звільнених з причин реорганізації.

Таблиця 2.18 – Аналіз руху робочої сили на ТОВ «Вектор М» за 2020 – 2022 рр.

Показники	Дані по рокам			Відхилення +/-	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/ 2020 рр.	2022/ 2021 рр.
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	57	71	38	14	-33
Прийнято працівників	22	19	11	-3	-8
у тому числі на новостворені робочі місця	11	7	-	-4	-7
Вибуло працівників, всього у т.ч.	16	24	31	8	7
- за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни	16	24	31	8	7
Коефіцієнт обороту по прийому	0,39	0,268	0,289	-0,122	0,021
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,28	0,23	0,816	-0,05	0,586
Коефіцієнт плинності кадрів	0,28	0,23	0,816	-0,05	0,586

Відобразимо мобільність кадрів ТОВ «Вектор М» графічно (рисунок 2.9).

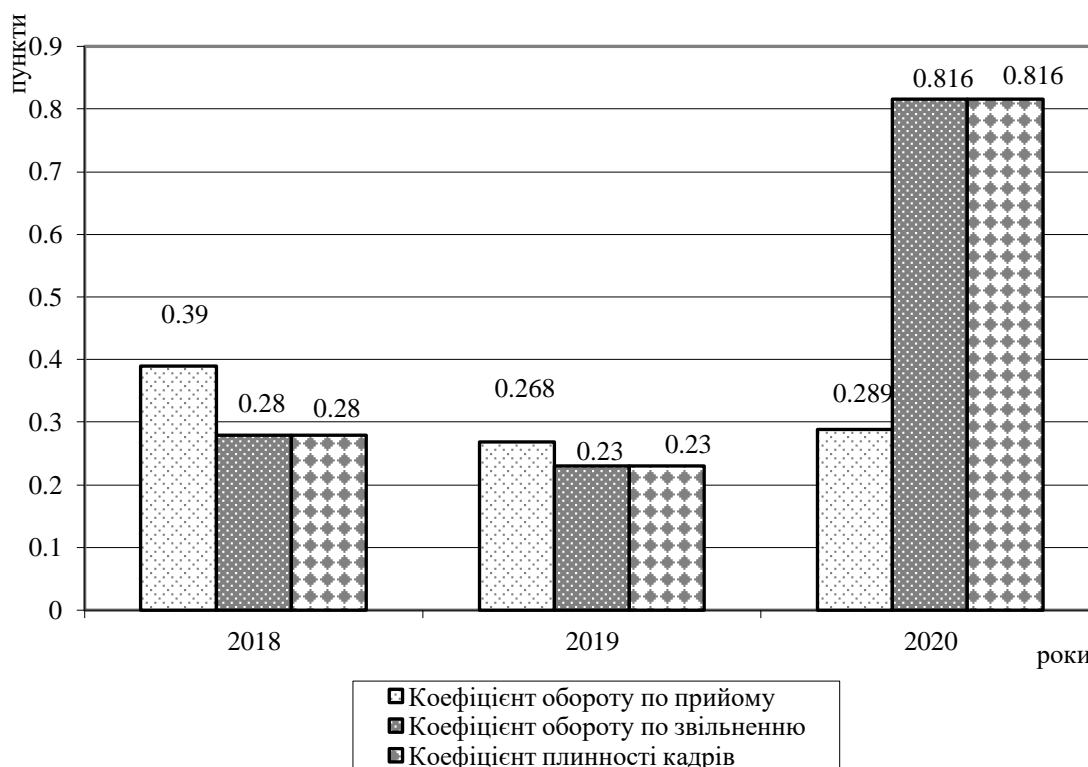


Рисунок 2.9 – Мобільність кадрів ТОВ «Вектор М» за 2020 - 2022 рр.

З переходом до ринкової економіки всі організації зіткнулися зі зменшенням кількості працівників і збільшенням плинності кадрів.

Динаміка плинності показує, що плинність кадрів є важко керованим і складним соціально-економічним процесом, на який впливають різноманітні фактори. Понад 60% плинності кадрів зумовлено виробничо-економічними причинами, вирішення яких безпосередньо залежить від керівництва організації.

Так, у ТОВ "Вектор М" вікова структура персоналу характеризується переважанням працівників чоловічої статі, що пояснюється характером виробництва, пов'язаного з важкою фізичною працею.

Підсумовуючи висновки у сфері управління персоналом підприємства, необхідно зазначити показники, які характеризують ефективність використання людських ресурсів (табл. 2.19).

Як видно з таблиці 2.19, виробіток продукції на одного працюючого ТОВ «Вектор М» у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшився на 21,4 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшився на 36,6 %. Виробіток продукції на одного робітника так і одного управлінського працівника у 2021 р. зменшуються

випереджаючими темпами. Коефіцієнт використання корисного робочого часу зменшився у 2021 р. порівняно з 2020 р. на 8,8 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшився на 18,1 %.

Таблиця 2.19 – Показники ефективності використання кадрів на ТОВ «Вектор М» за 2020 - 2022 рр.

Показники	Одиниці виміру	Дані по роках			Темп приросту, %	
		2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/2020 рр.	2022/2021 рр.
Виріток продукції на одного працюючого	грн	1189,6	931,7	590,9	-21,7	-36,6
Виріток продукції на одного робітника	грн	1412,6	1102,5	660,4	-22,0	-40,1
Виріток продукції на одного управлінського працівника	грн	7533,8	6013,5	5613,8	-18,2	-6,6
Коефіцієнт використання корисного фонду робочого часу	тис. грн	0,91	0,83	0,98	-8,8	18,1
Трудомісткість одиниці продукції	год.	1,6	3,0	3,2	87,5	6,7
Зарплатомісткість одиниці продукції	грн	0,072	0,11	0,26	52,8	у 2,4 раза
Коефіцієнт плинності кадрів		0,28	0,23	0,816	-17,9	у 3,5 раза

Збільшення коефіцієнту використання робочого часу пояснюється тим, що кількість відпрацьованих людино-годин зростала швидшими темпами ніж корисний фонд робочого часу.

Трудомісткість одиниці продукції впродовж досліджуваного періоду на підприємстві зростає (рисунок 2.10).

Так, зарплатомісткість одиниці продукції у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилась на 52,8 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшилась у 2,4 раза, що свідчить про збільшення суми витрат на оплату праці, що міститься в сумі витрат на виробництво (реалізацію) одиниці продукції.

Однією з найбільш актуальних проблем будівництва в сучасних умовах є забезпечення відповідного необхідної якості будівельно-монтажних робіт, що вимагає відповідного кадрового забезпечення будівельних організацій. Також

проблемами управління персоналом в будівництві є: обмеженість методів оцінки персоналу; поширення практики тимчасового найму робочого персоналу; зниження рівня престижності професії будівельника.

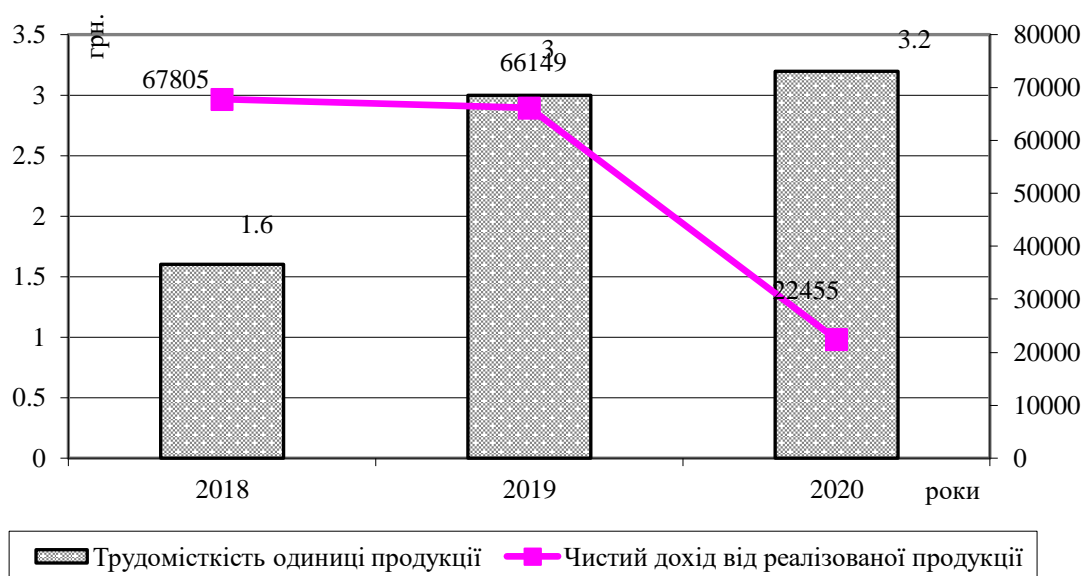


Рисунок 2.10 – Динаміка трудомісткості одиниці продукції
ТОВ «Вектор М» за 2020 - 2022 рр.

Найважливішою проблемою української будівельної галузі є зростаюча втрата професійних підрядників та майбутніх кадрів. Іншими словами, запропонована система освіти є такою, що Україна незабаром зіткнеться зі значним дефіцитом професійних фахівців, оскільки існуючі працівники зможуть знайти привабливі пропозиції роботи в Європі, а нові кадри в Україні ніхто не буде готувати.

Оцінка ефективності корпоративної культури пов'язана з необхідністю вирішення таких ключових питань, як загальна оцінка ефективності роботи всього управлінського персоналу ТОВ "Вектор М". Розглянемо показники ефективності корпоративної культури ТОВ "Вектор М" та узагальнимо результати в таблиці 2.20.

Дані таблиці 2.20 засвідчують, що на ТОВ «Вектор М» загальний рівень освіченості персоналу високий, коефіцієнт стабільності персоналу відповідає нормам, але в 2022 р. він мав зниження на 0,586, так як відбувся відтік кадрів.

Коефіцієнт середньої плинності працівників підприємства у 2022 р. підвищився та становив 0,816, що негативно впливає на стан корпоративної культури.

Таблиця 2.20 - Оцінка показників ефективності корпоративної культури ТОВ «Вектор М»

Показники	Період		
	2020	2021	2022
Загальний рівень освіченості персоналу	4,83	4,86	4,86
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,72	0,77	0,184
Коефіцієнт середньої плинності працівників	0,28	0,23	0,816
Коефіцієнт трудової дисципліни	0,0081	0,00113	0,00112
Коефіцієнт задоволення від роботи	1,4248	1,4386	1,4386
Коефіцієнт конфліктності	11,0	11,83	11,35

Коефіцієнт трудової дисципліни не є стабільним у 2021 році, спостерігається його зростання. Коефіцієнт задоволеності роботою має тенденцію до зростання, що є позитивним свідченням дій керівництва. Коефіцієнт конфліктності за аналізований період зменшився, що свідчить про покращення сприятливого середовища для взаємовідносин між працівниками.

Категорія ефективності системи управління персоналом визначається ступенем досягнення поставлених цілей; цілі ТОВ "Вектор М" повинні відображати не тільки вирішення економічних завдань, а й мотиваційні чинники на підприємстві, соціальний клімат у колективі та інші складові корпоративної культури. На основі валідності моделі зарубіжних вчених розроблено методичний підхід до прогнозування корпоративної культури на основі результатів оцінки корпоративної культури. Такі оцінки за допомогою суми балів дають ТОВ "Вектор М" уявлення про те, як функціонують аналізовані компанії та якими цінностями вони характеризуються. Розглянемо результати оцінки ТОВ "Вектор М" за бальною шкалою, які свідчать про те, що корпоративна культура компанії базується на цінностях працівників компанії та цінностях працівників компанії. Дані зведені в таблицю 2.21.

Потім визначимо загальну суму балів для обробки бальної оцінки корпоративної культури на ТОВ «Вектор М».

Таблиця 2.21 - Експертна рейтингова оцінка корпоративної культури на ТОВ «Вектор М»

1. Характеристика підприємства		Сучасний стан	Майбутній стан
1	2	3	4
A	Підприємство унікальне за своїми особливостями. Воно подібне до великої сім'ї. Працівники мають багато спільного.	25	50
B	Підприємство дуже динамічне і пройняте духом розвитку та удосконалення. Робітники готові жертвувати собою та ризик уваги	25	15
C	Підприємство орієнтоване на результат. Головна турбота - досягти виконання завдання. Робітники орієнтовані на суперництво і досягнення мети	25	20
D	Підприємство жорстко структуроване і строго контролюється. Дії робітників, визначаються формальними процедурами	25	15
Підсумок (балів):		100	100
2. Загальний стиль лідерства на підприємстві			
A	Загальний стиль лідерства на підприємстві собою приклад моніторингу, прагнення допомогти і навчити	30	30
B	Загальний стиль лідерства є прикладом авторитету, новаторства і схильності до ризику	25	25
C	Загальний стиль лідерства являє приклад діловитості, агресивності, орієнтації на результати	20	20
D	Загальний стиль лідерства визначає приклад координації, чіткої організації або плинного ведення справ в руслі рентабельності	25	25
Підсумок (балів):		100	100
3. Стиль менеджменту на підприємстві (управління людським потенціалом)			
A	Стиль менеджменту на підприємстві сприяє заохоченням бригадної роботи, однотайності і участі в ухваленні рішень.	25	25
B	Стиль менеджменту на підприємстві сприяє заохоченням індивідуального ризику працівників, новаторства, свободи і самотності	30	30
C	Стиль менеджменту на підприємстві характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням до конкурентоспроможності і заохоченням досягнень	25	25
D	Стиль менеджменту на підприємстві характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбаченості і стабільності в стосунках колективу	20	20
Підсумок (балів):		100	100
4. Поєднуюча сутність підприємства			
A	Підприємство поєднує воедино відданість справі і взаємна довіра. Обов'язковість цінується дуже високо.	25	30
B	Підприємство поєднує прихильність новаторству і вдосконаленню. Акцентується необхідність бути на передових рубежах	25	25
C	Підприємство поєднує акцент на досягненні мети і виконанні завдання. Загальноприйняті теми - агресивність і перемога	20	25

Кінець таблиці 2.21

1	2	3	4
D	Підприємство поєднує формальні правила і офіційна політика	30	20
Підсумок (балів):		100	100
5. Стратегічні цілі підприємства			
A	Підприємство зосереджує увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримується висока довіра, відвертість і співучасть	30	40
B	Підприємство зосереджує увагу на отриманні нових ресурсів і вирішенні нових проблем. Цінуються апробація нового і дослідження можливостей підприємства	30	25
C	Підприємство зосереджує увагу на конкурентних діях і досягненнях	25	20
D	Підприємство зосереджує увагу на незмінності і стабільності	15	15
Підсумок (балів):		100	100
6. Критерії успіху підприємства			
A	Підприємство прагне успіху на основі розвитку людських ресурсів, бригадної роботи, захопленості працівників справою і турботою про людей.	25	25
B	Підприємство прагне успіху через володіння унікальною або новітньою продукцією. Це виробничий лідер і новатор на ринку	20	20
C	Підприємство прагне успіху на базі перемоги на ринку і випередженні конкурентів. Ключ успіху - конкурентне лідерство на ринку	20	20
D	Підприємство прагне успіху на базі рентабельності, надійного постачання, гладких планів-графіків і низьких виробничих витратах	35	35
Підсумок (балів):		100	100

Відповідно до табл. 2.21, запропонована методика експертного оцінювання корпоративної культури на підприємствах представлена у вигляді таблиці, що складається з шести пунктів. На першому етапі експертної оцінки необхідно оцінити існуючий характер підприємства (колонка "статус-кво") відповідно до наступних пунктів таблиці 2.21: Для обробки бальної оцінки корпоративної культури ТОВ "Вектор М" вносяться дані, наведені в таблиці 2.22.

Згідно з обробкою даних у таблиці 2.22, це підприємство є унікальним за своїми характеристиками та орієнтоване на результат. Загальний стиль

керівництва цієї компанії є дуже високим і є прикладом безперервного ведення бізнесу у відповідності до співпраці, чіткої організації та прибутковості.

Таблиця 2.22 - Загальна сума балів для обробки бальної оцінки корпоративної культури ТОВ «Вектор М»

Відповіді за стовпчиком «Сучасний стан»			Відповіді за стовпчиком «Майбутній стан»		
варіант	Σ балів	середній бал	варіант	Σ балів	середній бал
A	160	26,7	A	200	33,3
B	155	25,8	B	140	23,3
C	135	22,5	C	130	21,7
D	150	25,0	D	130	21,7
Всього	600	100	Всього	600	100,0

Стиль управління компанії характеризується гарантією зайнятості, необхідністю підпорядкування, передбачуваністю та стабільністю відносин. Компанія прагне до інновацій та вдосконалення і фокусується на розвитку людського потенціалу. Компанія повинна зосередитися на зниженні виробничих витрат.

Висновки до розділу 2

В даному розділі було розглянуто стан розвитку та стратегії ефективності використання корпоративної культури ТОВ «Вектор М». Це надало змогу зробити такі висновки:

1. Визначено, що від успішної розробки програми формування корпоративної культури залежить подальша присутність підприємства на ринку, його відносини з діловими партнерами, попит на продукцію, можливість виживання в конкурентному середовищі та підтримання ефективних господарських зв'язків ТОВ "Вектор М", в реальній ситуації ТОВ "Вектор М", 1.

формування та впровадження корпоративної культури та її ефективність залежать як від керівника підприємства, так і від колективу

2. Виявлено, що корпоративна культура та управління нею тісно пов'язані з показниками майнового стану. Від його вартості та розміру організації залежать обсяги діяльності ТОВ "Вектор М", рівень платоспроможності та ліквідності, фінансова стійкість, соціально-економічний розвиток господарюючого суб'єкта, стан розвитку корпоративної культури та управління нею.

3. Проаналізовано ключові показники ефективності для оцінки ефективності управління корпоративною культурою.

4. Визначено, що корпоративна культура ТОВ "Вектор М" сформувалася не відразу, а процес її формування був складним і тривалим. Особливого значення набуває синергетичний механізм формування та розвитку культури підприємства, який базується на встановленні та посиленні взаємозв'язку та взаємодії елементів соціально-економічної системи ресурсної бази, стратегії та структурних підрозділів підприємства. Ефективна та дієва корпоративна культура, яка організовує працівників на співпрацю та взаємодію, сприяє досягненню синергетичного ефекту.

5. Аналіз показує, що корпоративна культура ТОВ "Вектор М" є недостатньо ефективною. Незважаючи на високий рівень продуктивності праці на підприємстві та позитивну динаміку цих показників, достатня частка працівників не обізнана з корпоративною культурою, не задоволена соціально-психологічним кліматом у колективі та не має бажання працювати в організації тривалий час. Основні негативні аспекти: управління корпоративною культурою не є регулярним і формується стихійно в результаті неформальної взаємодії та спілкування працівників під час виконання службових обов'язків; працівники ТОВ "Вектор М" відрізняються за досвідом роботи, віком та освітою, а стосунки між працівниками носять лише формальний характер, багато працівників є друзями і неформально не взаємодіють один з одним; рівень корпоративної культури є низьким.

6. Ця робота встановлює обґрунтованість оцінки ефективності

корпоративної культури. Це пов'язано з необхідністю надання загальної оцінки ефективності роботи всіх менеджерів ТОВ "Вектор М" в контексті інноваційно-інвестиційного розвитку національної економіки та інформатизації країни.

7. Аналіз діяльності ТОВ "Вектор М" показує, що основними показниками впливу корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства є репутація та імідж, які відображають зовнішні прояви стану та рівня корпоративної культури. Позитивним явищем є зростання коефіцієнту задоволеності роботою.

8. Ключовими показниками впливу корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства виявилися показники, що сприяють підвищенню ефективності роботи персоналу підприємства. Працівники, які тривалий час працюють на підприємстві, є більш лояльними та задоволеними своєю роботою. Розроблено методичний підхід до прогнозування корпоративної культури на основі врахування експертних оцінок корпоративної культури та оцінки її валідності на основі моделей зарубіжних вчених, які були апробовані на ТОВ "Вектор М". Застосувавши цей підхід, вдалося надати більш детальний опис ТОВ "Вектор М", відстежити стиль управління, що переважає в компанії, та визначити об'єднуючу суть і стратегічні цілі компанії.

3 НАПРЯМИ АКТИВІЗАЦІЇ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ВЕКТОР М» НА ЗАСАДАХ САМООРГАНІЗАЦІЇ ТА СИНЕРГІЇ

3.1 Розробка моделі оцінювання корпоративної стратегії управління інтелектуальним потенціалом підприємства на засадах синергізму

Економічна оцінка стратегії компанії необхідна для виявлення слабких сторін та прийняття ефективних стратегічних рішень щодо їх усунення. Ефективність стратегії компанії - це комплексний показник, який враховує фактори, що безпосередньо впливають на управління компанією. Досвід, накопичений школами менеджменту світового рівня, переконливо свідчить, що вирішальним фактором довгострокової, стабільної та успішної роботи підприємства є якісне управління його людськими ресурсами.

Прийнято вважати, що «людський капітал - це сукупність знань, професійних навичок, компетенцій, життєвого досвіду, мудрості, ділових та особистих контактів, які людина (група) використовує для досягнення своїх цілей, а сучасна концепція управління людськими ресурсами зосереджується на його розвитку та ефективному використанні». Тому під ефектом інтелектуальної синергії слід чітко розуміти «спільну інтелектуальну дію» [80, с.148] як результат інтенсивного управлінського поєднання та використання управлінською командою інтегрованого інтелектуального потенціалу людських ресурсів підприємства (групи).

Факторами є загальна ефективність діяльності організації, унікальна позиція серед конкурентів, конкурентоспроможність корпоративної продукції, оптимальна організаційна структура, сильна організаційна культура та корпоративна соціальна відповідальність. Тому оцінка ефективності стратегії компанії повинна включати аналіз кожного з цих факторів та їх сукупного впливу на стратегію компанії. Оцінку ефективності корпоративної стратегії компанії доцільно здійснювати шляхом аналізу показників семи функціональних груп, які

характеризують різні сфери діяльності компанії. А саме: фінанси, операційна діяльність, маркетинг, управління персоналом, організаційна структура, організаційна культура та корпоративна соціальна відповідальність [81, с. 200].

Метою даного заходу є розробка моделі оцінки корпоративних стратегій управління інтелектуальним потенціалом підприємств на основі синергізму.

Для того, щоб успішно функціонувати, займати лідируючі позиції на ринку та формувати позитивний імідж серед потенційних споживачів, необхідно розробити успішну корпоративну стратегію підприємства, тобто загальний напрямок, якого дотримується організація в процесі досягнення своїх цілей. Розроблену стратегію доцільно оцінити, щоб з'ясувати, чи відповідає вона критеріям ефективності, а також виявити недоліки та неточності, які необхідно усунути для досягнення бажаних результатів діяльності підприємства [81, с. 200].

Припустимо, що кожен працівник підприємства має необхідні знання, навички та досвід і працює з віддачею та без особистих проблем. Проблеми виникають тоді, коли працівникам доводиться взаємодіяти в процесі роботи для досягнення необхідних результатів. При цьому практика показує кілька можливих варіантів ефективної взаємодії працівників.

1. Внесок кожного працівника добре вписується в загальну картину, його інтелектуальні та трудові зусилля виправдані, а загальний результат дорівнює сумі внесків усіх працівників. Такий результат досягається, коли працівники функціонують незалежно, загальне завдання розподілене керівником, кожному дається конкретне завдання, а можливості для взаємодії є лише відволікаючим фактором. У цьому випадку КС дорівнює ≈ 1 .

2. Працівники намагаються виконувати завдання разом, взаємодіючи. Однак процес співпраці ускладнюється непорозуміннями, проявами амбіцій, конфліктами, невиправданими затримками, відхиленнями від теми та повтореннями. Таким чином, коли групи працюють разом над вирішенням складних проблем, вони виробляють рішення, які є більш ефективними, ніж ті, що були обрані однією людиною (наприклад, менеджером) одноосібно. Колективне вирішення проблем - це процес, за допомогою якого працівники компанії

об'єднують свої інтелектуальні зусилля, обмінюються досвідом і поширюють свої особисті знання, а також розвивають і вдосконалюють свій колективний інтелект.

Таким чином, у рамках окремого підприємства синергія означає односпрямовану дію всіх його працівників (включаючи керівників), що досягається шляхом комплексного впровадження в практику управління підприємствами [82, с. 119]:

- стратегічного менеджменту;
- прогресивної корпоративної культури;
- сучасних організаційних структур і технологій управління персоналом;
- технологій та інструментів інтелектокористування;
- використання сучасних тренінгових технологій навчання та розвитку тощо.

Комплексне впровадження вищезазначених заходів здатне перетворити будь-який колектив на справжню команду талановитих професіоналів.

Синергія, яку менеджери можуть створити у своїх групах, є дуже складним завданням, що передбачає здійснення взаємної підтримки, взаємодоповнення та посилення через інтеграцію інтелектуальних можливостей та зусиль усіх членів для досягнення кращих результатів. Слід зазначити, що в сучасній управлінській практиці дуже популярні різні управлінські методики створення ефективних тимблдингових груп різного призначення (робочих, дослідницьких, творчих, проблемних, гарячих, кризових і т.д.).

Однак цілі, завдання та цільові орієнтири ефективного формування та використання інтелектуального потенціалу групи на засадах інтелекту та синергії в більшості з них не ставляться, оскільки автори орієнтуються на загальноприйняті управлінцями принципи організаційної інтеграції. Тому виявлення можливостей використання інноваційних методів та інструментів для досягнення інтелектуальної синергії в практиці управління людськими ресурсами має великий потенціал для підвищення конкурентоспроможності будь-якої компанії.

У процесі створення групової команди зрозуміло, що менеджери можуть

зіткнутися з вибором однієї з трьох стартових ситуацій [83, с. 43]:

- група створюється з нуля. Основне завдання менеджера - підібрати професіоналів, чия робоча поведінка відповідає вимогам командної роботи, орієнтованої на інтелектуальне співробітництво, взаємопідтримку і взаємодоповнення, тобто створити "групу співлідерів" на основі інформації про характеристики кандидатів;

- група вже існує в неповному складі. Основне завдання менеджера - отримати інформацію про поточних членів групи та поведінкові характеристики обраних кандидатів, щоб цілеспрямовано трансформувати їх у подальшому в напрямку формування "групи співлідерів";

- вся група вже існує. Основне завдання менеджера - отримати інформацію про поведінкові характеристики всіх існуючих членів групи, щоб поступово трансформувати їх (за необхідності) в групу "співлідерів".

У всіх випадках менеджери використовують всі управлінські впливи (стимулювання і мотивація самонавчання і розвитку компетенцій, організація інтелектуального навчання з відповідним спрямуванням, коучинг тощо) для розробки і реалізації стратегій, планів і програм трансформації групи в необхідному напрямку. отримувати та оцінювати обов'язкову для компанії інформацію про реальний стан інтелекту працівників та схильність до синергії.

Перш за все, успіх або невдача корпоративної стратегії залежить від загальної ефективності діяльності ТОВ "Вектор М", яку можна визначити, оцінивши фінансовий стан і результати діяльності організації та її відповідність поставленим цілям. Тому аналіз платоспроможності та ліквідності компанії, кредитоспроможності, ефективності використання власного та позикового капіталу, інвестиційної привабливості компанії, прибутковості та рентабельності може підтвердити успішність чи неуспішність управлінських рішень щодо реалізації обраної стратегії та необхідність їх коригування.

Важливою є також оцінка операційної діяльності компанії. Аналіз внутрішніх бізнес-процесів, показників використання виробничих потужностей організації та рентабельності операційної діяльності може допомогти виявити

недоліки та вузькі місця у виробничій діяльності компанії. Отримані результати дозволяють приймати рішення щодо оптимізації виробничих процесів в організації [83, с. 43].

Комплекс показників оцінки маркетингової діяльності включає аналіз конкурентоспроможності компанії та її продукції. Оцінка конкурентоспроможності організації дає змогу встановити позицію компанії на ринку порівняно з конкурентами, виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, визначити частку ринку та можливості її розширення.

Оцінка конкурентоспроможності продукції здійснюється шляхом розрахунку інтегральних показників, які включають оцінку цінових параметрів продукції конкурентів (відпускна ціна, вартість обслуговування тощо) та оцінку якісних параметрів товару, таких як якість продукції, упаковка, зовнішній вигляд, зручність використання та ін. Якщо ТОВ "Вектор М" займає лідируючі позиції по відношенню до основних конкурентів, то можна стверджувати, що його стратегія є вдалою. Якщо ТОВ "Вектор М" займає лідируючу позицію по відношенню до своїх основних конкурентів, то можна сказати, що у нього успішна стратегія.

Успіх стратегії компанії значною мірою залежить від її персоналу. Зрештою, їхня готовність діяти в інтересах організації, швидко і ретельно виконувати свої завдання сприяє досягненню цілей організації. Тому в процесі оцінки стратегії компанії слід звернути увагу на комплекс показників, пов'язаних з ефективністю управління людськими ресурсами. До них відносяться продуктивність праці працівників, якість кадрового забезпечення компанії та задоволеність працівників умовами праці.

Організаційна структура підприємства є важливим фактором, що впливає на його ефективність. Зрештою, неправильно побудована організація призводить до дублювання функціональних обов'язків працівників, збільшення часу, що витрачається на виконання завдань, і, як наслідок, до низької ефективності.

Оцінка організаційної структури підприємства включає аналіз відповідності організації її цілям, її гнучкості, дослідження функціональних підрозділів та їх підпорядкованості, вивчення персоналу та спеціалістів підприємства,

економічних результатів роботи функціональних служб та підрозділів, а також встановлення ступеня централізації функцій підрозділів. У сучасних умовах велике значення має наявність організаційної культури на підприємстві. Це пов'язано з тим, що "добре сформована організаційна культура допомагає чітко визначити її цілі, забезпечує стимули для ефективної роботи працівників і сприяє створенню необхідних і відповідних структур та механізмів управління" [8, с. 43].

Корпоративну культуру можна оцінити за допомогою показників соціальної ефективності, таких як зниження плинності кадрів, покращення трудової дисципліни, підвищення освітнього та професійного рівня працівників, зростання заробітної плати, збільшення кількості претендентів на працевлаштування в компанії та зменшення конфліктності серед працівників.

Ефективність стратегії підприємства - це комплексний показник, який враховує фактори, що безпосередньо впливають на управління підприємством. До них відносяться загальна ефективність діяльності організації, її унікальна позиція серед конкурентів, конкурентоспроможність її продукції та оптимальна організаційна структура. Тому оцінка ефективності стратегії компанії повинна включати аналіз кожного з цих факторів та їх сукупного впливу на стратегію компанії.

Схематичне зображення матриці визначення ваги кожного фактора в інтегральній оцінці ефективності корпоративної стратегії ТОВ "Вектор М" наведено в таблиці 3.1.

Розрахунок коефіцієнтів вагомостей кожного функціонального блоку для ТОВ «Вектор М» подано у таблиці 3.2.

На основі розрахованих показників ефективності корпоративної стратегії за функціональними сферами ТОВ «Вектор М» проведемо розрахунок інтегрального показника ефективності корпоративної стратегії даного суб'єкта господарювання у 2024 р. (таблиця 3.3).

Отже, на основі проведеного розрахунку інтегрального показника ефективності корпоративної стратегії ТОВ «Вектор М» у 2024 р. можна зробити

висновок про те, що обрана та реалізована корпоративна стратегія підприємства є ефективною.

Таблиця 3.1 - Півматриця для визначення важливості складових інтегральної оцінки ефективності корпоративної стратегії ТОВ «Вектор М»

	Фінанси	Внутрішні бізнес-процеси	Клієнти	Навчання та розвиток	Організаційна культура	Організаційна структура	Корпоративна соціальна відповідальність	Число переваг	Важливість, %	Ранжування за важливістю
Фінанси										
Внутрішні бізнес-процеси										
Клієнти										
Навчання та розвиток										
Організаційна культура										
Організаційна структура										
Корпоративна соціальна відповідальність										

Про це свідчить виконання умови нерівності $E_i \geq 1$ ($1,081 > 1$).

Таблиця 3.2 - Розрахунок коефіцієнтів вагомості кожної функціональної сфери для ТОВ «Вектор М» на 2024 р.

	Фінанси	Внутрішні бізнес-процеси	Клієнти	Навчання та розвиток	Організаційна культура	Організаційна структура	Корпоративна соціальна відповідальність	Число переваг	Важливість, %
Фінанси	x	1	1	1	1	1	1	6	28,5
Внутрішні бізнес-процеси		x	2	2	2	2	2	5	23,8
Клієнти			x	4	3	3	3	3	14,3
Навчання та розвиток				x	4	4	4	4	19,0
Організаційна культура					x	5	7	1	4,8
Організаційна структура						x	6	1	4,8
Корпоративна соціальна відповідальність							x	1	4,8
Разом								21	100,0

З представлених результатів дослідження ми бачимо, що незначні відхилення від цільових значень деяких показників ефективності корпоративної стратегії не впливають на загальну оцінку корпоративної культури ТОВ «Вектор М».

Таблиця 3.3 - Розрахунок інтегрального показника ефективності корпоративної стратегії ТОВ «Вектор М» у 2024 р

Функціональна сфера	Вагомість, %	Ефективність стратегії за функціональними сферами	Розрахункове значення ефективності корпоративної стратегії
Фінанси	28,5	1,1	0,3
Внутрішні бізнес-процеси	23,8	1,1	0,3
Клієнти	14,3	1,0	0,1
Навчання та розвиток	19,0	1,0	0,2
Організаційна культура	4,8	0,98	0,04
Організаційна структура	4,8	1,0	0,05
Корпоративна соціальна відповідальність	4,8	1	0,05
Інтегральний показник ефективності:			1,1

Корпоративна стратегія є ефективною та не потребує значних змін. Таким чином можна розрахувати ефективність корпоративної стратегії будь-якого підприємства.

3.2 Побудова матриці впливу корпоративної культури на мотивацію трудової діяльності ТОВ «Вектор М»

Ми віримо, що корпоративна культура позитивно впливає на робоче середовище та сприяє стабільному розвитку добрих стосунків між працівниками та керівництвом. Для досягнення цих цілей важливо переглянути мотиваційні механізми в корпоративній культурі, забезпечити довіру між усіма залученими сторонами та створити сприятливе середовище для розвитку компетенцій і

професійного зростання.

Ефективна корпоративна культура повинна відображати спільні цілі, інтереси, цінності, традиції, правила, стандарти поведінки та норми, які сприяють партнерству між усіма зацікавленими сторонами, включаючи соціальних партнерів. Це є джерелом підтримки спільних зусиль для досягнення економічного зростання, сприяння інноваційному розвитку, вирішення спільних проблем та досягнення спільних цілей.

Пріоритети в управлінні людськими ресурсами та лідерстві мають бути спрямовані на створення корпоративного середовища, яке підвищує задоволеність працівників, стимулює професійний розвиток і сприяє досягненню спільних цілей організації [84, с. 160].

Слабкими сторонами корпоративної культури є порушення мотиваційних принципів, такі як ігнорування положень колективних договорів, використання керівниками службового становища для власної вигоди та високий розрив у доходах між керівниками та підлеглими. Це може призвести до напруженості та конфліктів між працівниками. Врахування ролі корпоративної культури в мотивації трудової діяльності є важливим фактором підвищення ефективності праці та забезпечення добрих стосунків у колективі.

Ефективні методи мотивації можуть бути розроблені через соціальний діалог між керівництвом та працівниками. Досягнення цілей колективних переговорів створює сприятливі умови для соціальної взаємодії, професійного розвитку та інновацій. Удосконалення методів мотивації також вимагає дотримання норм компанії та справедливої оцінки трудового внеску працівників у діяльність компанії.

Дійсно, методи мотивації включають широкий спектр інструментів, що охоплюють матеріальні та нематеріальні стимули для працівників. Однак важливо пам'ятати, що відповідність задекларованим корпоративним цінностям та виконання домовленостей щодо оплати та умов праці є ключовими елементами забезпечення ефективності корпоративної культури.

Якщо існує невідповідність між задекларованими цінностями та реальними

практиками в компанії, довіра до корпоративної культури може бути втрачена, а мотивація до прогресу та інновацій - знижена. Виконання обіцянок та створення справедливих і стабільних умов праці мають вирішальне значення для збереження ефективної робочої сили та розвитку організації [84, с. 160].

Таким чином, залежно від конкретної функції та спрямованості (позитивної чи негативної) корпоративна культура може суттєво впливати на трудову поведінку, мотивацію працівників до особистого розвитку та збагачення чи збіднення (деградацію) трудового колективу компанії. Такий вплив здійснюється через реалізацію функцій, характерних для корпоративної культури;

- надавати працівникам можливість сформулювати своє сприйняття компанії та її основних цінностей. Це є важливим джерелом самоусвідомлення працівників компанії як єдиної команди (на рівень компетентності також впливає трудовий менталітет як складова трудового потенціалу);

- можливість для нових працівників швидше адаптуватися до умов праці в компанії та зробити свою роботу більш ефективною; можливість правильно ідентифікувати явища, що відбуваються в компанії; допомогти їм в отриманні знань про основні принципи культури компанії, які впливають на організацію та трудову діяльність;

- стимулювання індивідуальної та колективної відповідальності за якість роботи, особливо у сфері інновацій, що впливає на мобільність і здатність розробляти та впроваджувати нове.

Корпоративна культура відрізняється від компанії до компанії своєю спрямованістю на розвиток людських ресурсів та виробничі функції. Корпоративна культура у співвідношенні з поняттям "позитивність" відображає цінності професійної діяльності як способу самореалізації та саморозвитку особистості, як умови задоволення її нагальних потреб.

Насправді існують ситуації, коли корпоративна культура може бути "негативною". Це, зокрема, стосується випадків, коли вона не сприймається працівниками як сприятлива для їхнього особистісного розвитку та творчої самореалізації. Недооцінка керівниками ролі корпоративної культури у розвитку

трудова навичок та позитивних аспектів корпоративної культури може призвести до втрати конкурентоспроможності.

Українські компанії, як і багато інших, можуть мати проблеми з адаптацією своєї корпоративної культури до мінливих ринкових умов. Це може бути пов'язано зі складними економічними умовами, змінами в законодавстві або іншими факторами. Однак важливо визнати, що актуальність позитивної корпоративної культури та її вплив на розвиток трудового потенціалу залишається ключовим фактором сталого розвитку та успіху організації [84, с. 160].

З метою подолання виявлених перешкод на шляху розвитку позитивної корпоративної культури, зокрема посилення її мотиваційної функції, нами було розроблено методичний підхід до оцінки впливу складових корпоративної культури на складові мотивації праці на ТОВ "Вектор М". Сучасна практика корпоративної культури вимагає використання широкого спектру важелів, які впливають на мотивацію трудової діяльності. Рейтингова шкала, наведена в таблиці 3.4, дозволяє виділити вісім з них.

На "стабільність доходу" найбільше впливають цінності та ціннісні орієнтації як складова корпоративної культури (0,9 за шкалою від 0 до 1).

Ці цінності мають однакову силу впливу (0,9) на мотиви "умови праці" та "вища заробітна плата". Найменший вплив вони мають на "кар'єрний ріст та ротацію". В середньому вплив на складові системи мотивації оцінюється на рівні 0,813 $((0,9+0,6+0,8+0,8+0,9+0,8+0,8):8=0,813)$.

Найнижчою (згідно з отриманими даними) є сила впливу таких елементів корпоративної культури, як "символи, ідеї та традиції", на складові системи мотивації праці. Вони коливаються від 0,3 для "безпеки праці" та "можливостей для зміцнення здоров'я" до 0,5 для "справедливості системи мотивації" та "умов праці".

Середній бал виявляє наступні пріоритети за силою впливу елементу корпоративної культури на загальні складові системи мотивації праці:

- 1) «цінності та ціннісні орієнтири» – 0,813;

- 2) «поведінкові стереотипи» – 0,738;
- 3) «норми поведінки» – 0,650;
- 4) «соціальна відповідальність» – 0,700; «робота в команді» – 0,713;
- 5) «психологічний клімат» – 0,675; «здатність до підтримки» – 0,675;
- 6) «символи, ідеї, традиції» – 0,388.

Таблиця 3.4 - Оцінка впливу складових корпоративної культури ТОВ «Вектор М» на окремі складові мотивації трудової діяльності

		Складові системи мотивації трудової діяльності							
		стабільність отриманого доходу	кар'єрне зростання, ротація	безпека праці	справедливість системи мотивації	умови праці	високий зарібок	цікава і корисна праця	можливість оздоровлення
Складові корпоративної	Цінності та ціннісні орієнтири	0,9	0,6	0,8	0,8	0,9	0,9	0,8	0,8
	Поведінкові стереотипи	0,6	0,9	0,9	0,7	0,7	0,7	0,6	0,8
	Норми поведінки	0,7	0,6	0,8	0,8	0,6	0,7	0,5	0,5
	Соціальна відповідальність	0,7	0,8	0,7	0,8	0,7	0,7	0,6	0,6
	Робота в команді	0,8	0,8	0,8	0,7	0,6	0,6	0,7	0,7
	Психологічний клімат	0,6	0,7	0,6	0,8	0,8	0,6	0,6	0,7
	Здатність до підтримки	0,6	0,7	0,7	0,7	0,6	0,7	0,7	0,7
	Символи, ідеї, традиції	0,4	0,5	0,3	0,5	0,5	0,4	0,4	0,3

Таким же чином (шляхом усереднення) визначаємо пріоритети впливу всіх елементів корпоративної культури на окремі мотиваційні чинники системи мотивації трудової діяльності: "справедливість системи мотивації" - 0,725 $((0,8+0,7+0,8+0,7+0,8+0,7+0,5): 8=0,725)$, "безпека праці" - 0,700, "умови праці", "кар'єрний ріст та ротація" - 0,675 та 0,663, "стабільність доходу", "високий дохід" та "можливість покращити здоров'я" - 0,638 та "цікава та корисна робота" - 0,613 відповідно.

Таким чином, згідно з наведеними даними, серед елементів корпоративної культури переважають "задекларовані цінності", а серед мотивів трудової

діяльності - "справедливість мотиваційної системи". Видається можливим назвати їх "флагманами", які слід використовувати в першу чергу для мотивації трудової діяльності на підприємствах. Продовжуючи, зазначимо, що підприємства більше зацікавлені в кінцевому результаті, ніж у складових мотивації праці.

Тому не зайвим буде проаналізувати залежність результативності праці від впливу факторів корпоративної культури на складові трудової мотивації. Ваги таких впливів визначалися експертним методом (табл. 3.5) (обиралися елементи з вагою не менше 0,3 за шкалою від 0 до 1).

Таблиця 3.5 - Вагомість складових корпоративної культури як важелів впливу на мотивацію трудової діяльності працівників ТОВ «Вектор М»

Пріоритети, цінності	Наявність у системі мотивації трудової діяльності	Наявність серед цінностей корпоративної культури	Вагомість складової корпоративної культури як важеля впливу на мотивацію трудової діяльності відносно її кінцевих результатів
Отримуваний дохід	+	+	0,9
Кар'єрне просування, ротація	+	+	0,7
Автономність, незалежність	+	+	0,6
Соціальні привілеї	+	+	0,5
Безпека праці	+	+	0,8
Відповідальність	+	+	0,4
Повага, визнання	+	+	0,6
Справедливість системи мотивації	+	+	0,8
Умови праці	+	+	0,8
Медичне страхування (як ідея)	+	+	0,4
Високий зарібок	+	+	0,9
Цікава і корисна робота	+	+	0,7
Різноманітність, зміни	+	+	0,4
Структурування роботи	+	+	0,4
Самовдосконалення	+	+	0,6
Можливість навчатися	+	+	0,6
Можливість оздоровлюватися	+	+	0,7
Співпраця, взаємодія	+	+	0,6

Важелі впливу корпоративної культури на мотивацію трудової діяльності неоднозначно пов'язані з певними пріоритетними та ціннісними групами, наведеними в табл. 3.5. Наприклад, "можливість навчатися" (з вагою впливу на

трудова мотивація 0,62), яку респонденти визначили як один з найбільш важливих та ефективних важелів корпоративної культури, пов'язана з низкою мотиваційних факторів, серед яких дохід, кар'єрне зростання, повага та особистий розвиток.

Результати, отримані в ході експертного опитування, можуть бути використані в процесі формування та розвитку інноваційно-орієнтованої корпоративної культури на підприємствах. Акцент на інноваціях має особливе значення для підприємств, які є перспективними для національної економіки.

Дослідники неодноразово вказували на зв'язок між корпоративною культурою компанії та її успішним управлінням і розвитком. Тим не менш, оцінка впливу корпоративної культури на діяльність організації з точки зору мотивації праці залишається складним і маловивченим питанням в управлінській науці та практиці. Деякі з відомих результатів досліджень стосуються визначення напрямів впливу корпоративної культури на мотивацію праці та взаємозв'язку між культурою та виробничими результатами, як показано в таблицях 3.5-3.6, але кількісна оцінка такого впливу (що впливає на що і як), на жаль, залишається невирішеною.

Серед існуючих методів оцінки переважають фахові методи та анкетування, які відображають стан, рівень, якість та ефективність корпоративної культури в компаніях. Не применшуючи її наукової цінності та практичної значущості, ми пропонуємо зосередитися на кількісній оцінці впливу корпоративної культури на мотивацію праці та врахувати наявність різних пріоритетів у різних учасників щодо функціонування корпорації. Науково-методологічною демонстрацією є розуміння природи корпоративної культури компанії як управлінського інструменту, що впливає на мотивацію та охоплює інтереси практично всіх стейкхолдерів компанії.

За результатами цього дослідження ми дійшли висновку, що за ідентичних умов можна визначити вплив корпоративної культури на мотивацію праці шляхом розрахунку інтегрального показника. Цей показник є сумою показників впливу корпоративної культури на кожну групу "стейкхолдерів", включаючи працівників,

менеджмент, акціонерів, споживачів, бізнес-партнерів, державу та суспільство [84, с. 160]. Вважаємо за можливе та доцільне визначити конкретні вимірювані показники ефективності діючої системи мотивації праці та після їх розрахунку присвоїти кожній групі певну кількість балів (у нашому випадку від -1 до +1 бала, табл. 3.6).

Підсумковий результат впливу корпоративної культури на мотивацію праці (інтегральний показник) у табл. 3.6 визначається як середньозважене значення балів усіх груп стейкхолдерів. Дані табл. 3.6 показують, що з точки зору результатів діяльності підприємства найбільший вплив (0,8 за шкалою від -1 до +1), що виражається в продуктивності праці, має група працівників. Ефективність підприємства з точки зору держави, "стейкхолдерів" (0,7), що виражається у виконанні державних замовлень, є суттєво значущою, тоді як ефективність з точки зору керівництва підприємства (0,6) є дещо нижчою, але також вищою.

Таблиця 3.6 - Оцінка впливу корпоративної культури підприємства на мотивацію трудової діяльності з позиції «стейкхолдерів»

Група «стейкхолдерів»	Результат впливу	Методика розрахунку	Оцінка теоретична	Оцінка фактична (приклад)
1. Наймані працівники	Продуктивність праці	Експертна оцінка	від -1 до +1	0,8
2. Менеджери	Ефективність	Експертна оцінка	від -1 до +1	0,6
3. Акціонери	Чистий прибуток на просту акцію	Експертна оцінка	від -1 до +1	0,4
4. Споживачі	Задоволення потреб щодо товарів та послуг	Експертна оцінка	від -1 до +1	-0,2
5. Партнери	Виконання зобов'язань перед партнерами	Експертна оцінка	від -1 до +1	0,0
6. Держава	Виконання державного замовлення	Експертна оцінка	від -1 до +1	0,7
7. Суспільство	Виконання програм соціального розвитку	Експертна оцінка	від -1 до +1	0,5
Інтегральний показник: $(0,8+0,6+0,4-0,2+0,0+0,7+0,5):7=0,4$				0,4

Виходячи з оцінок експертів, можна зробити висновок, що кореляція між корпоративною культурою та результатами діяльності компанії "в очах" інших

"стейкхолдерів", зокрема суспільства (за показником реалізації програм соціального розвитку), акціонерів (за показником чистого прибутку на акцію), партнерів (за показником виконання корпоративних зобов'язань перед ними) та споживачів товарів і послуг (за показником задоволення їхніх потреб), є нижчою. Можна зробити висновок, що кореляція між результатами діяльності корпорації "в очах" "стейкхолдерів" є нижчою, ніж кореляція між корпоративною культурою та вищезазначеними показниками для інших стейкхолдерів.

З наведеного вище видно, що корпоративна культура компанії не завжди відіграє вирішальну роль у проектах, в яких беруть участь "стейкхолдери", у прийнятті рішень щодо їх розвитку та у впливі на систему мотивації праці. У цьому випадку інтегральний показник становить 0,4 $((0,8+0,6+0,4-0,2+0,0+0,7+0,5)/7=0,4)$.

Низький рівень довіри різних стейкхолдерів до чинників розвитку корпоративної культури, мотивів праці та системи оцінювання результатів діяльності підприємств також потребує пошуку засобів впливу для "гармонізації" роботи підприємств як систем, що функціонують в єдиному соціально-економічному полі.

Оскільки максимально можливе значення інтегрального показника змінюється від (гіпотетично) -1 до +1, необхідно ввести критерії для ранжування рівня впливу корпоративної культури підприємства на результати його діяльності. Використовуючи дані табл. 3.3, шкалу для ранжування рівня впливу корпоративної культури компанії на результати її діяльності представлено у наступному форматі (табл. 3.7):

таблиця 3.7 - Шкала ранжування рівнів впливу корпоративної культури підприємства на результати його діяльності

Значення інтегрального показника	Класифікатор впливу корпоративної культури
від -1,0 до -0,7	негативний, високий
від -0,7 до -0,3	негативний, середній
від -0,3 до -0,0	негативний, низький
від +0,0 до +0,3	позитивний, низький
від +0,3 до +0,7	позитивний, середній
від +0,7 до +1,0	позитивний, високий

Позитивний вплив визначається як ситуація, коли діяльність підприємства покращується в результаті впровадження корпоративної культури, тоді як негативний вплив визначається як ситуація, коли діяльність підприємства погіршується. До категорії "низького" впливу відносяться ситуації, коли показники діяльності підприємства слабо реагують на застосування принципів корпоративної культури; «середнього» - підприємство реагує в цілому задовільно; і «високого» - підприємство суттєво реагує і реагує на зміни, пов'язані з корпоративною культурою. В останньому випадку культура підприємства є потужним ресурсом розвитку підприємства, засобом ефективного впливу як на внутрішнє, так і на зовнішнє середовище функціонування підприємства та важливою конкурентною перевагою підприємства.

Очевидно, що вплив корпоративної культури на діяльність підприємства є більш масштабним і має більшу кількість показників, які підлягають вимірюванню. Отже, результати впливу корпоративної культури на діяльність підприємства через мотивацію праці є наступними, залежно від групи «стейкхолдерів».

1) Для групи «працівники»: продуктивність праці, участь у розподілі прибутку, участь у прийнятті рішень, лояльність до компанії, можливість навчання та перекваліфікації;

2) для групи «менеджмент»: ефективність управління, якість управлінських рішень, тривалість роботи компанії в часі без втручання у виробничий процес, можливість професійного розвитку;

3) Для групи «акціонери»: дивіденди, вартість «гудвілу» - перевищення вартості бізнесу над вартістю матеріальних активів, прибуток на акцію;

4) Для групи «споживачі»: частка ринку, споживання товарів та послуг підприємства, якість товарів та послуг, що виробляються підприємством;

5) для групи «Партнери»: кількість контрактів, укладених з підприємством; стабільність контрактів; дотримання контрактів;

6) група «Держава»: участь держави у спільних з підприємством проектах, державні замовлення, кількість перевірок з боку державних регуляторів;

7) «Соціальна» група: ставлення до підприємств, оцінка соціально-економічного розвитку підприємств, участь підприємств у соціально-економічних проектах.

Застосування запропонованої методики (табл. 3.6) оцінки впливу культури підприємства на мотивацію праці вимагає регулярності та систематичності в її реалізації. Для цього створюються підрозділи осіб, відповідальних за підтримку формування та розвитку корпоративної культури (окремі відділи, робочі групи, делеговані повноваження) та встановлюються правила здійснення повноважень.

Результати оцінки доводяться до відома керівництва і стають основою для прийняття подальших управлінських рішень. Якщо корпоративна культура має негативний вплив на ТОВ «Вектор М» (оцінка від 0 до -1) або позитивний, але слабкий вплив (оцінка від 0 до +0,3), необхідно визначити "вузькі місця", тобто елементи корпоративної культури, які перешкоджають реалізації стратегії соціально-економічного розвитку компанії та досягненню бажаних результатів діяльності, а також трудові складові системи мотивації, які необхідно враховувати при прийнятті рішень щодо змін.

Якщо корпоративна культура ТОВ «Вектор М» визначена як така, що має позитивний вплив на систему мотивації праці або результати діяльності компанії (оціночне значення від +0,3 до +1,0), слід прийняти рішення про підтримку та розвиток існуючої корпоративної культури в усіх її елементах.

3.3 Удосконалення інтегральної методики розвитку корпоративної культури ТОВ «Вектор М»

У сучасному бізнес-середовищі корпоративна культура є надзвичайно важливим та перспективним напрямом розвитку підприємства. Проте результати експертного опитування фахівців вітчизняних підприємств різних сфер економічної діяльності свідчать, що на багатьох з опитаних підприємств

організаційна культура або формувалася стихійно (13% респондентів), або взагалі не існувала (8,7%) [85, с. 70].

Основними бар'єрами на шляху ефективного розвитку корпоративної культури компанії є орієнтація організації на продажі та прибуток, а не на клієнтів, тобто відсутність клієнтоорієнтованості (14,8%); нерозуміння суті клієнтоорієнтованого підходу у формуванні корпоративної культури (12,2%); відсутність загальноприйнятого визначення клієнтоорієнтованості (11,3%); відсутність цифрової платформи (10,4%); недостатня цифрова компетентність персоналу (8,7%); нездатність компаній підтримувати комунікацію зі своїми клієнтами (5,2%).154].

Це зумовлює необхідність розробки теоретичного обґрунтування та пропозицій щодо трансформації корпоративної культури в компаніях у контексті корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку.

Метою даного дослідження є удосконалення інтегральної методики оцінки розвитку корпоративної культури ТОВ «Вектор М».

Процес розробки інтегративної методики кількісної оцінки корпоративної культури складається з наступних етапів

1. Розробка анкети, що складається з 24 тверджень щодо характеристик корпоративної культури компанії.

2. Розробка методики аналізу та оцінки корпоративної культури. Опитувальник складається з 24 тверджень на основі методології Денісона та Хофстеде. В результаті формується новий опитувальник, що складається з 24 тверджень, бали за якими визначають профіль корпоративної культури (таблиця 3.8).

Методологія оцінки є кількісною і включає процедури збору та аналізу даних про організаційну культуру компанії. Процедура дослідження корпоративної культури складається з наступних кроків [87, с. 205]:

1. Заповнення анкети працівниками компанії.
2. Збір та обробка отриманих даних.
3. Аналіз та оцінка розвитку корпоративної культури.

Етап 1: Під час заповнення анкети працівники оцінюють 24 твердження за 5-бальною шкалою (від 1 до 5, де 1 - найнижча оцінка, а 5 - найвища).

Таблиця 3.8 - Проекції, індекси і запитання в інтегральній методиці оцінки розвитку корпоративної культури

Характеристика культури	Індекси	Питання в анкеті
Пристосованість (здатність до адаптації)	Створення змін (здатність до організаційних змін)	1. Наша організація дуже гнучка і легко змінюється під впливом зовнішніх чинників. 2. Спроби змін в організації зустрічаються з опором у співробітників.
	Фокусування на споживачах	3. Думка й інтереси клієнта безпосередньо впливають на наші рішення, і часто призводять до змін у діяльності організації. 4. Ми заохочуємо прямий контакт співробітників організації з клієнтами
	Організаційне навчання	5. Ми розглядаємо невдачі як можливість для навчання і вдосконалення. 6. Організація заохочує і винагороджує інновації та прийняття ризиків.
Місія	Стратегічний напрямок і наміри	7. Наша організація має ясну місію, довгострокову мету і стратегічний напрямок діяльності. 8. Стратегія нашої організації змушує інші компанії змінити свої стратегії діяльності.
	Цілі та перспективи	9. Керівники організації офіційно, гласно і відкрито говорять про цілі, які ми намагаємося досягти. 10. Ми постійно відстежуємо наше досягнення порівняно з нашими встановленими цілями.
	Бачення	11. Короткострокові цілі рідко суперечать довгостроковим цілям організації. 12. Бачення майбутнього керівників нашої організації спонукає і мотивує співробітників.
Послідовність (узгодженість)	Розподіл ключових цінностей	13. У компанії є ясний і послідовний набір цінностей, який визначає спосіб ведення бізнесу. 14. Компанія має характерний стиль управління і чіткий набір методів управління.
	Вміння досягати згоди	15. Ми рідко маємо проблеми в досягненні згоди. 16. Ми рідко висловлюємо свою незгоду з думкою керівника.
	Координація й інтеграція	17. Проекти легко координуються у різних функціональних підрозділах організації. 18. Працювати з кимось із іншого відділу організації набагато простіше, ніж працювати з людиною з іншої компанії.
Залученість	Делегування повноважень	19. Співробітників організації активно залучено до їх роботи. 20. Кожен співробітник вірить, що він може вплинути на результат роботи всієї організації.
	Орієнтація на роботу в команді	21. Бути частиною її команди. 22. Для нас важливо працювати з людьми, які добре взаємодіють один з одним.
	Розвиток здібностей	23. Здатність співробітників організації — важливий чинник його конкурентної переваги. 24. Організація постійно інвестує в підвищення кваліфікації своїх співробітників.

Етап 2. Обробка результатів опитування. Обробка - це аналіз заповнених працівниками анкет та перевірка достовірності результатів тестування.

При обробці анкет, заповнених працівниками, всі відповіді респондентів зберігаються в одній таблиці. Рівень надійності тесту - це показник, який характеризує якість тесту. Надійність тесту визначається шляхом перевірки ступеня узгодженості відповідей респондентів за кожним параметром, тобто чим вищий ступінь узгодженості, тим надійніший тест. Надійність результатів тесту перевіряється одним із таких способів [88, с. 123]:

1. За допомогою коефіцієнта Альфа Кронбаха (L. Cronbach) для оцінки рівня достовірності висновків Альфа-коефіцієнт Кронбаха використовується для перевірки рівня надійності тесту [24-25]:

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \cdot \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^N \delta_i^2}{\delta_s^2}\right), \quad (3.1)$$

де N - кількість пунктів у шкалі;

δ_i^2 - дисперсія показників;

δ_s^2 - дисперсія сумарного балу показників.

Коефіцієнт Альфа Кронбаха приймає значення від 1 до ∞ .

Якщо коефіцієнт дорівнює 1, тест є абсолютно надійним. Якщо коефіцієнт альфа Кронбаха знаходиться в межах від 0,70 до 1, надійність результатів є прийнятною. Якщо коефіцієнт нижче допустимого діапазону, результати тесту не беруться до уваги.

2. достовірність результатів тесту перевіряється за допомогою XYZ-аналізу: в XYZ-аналізі для перевірки однорідності відповідей респондентів використовується коефіцієнт варіації.

Коефіцієнт варіації розраховується як відношення стандартного відхилення до середнього арифметичного [90, с. 115]:

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2}{N}}, \quad (3.2)$$

$$V = \frac{\delta}{\bar{x}} \cdot 100\%. \quad (3.3)$$

де N - кількість пунктів у шкалі;

\bar{x} - значення показника;

x_i - середньоарифметичне значення показника;

δ - середньоквадратичне відхилення;

V — коефіцієнт варіації.

Значення коефіцієнта варіації та їх оцінка наведені в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 - Значення коефіцієнта варіації та їх оцінка

Коефіцієнт варіації, %		Оцінка значень коефіцієнта варіації
від	до	
0	10	Абсолютно однорідні значення
10	25	Досить однорідні значення
25	100	Недостатньо однорідні значення

Якщо коефіцієнт варіації менше 25% (значення показника є абсолютним або досить однорідним), то для аналізу корпоративної культури підприємства можна використовувати середнє значення показника.

Етап 3: Аналіз та оцінка корпоративної культури здійснюється шляхом розрахунку показників, отриманих на наступних етапах:

1. Переведення відповідей респондентів за п'ятибальною шкалою в середнє значення характеристик корпоративної культури (табл. 3.10).
2. Розрахунок середнього арифметичного значення показників за кожним пунктом анкети (всього 24 пункти).
3. Розраховується середня арифметична оцінка для двох питань по кожному індексу (всього 12).

4. Розраховується середнє значення індексів по характеристикам культури (всього 4).

Таблиця 3.10 - Переведення балів у відповідях респондентів

Значення відповідей (бали)	1	2	3	4	5
Оцінка відповідей	0	0,25	0,5	0,75	1

5. Розраховується середнє значення показників характеристик культури. За середнім значенням показника корпоративної культури визначається рівень її розвитку в цілому (таблиця 3.11).

Таблиця 3.11 - Рівень розвитку корпоративної культури на ТОВ «Вектор М»

Інтегральний показник, бали		Рівень розвитку корпоративної культури
від	до	
0	0,25	Дуже низький
0,25	0,5	Низький
0,5	0,75	Середній
0,75	1	Високий

Отримані значення є індикатором розвитку характеристик корпоративної культури досліджуваних компаній. На основі розрахованих оцінок формується загальний профіль корпоративної культури, що складається з чотирьох різних характеристик показників корпоративної діяльності.

Для апробації методики оцінки розвитку корпоративної культури було проведено опитування на ТОВ «Вектор М» (табл. 3.12 та 3.13).

Таблиця 3.12 - Середня арифметична оцінка показників по пунктам анкети

Характеристика корпоративної культури	Середня арифметична оцінка показників
1	2
1. Наша організація дуже гнучка і легко змінюється під впливом зовнішніх чинників.	0,42
2. Спроби змін в організації зустрічаються з опором у співробітників.	0,58
3. Думка й інтереси клієнта безпосередньо впливають на наші рішення, і часто призводять до змін у діяльності організації.	0,63

Кінець таблиці 3.12

1	2
4. Ми заохочуємо прямий контакт співробітників організації з клієнтами.	0,83
5. Ми розглядаємо невдачі як можливість для навчання і вдосконалення.	0,58
6. Організація заохочує і винагороджує інновації та прийняття ризиків.	0,63
7. Наша організація має ясну місію, довгострокову мету і стратегічний напрямок діяльності.	0,71
8. Стратегія нашої організації змушує інші компанії змінити свої стратегії діяльності.	0,75
9. Керівники організації офіційно, гласно і відкрито говорять про цілі, які ми намагаємося досягти.	0,63
10. Ми постійно відстежуємо наше досягнення порівняно з нашими встановленими цілями.	0,67
11. Короткострокові цілі рідко суперечать довгостроковим цілям організації.	0,46
12. Бачення майбутнього керівників нашої організації спонукає і мотивує співробітників.	0,5
13. У компанії є ясний і послідовний набір цінностей, який визначає спосіб ведення бізнесу.	0,5
14. Компанія має характерний стиль управління і чіткий набір методів управління.	0,58
15. Ми рідко маємо проблеми в досягненні згоди з ключових питань.	0,69
16. Ми рідко висловлюємо свою незгоду з думкою керівника.	0,46
17. Проекти легко координуються у різних функціональних підрозділах організації.	0,71
18. Працювати з кимось із іншого відділу організації набагато простіше, ніж працювати з людиною з іншої компанії.	0,71
19. Співробітників організації активно залучено до їх роботи.	0,67
20. Кожен співробітник вірить, що він може вплинути на результат роботи всієї організації.	0,54
21. Працювати в нашій організації, значить бути частиною її команди.	0,63
22. Для нас важливо працювати з людьми, які добре взаємодіють один з одним.	0,5
23. Здатність співробітників організації — важливий чинник його конкурентної переваги.	0,71
24. Організація постійно інвестує в підвищення кваліфікації своїх співробітників.	0,79

За розрахунками ТОВ «Вектор М», коефіцієнт альфа Кронбаха склав 0,923. Коефіцієнт варіації становить 11,3%. З цієї точки зору, для аналізу корпоративної культури компанії можна використовувати середнє значення показника.

Отже, результати розрахунку інтегральних показників корпоративної культури свідчать, що рівень розвитку ТОВ «Вектор М» є середнім, оскільки його значення знаходяться в діапазоні 0,5-0,75.

За результатами дослідження були зроблені наступні висновки Компанія має досить чітке уявлення про мету та напрямок своєї діяльності (індекси за

показниками «стратегічний напрямок та наміри» становлять 0,73 відповідно). Сформульована керівництвом місія зрозуміла всім працівникам і надає сенс їхнім діям (індекс «Цілі та перспективи» становить 0,65).

Таблиця 3.13 - Рівень розвитку характеристик корпоративної культури на ТОВ «Вектор М»

Характеристики корпоративної культури	Середні значення корпоративної культури
Пристосованість (здатність до адаптації)	0,61
Індекс здатності до організаційних змін	0,5
Індекс фокусування на споживачах	0,73
Індекс організаційного навчання	0,6
Місія	0,62
Індекс стратегічного напрямку і наміри	0,73
Індекс цілей	0,65
Індекс бачення	0,48
Послідовність (узгодженість)	0,61
Індекс ключових цінностей	0,54
Індекс згоди	0,57
Індекс координації та інтеграції	0,71
Залученість	0,64
Індекс повноваження	0,61
Індекс командної орієнтації	0,56
Індекс розвитку здібностей	0,75
Загальна оцінка	0,62

ТОВ «Вектор М» має достатній рівень відданості співробітників, унікальний підхід до ведення бізнесу (індекс узгодженості та інтеграції становить 0,71) та чіткі основні цінності (індекс основних цінностей в середньому становить 0,54).

ТОВ «Вектор М» добре розуміє бажання та потреби своїх клієнтів (за винятком консалтингових послуг) (індекс клієнтоорієнтованості 0,73), але добре пристосована до організаційних змін та швидко адаптується до змін у зовнішньому середовищі (індекс здатності до змін 0,500 та індекс організаційного навчання 0,60).

Працівники ТОВ «Вектор М» мають високий рівень залученості, наділені повноваженнями та віддані своїй роботі (індекс розвитку потенціалу 0,750, індекс делегування повноважень 0,61).

Варто зазначити, що в сучасних умовах компаніям варто зосередитися на гнучкому розвитку та внутрішньому фокусі.

Висновки до розділу 3

З метою активізації формування та розвитку корпоративної культури акціонерного товариства «Вектор М» на засадах самоорганізації та синергії розроблено модель оцінки корпоративної стратегії управління інтелектуальним потенціалом підприємства на засадах синергії. Наведено особливості економічної оцінки корпоративної стратегії акціонерного товариства «Вектор М».

Удосконалено систему показників оцінки ефективності корпоративної стратегії ТОВ «Вектор М» та запропоновано модель економічної оцінки корпоративної стратегії ТОВ «Вектор М» за функціональними блоками: «фінанси», «внутрішні бізнес-процеси», «клієнти», «навчання та розвиток», «організаційна культура», «організаційна структура» та «корпоративна соціальна відповідальність». Запропонована модель дозволяє оцінити ефективність корпоративної стратегії компанії: проведено оцінку ефективності корпоративної стратегії ТОВ «Вектор М».

Запропоновано побудову матриці впливу корпоративної культури на мотивацію трудової діяльності ТОВ «Вектор М». Оцінено вплив корпоративної культури на мотивацію трудової діяльності шляхом побудови матриці, що складається з таких елементів: для корпоративної культури - виражені цінності, поведінкові стереотипи та принципи трудової діяльності (всього 8 елементів); для системи мотивації - дохід, кар'єрне зростання, безпека праці тощо.

Отримано уявлення про силу впливу, згідно з яким найслабший вплив на шкалі [0; 1] має компонент корпоративної культури «символи, ідеї та традиції» - від 0,3 (вплив на компонент системи мотивації «безпека праці») до 0,5 (вплив на компоненти «умови праці» та «кар'єрне зростання»). Пріоритетними за силою

впливу елементів корпоративної культури на складові системи мотивації праці є «цінності та ціннісні орієнтації» (0,813), «поведінкові стереотипи» (0,738) та «робота в команді» (0,713). Виявлена диференціація є основою для визначення процесу управління впливом корпоративної культури на соціально-виробничі відносини.

З метою забезпечення мотивації трудової діяльності в контексті підвищення якості трудового життя працівників напрями впливу корпоративної культури інтегровано в систему, в якій засоби класифіковано на такі, що забезпечують добробут (розмір і структура доходів, розмір і структура споживчих витрат), ефективність зайнятості (безробіття, умови праці, оплата праці) (всього 6 напрямів і 24 - групові розподіли). Використання останніх допомагає забезпечити ефективність мотивації трудової активності працівників, яка необхідна підприємству.

Удосконалено комплексну методіку розвитку корпоративної культури ТОВ «Вектор М». Розроблено механізми стратегічного управління розвитком корпоративної культури підприємства в умовах мінливого середовища. Досліджено особливості, бар'єри та драйвери цифрової трансформації корпоративної культури. Систематизовано існуючі наукові підходи до визначення змісту терміну «клієнтоорієнтованість» за класифікаційною групою, в якій виділено складові корпоративної культури, під якими розуміється сукупність ключових компетенцій, корпоративних компетенцій, навичок, частин корпоративної культури та переконань компанії.

ВИСНОВКИ

У першому розділі магістерської роботи узагальнено теоретичні аспекти формування та розвитку корпоративної культури в компаніях на засадах самоорганізації та синергії. Розглянуто теоретико-методологічні аспекти формування корпоративної культури на підприємствах та досліджено еволюцію концепції корпоративної культури. Показано її різноманітність, основні моделі, особливості розвитку в Україні та феноменальну роль трудових колективів в ефективному формуванні корпоративної культури на підприємствах.

Розглянуто сутність поняття «корпоративна культура» в контексті порівняльного аналізу визначень поняття «корпоративна культура» вітчизняними та зарубіжними науковцями, наведено складові корпоративної культури та її основні аспекти, представлено основні типології корпоративної культури, які враховують практики при формуванні корпоративної культури та оцінці її впливу на розвиток підприємства, функції управління, а саме відображає роль корпоративної культури організації в процесі виконання функцій планування, організації, мотивації, контролю та регулювання

Досягнення головної мети корпоративної культури - підвищення трудового потенціалу - пов'язане зі зростанням компетентності персоналу. Зрештою, підвищення компетентності означає збільшення прибутків і рентабельності. Це пов'язано з тим, що більш компетентні працівники здатні використовувати більш сучасне обладнання і працювати більш досконаліми методами, генерувати ідеї та проявляти свою творчість. Заходи з підтримки розвитку корпоративної культури повинні розроблятися і впроваджуватися систематично і планомірно, результатом чого має стати формування єдиного образу корпоративної культури компанії в очах її співробітників.

У другому розділі даної роботи проаналізовано розвиток корпоративної культури на ТОВ «Вектор М». Проаналізовано організаційно-економічну характеристику діяльності компанії, досліджено стан корпоративної культури

ТОВ «Вектор М» та оцінено ефективність формування корпоративної культури.

Результати аналізу свідчать, що корпоративна культура ТОВ «Вектор М» є недостатньо ефективною. Незважаючи на високий рівень продуктивності праці на підприємстві та позитивну динаміку цих показників, достатня частка працівників не обізнана з корпоративною культурою, не задоволена соціально-психологічним кліматом у колективі та не має бажання працювати тривалий час в організації. Основними негативними моментами у формуванні корпоративної культури ТОВ «Вектор М» є: управління корпоративною культурою не є регулярним і формується стихійно в результаті неформальної взаємодії та спілкування працівників під час виконання службових обов'язків; працівники ТОВ «Вектор М» відрізняються за досвідом роботи, віком та рівнем освіти, а взаємовідносини між працівниками відносини між працівниками мають лише формальний характер, багато працівників є друзями і не взаємодіють між собою неформально; рівень корпоративної культури є низьким.

У цій роботі обґрунтовано актуальність оцінки ефективності корпоративної культури. Це пов'язано з необхідністю комплексної оцінки ефективності роботи всіх менеджерів ТОВ «Вектор М» в умовах інноваційно-інвестиційного розвитку національної економіки та інформатизації населення.

Аналіз діяльності ТОВ «Вектор М» показав, що основними показниками впливу корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства є репутація та імідж, які відображають зовнішні прояви стану та рівня корпоративної культури. Позитивним явищем є зростання коефіцієнта задоволеності роботою.

З метою активізації формування та розвитку корпоративної культури акціонерного товариства «Вектор М» на засадах самоорганізації та синергії розроблено модель оцінки корпоративної стратегії управління інтелектуальним потенціалом компанії на засадах синергії. Розроблено матрицю впливу корпоративної культури на мотивацію трудової діяльності акціонерного товариства «Вектор М». Запропоновано удосконалену комплексну методику розвитку корпоративної культури акціонерного товариства «Вектор М».

Таким чином, врахування розвитку синергізму в системі управління підприємством сприяє виявленню та збільшенню позитивних ефектів від взаємодії факторів, що формують фінансові результати діяльності, поєднуючи таким чином виробництво та його обслуговування з метою максимізації можливого синергетичного ефекту. В результаті підприємства можуть вийти на більш якісний та ефективний рівень управління, покращити економічні, екологічні та соціальні фактори підприємницької діяльності.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Шейко В.М. Культура. Цивілізація. Глобалізація (кінець ХІХ - початок ХХІ ст.) / В.М. Шейко. - Основа, Харків, 2001.
2. Бала О.І. Історія розвитку та формування терміну «корпоративна культура» / О.І. Бала // Видавництво НУ «Львівська політехніка», Львів, Україна 2006.
3. Замковий О.І. Фінансова корпоративна культура. Методичні рекомендації для самостійної підготовки до практичних занять з дисципліни бакалаврів спеціальності / О.І. Замковий // НТУ «ДП», Дніпро, Україна.- 2018.
4. Леви П. Корпоративная культура и управление изменениями, 2-ге вид. / П. Леви, Б. Мунк, М. Дебра та Д. Сулл. - Альпина Бизнес Букс, Київ, Україна, 2007.
5. Чернишова Т.О. Деякі аспекти корпоративної культури організації [Електронний ресурс] / Т.О. Чернишова, Т.А. Немченко // Економічні науки. - №17. - Режим доступу: http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/49.pdf (дата звернення: 15.11. 2023).
6. Синицька О.І. Організаційна чи корпоративна культура: теоретичні підходи до тлумачення понять [Електронний ресурс] / О.І. Синицька, О.О. Білецька // Економічні науки. - №5. - Режим доступу: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_5_1/099-102.pdf (дата звернення: 15.11. 2023).
7. Офіційний сайт платформи Evercar (2020), “Види і типи корпоративної культури” [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://evercar.pp.ua/vidi-i-tipi-korporativnoi-kulturi/> (дата звернення: 15.11. 2023).
8. Базылев И. Анализ влияния составляющих организационной культуры малого предприятия на эффективность его работы / И. Базылев // Управление персоналом. – № 10. – Київ, 2007. – С. 76–80.
9. Гандапас Р. Корпоративная культура. Огнем и мечом / Р. Гандапас //

Менеджер и менеджмент. – №9. – Київ, 2007. – С. 4–8.

10. Дугина О. Корпоративная культура и организационные изменения / О. Дугина // Управление персоналом. – № 12. – Киев, 2000 – С. 8–12.

11. Качан И. Методики диагностики организационной культуры предприятия / И. Качан, В. Зубенко // Научные труды ДонНТУ: Серия: экономическая. – № 33. – Донецк, ДонНТУ, 2008. – С. 187–191.

12. Мизелева Г. Корпоративная культура: взгляд изнутри / Г. Мизелева, И. Балакина, Я. Эйдельман // Справочник по управлению персоналом. – № 3. Киев, 2004. – С. 14–32.

13. Сбитнев А. Структура и мотивы формирования корпоративной культуры. / А. Сбитнев // Менеджер и менеджмент. – № 9. – 2007. – С. 9–19.

14. Филлер А. Диагностика организационной культуры: «то, что можно измерить, можно изменить» / А. Филлер // Управление персоналом-Украина. – 2009. – № 7. – С. 37–40.

15. Шершньова З.Е. Стратегічне управління / З.Е. Шершньова, С.В. Оборська – Київ: КНЕУ, 1999. – 409 с.

16. Зеліч В.В. Роль та місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємства / В.В, Зеліч // ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій». Електронний науково-практичний журнал. - 2017. - № 6. - С. 21–25.

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

18. Біляк Т.О. Вдосконалення корпоративного управління підприємства на основі розвитку корпоративної культури / Т.О. Біляк // Вісник ЖДТУ. Серія Економічні науки. - 2016. - № 4(78). - С. 129–135.

19. Бурлакова А. Розвиток корпоративної культури в Україні / А. Бурлакова, Л. Савчук // Персонал. - 2005. - № 5. - С. 86–89.

20. Гайдученко С.О. Теоретико-методологічні засади формування та

розвитку організаційної культури публічного управління. Дисерт. докт. наук з держ. управ.: 25.00.01. 2016. - 437 с.

21. Носова Л. Чи потрібна корпоративна культура освіти? [Електронний ресурс] / Л. Носова. - Режим доступу: <http://www.pld.org.ua>. (дата звернення: 15.11. 2023).

22. Семененко В.М. Корпоративна культура як елемент управління підприємством і її формування / В.М. Семененко, О.А. Пишненко // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. - 2012. - № 3–4 (4–5). - С. 73–77.

23. Семикіна М.В. Феномен корпоративної культури в системі соціальних важелів якісного розвитку трудового потенціалу / М.В, Семикіна // Управління економікою: теорія та практика. Другі Чумаченківські читання. -2013. -С. 343–353.

24. Тарасюк Л.М. Основні наукові підходи до визначення термінології в галузі корпоративної культури / Л.М. Тарасюк // Український науковий журнал «ОСВІТА РЕГІОНУ». - 2012. - № 1. - С. 255–259.

25. Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія та практика / Н.П. Тарнавська, Р.М. Пушкар. 2005. - 486 с.

26. Химич І.Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах / І.Г. Химич // Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем.- 2015. - № 31. - С. 105–116.

27. Бала О.І. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види / О.І. Бала, О.В. Муқан, Р.Д. Бала // Наукові праці НУ «Львівська політехніка». - 2010. - № 682. - С. 11–15.

28. Дмитренко М.Й. Методологічні засади дослідження корпоративної культури у соціально-філософському знанні / М.Й. Дмитренко // Гуманітарний часопис. - 2011. - № 1. - 37 с.

29. Поліщук Н.С. Вплив моральних цінностей та особистих потреб на формування корпоративної культури державних службовців [Електронний ресурс] / Н.С. Поліщук. - Режим доступу: <http://www>.

nbuu.gov.ua/ejournals/tppd/2008-3/R_3/08pnskds.pdf. (дата звернення: 15.11. 2023).

30. Семененко В.М. Корпоративна культура як елемент управління підприємством і її формування / В.М. Семененко, О.А. Пишненко // Економіка: реалії часу. - 2012. - № 3–4 (4–5). - С. 73–77.

31. Тарасова О.В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства / О.В. Тарасова // Економіка харчової промисловості. - 2013. - № 3(19). - С. 28–32.

32. Чернишова Т.О. Деякі аспекти корпоративної культури організації / Т.О. Чернишова, Т.А. Немченко // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. - 2010. Вип. 17. - С. 25–31.

33. Ілляшенко С.М. Умови та особливості становлення корпоративної культури вітчизняних підприємств / С.М. Ілляшенко, М.І. Овчаренко // Економіка та управління підприємствами. Проблеми економіки. - 2012. - № 3. - С. 115–118.

34. Глебська Л.В. Проблеми корпоративної культури вищого навчального закладу в умовах формування інформаційного суспільства [Електронний ресурс]. / Л.В, Глебська // Вибрані матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. У культурологічні читання пам'яті В. Подкопаєва; Український центр культурних досліджень Міністерства культури і туризму України. - Режим доступу: <http://www.culturalstudies.in.ua/sekciass51.php>. (дата звернення: 15.11. 2023).

35. Фіщук Н.Ю., Ломачинська І.В. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації [Електронний ресурс] / Н.Ю. Фіщук, І.В. Ломачинська - Режим доступу: <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/691.pdf>. (дата звернення: 15.11. 2023).

36. Управління персоналом: корпоративна культура і управління. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.rusnauka.com/CCN/Economics/10/>. Last access: 02-02-2008. Title from the screen. (дата звернення: 15.11. 2023).

37. Колесніков Г.А. Концепція сучасної організаційної культури управління виробничих підприємств / Г.А. Колеснікова. - Луцьк: ВІЕМ, 1997. - 350 с.

38. Носков В. Психологічні детермінанти корпоративної культури / В.

Носков, А. Кальянов, О. Євросиніна // Політичний менеджмент. - 2006. - № 3 (17). - С. 76–88.

39. Панченко Є.Г. Технології кроскультурного менеджменту: адаптація до умов реального середовища. Міжпредметний тренінг магістерської програми «Управління міжнародним бізнесом»: посібник / Є. Г. Панченко, Л.П. Петрашко. - Київ : КНЕУ, 2009. - 245 с.

40. Балака О.Г. Культура інноваційної діяльності підприємства. Інноваційні засади та виміри стратегічного розвитку підприємств України : колективна монографія / за наук. ред. І.Л. Петрової. Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2012. Т. 2. - С. 309–319.

41. Дергачова В.В. Особливості формування корпоративної культури на підприємствах України [Електронний ресурс] / В.В. Дергачова, Г.А. Федірко // Економічні проблеми сталого розвитку економіки. 2018. № 15. - Режим доступу: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.15.2018.135694> (дата звернення: 15.11. 2023).

42. Дмитренко М.Й. Методологічні засади дослідження корпоративної культури в соціально-філософському знанні / М.Й. Дмитренко // Гуманітарний часопис : зб. наук. праць. - Харків : ХАІ, 2011. № 1. - С. 37–44.

43. Зеліч В.В. Роль та місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємства / В.В. Зеліч // Інфраструктура ринку. Одеса, 2017. - № 6. - С. 21–25.

44. Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць. Т. 1 : Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. Київ : Міленіум, 2003. Ч. 9. - 156 с.

45. Компанієць В.В. Управління розвитком соціально-економічних систем у духовно-моральному та соціокультурному вимірі : монографія : у 2 ч. / В.В. Компанієць. - Харків : УкрДАЗТ, 2011–2012. Ч. 1–2. - 599 с.

46. Кузнецова С.А. Формування корпоративної культури в залежності від специфіки підприємства [Електронний ресурс] / С.А. Кузнецова, А.А. Кузнецов // Проблеми економіки. 2011. № 4. - Режим доступу: http://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2011-4_0-pages-91_94.pdf (дата звернення: 15.11. 2023).

47. Ленсіоні П. Перевага. У чому сила корпоративної культури / пер. з англ. О.О. Ломакіної. - Київ : Наш формат, 2017. - 221 с.

48. Петрова І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навчальний посібник / І.Л. Петрова. - Київ : КНЕУ, 2013. - 466 с.

49. Семикіна М.В. Феномен корпоративної культури в системі соціальних важелів якісного розвитку трудового потенціалу / М.В. Семикіна // Управління економікою: теорія та практика. - 2013. - С. 343–353.

50. Устименко В.М. Методи оцінки стану організаційної культури / В.М. Устименко // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Серія «Економічні науки». - 2013. - № 1(2). - С. 367–381.

51. Хаєта Г.Л. Корпоративна культура : навчальний посібник / Г.Л. Хаєта. - Київ : Центр навчальної літератури, 2003. - 403 с.

52. Химич І.Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах / І.Г. Химич // Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем. - 2015. - № 31. - С. 105–116.

53. Осейко Н. Діагностика організаційної культури як інструмент управління змінами [Електронний ресурс] / Н. Осейко. – Режим доступу : <http://www.e-xecutive.ru/community/articles/1122152/>. (дата звернення: 15.11. 2023).

54. Снігур Х.А. Трансформація корпоративної культури як один із етапів реінжинірингу бізнес-процесів компанії / Х.А. Снігур // Науковий вісник Херсонського державного університету. Випуск 12. Частина 3. - 2015. - С.154-157.

55. Бала О.І. Різновиди та класифікація факторів впливу на корпоративну культуру підприємств / О.І. Бала, Р.Д. Бала // Матеріали Третей міжнародної науково-практичної конференції [„Тенденції розвитку економіки и формування сучасної системи управління зв'язями підприємства”].- Симферополь: ДиАйПи, 2007.- С. 87-88.

56. Бала О.І. Фактори, що впливають на розвиток корпоративної культури підприємства / О.І. Бала, Р.Д. Бала // Інноваційні процеси економічного розвитку:

вітчизняний та зарубіжний досвід: Тези доповідей Всеукраїнської конференції молодих вчених і студентів.- Тернопіль: ТНЕУ,2007.-С.232-233.

57. Воронкова А. Э. Система факторов, определяющих состояние корпоративного управления в акционерном обществе / А. Э. Воронкова, Э. Н. Коренев // Актуальні проблеми економіки.- 2004.- №3.- С.158-198.

58. Захарчин Г.М.Теорія та методологія формування і розвитку організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія / Г.М.Захарчин. - Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. - 348 с

59. Зеркаль А.В. Факторы, определяющие состояние корпоративной культуры / А.В. Зеркаль// Корпоративная культура организаций XXI века: сборник научных трудов. - Краматорск: ДДМА,2011. - 272с.

60. Зеркаль А.В. Моделювання розвитку корпоративної культури на машинобудівних підприємствах [Електронний ресурс] / А.В. Зеркаль // Ефективна економіка. - № 9. 2012. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/> (дата звернення: 15.11. 2023).

61. Савчук Л. Развитие корпоративной культуры в Украине / Л. Савчук, А. Бурлакова // Персонал. – 2005. – №5. – С. 86 – 89.

62. Носков В. Психологічні детермінанти корпоративної культури / В. Носков, А. Кальянов, О, Єфросиніна // Політичний менеджмент. – 2006. – № 3 (17). – С.76–88.

63. Грибик І.І., Смолінська Н.В., Гирило А.М., Особливості розвитку корпоративної культури на засадах самоорганізації та синергії

64. Роль корпоративної культури в управлінні персоналом. Корпоративна культура [Електронний ресурс] / За ред. Г.М. Захарчин, 2011. – Режим доступу : <http://nebotan.info/corporative/personnel.php> (дата звернення: 15.11. 2023).

65. Взаємодопомога в трудовому колективі як елемент корпоративної культури. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.pollawlife.com.ua/2021/06/blog-post_6.html (дата звернення: 15.11. 2023).

66. Апостолук О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності / О. Апостолук // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – 2016. – № 2. – С. 68–73.

67. Балака О.Г. Стратегічне управління корпоративною культурою / Балака О.Г. // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі: Економічні науки. – 2011. – № 4 (49). – С. 195–200.

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

69. Водянка Л.Д. Особливості нормування праці в сучасних кризових умовах господарювання / Л.Д. Водянка, І.П. Зрибнєва, Л.А. Сибирка // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Економічні науки. – 2017. – Випуск I-II (65-66). – С. 98-105

70. Гриценко Н.В. Особливості формування корпоративної культури організації / Н.В. Гриценко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2017. – № 59. – С 284–290.

71. Новосад М.Г. Корпоративна культура підприємств в контексті сучасних європейських стандартах, 2013 р. – [Електронний ресурс] / М.Г. Новосад – Режим доступу: <http://lib.ru.if.ua>. (дата звернення: 15.11. 2023).

72. Петрова І.Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально–трудових відносин / І.Л. Петрова // Вчені записки. – 2015. – № 40. – С. 139– 145.

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

74. Семикіна М.В. Діагностика впливу корпоративної культури на стан соціально–трудових відносин / М.В. Семикіна, Т.О. Беляк // Соціально–трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. пр. – 2015. – № 2 (10). – С. 54–63.

75. Терон І.В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально–трудових відносин / І.В. Терон // Глобальні та національні проблеми економіки. –

2015. – № 6. – С. 639–643.

76. Антохова І.М. Корпоративна культура як ефективний інструмент управління персоналом [Електронний ресурс] / І. М. Антохова, Л. Д. Водянка, Л. А. Сибирка – Режим доступу: [//www.economy.nauka.ua](http://www.economy.nauka.ua)(дата звернення: 15.11.2023).

77. Дипломна робота магістра : методичні вказівки щодо її виконання для студентів спеціальності «Економіка» за спеціалізацією «Управління персоналом та економіка праці» / М. Д. Ведерніков, О. О. Чернушкіна, Н. П. Базалійська. – Хмельницький : ХНУ, 2017. – 58 с.

78. Переддипломна практика магістра : методичні вказівки щодо її виконання для студентів спеціальності «Економіка» (спеціалізація «Управління персоналом та економіка праці») / М. Д. Ведерніков, О. О. Чернушкіна, І. М. Кравець, Н. П. Базалійська. – Хмельницький : ХНУ, 2018. – 155 с.

80. Данилюк-Черних І.М. Управління використанням інтелектуального потенціалу людських ресурсів на засадах синтелектики і синергізму / І.М. Данилюк-Черних, В.П. Петренко // Регіональна економіка. - 2011, №1. - С.148-155.

81. Семін І.Є. Оцінювання ефективності корпоративної стратегії промислового підприємства / І.Є. Семін // Управління економічними процесами на макро- і мікрорівні: проблеми та перспективи вирішення: матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конференції молодих вчених, 11-12 квітня 2014 р. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – С. 200-201.

82. Захарчин Г. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: Монографія / Г. Захарчин. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – 276 с.

83. Баглай І. Є. Методичні підходи до економічного оцінювання корпоративної стратегії машинобудівного підприємства з іноземним капіталом [Електронний ресурс] / І. Є. Баглай // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2017. – №5 (33). – С. 43-50.

84. Беляк Т. О. Активізація впливу корпоративної культури на розвиток

соціально-трудових відносин. Спеціальність 08.00.07 — демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук.

85. Кравченко В.О. Організаційна культура як складова конкурентних переваг підприємства / В.О. Кравченко // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. - 2015. - № 8 (228). - С. 70-83.

86. Гевко В.Л. Механізм управління організаційною культурою підприємств мережових структур: системний підхід / В.Л. Гевко // Інфраструктура ринку. - 2019. Вип. 33. - С. 154-159.

87. Андросова О.Ф. Механізм формування корпоративної культури на машинобудівних підприємствах України та процеси її розвитку / О.Ф. Андросова // Економічний простір: зб. наук. праць. Дніпро: ПДАБА, 2019. Вип. 141. - С. 205-212.

88. Ринкевич Н.С. Організаційна культура підприємств: виклики, загрози та тенденції / Н.С. Ринкевич // Економічний вісник Донбасу. - 2019. - № 3(57). - С. 123-136.

89. Трушкіна Н.В. Цифрова трансформація організаційної культури підприємств: особливості, бар'єри та драйвери / Н.В. Трушкіна, Н.С. Ринкевич // Сучасні процеси трансформації у бізнесі та виробництві: теорія, методологія, практика (зовнішньоекономічна діяльність, промислове виробництво та транспорт): монографія / за ред. Л.М. Савчук, Л.М. Бандоріної; Нац. металургійна академія України. Дніпро: Пороги, 2019. - С. 340-350.

90. Ринкевич Н. С. Інтегральна методика оцінки розвитку організаційної культури підприємств (за результатами експертного опитування) / Н.С. Ринкевич // Вісник економічної науки України. - 2019. - № 2 (37). - С. 115-120.