МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: «Розробка та управління корпоративною культурою на ПАТ «Запоріжсталь»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0518-уп
спеціальності 051 «Економіка»
освітньої програми «Управління персоналом та економіка праці»
Бражник Діана Геннадіївна
Керівник д.е.н., професор
Корінєв В. Л.
Рецензент декан ФЕУ НУ «Запорізька політехніка», к.е.н., доцент
Корольков В. В.

Запоріжжя – 2019

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістерський
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітня програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____М.М.Іванов

«____»_____ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Бражник Діані Геннадіївні

1. Тема роботи: «Розробка та управління корпоративною культурою на ПАТ «Запоріжсталь»
керівник роботи: Корінєв Валентин Леонідович, д.е.н., професор, професор кафедри
затверджені наказом ЗНУ від 04 липня 2019 року № 1110-с.

2.Строк подання студентом роботи27 грудня 2019 року.

3. Вихідні дані до роботи: дані фінансової звітності ПАТ «Запоріжсталь», Державної служби статистики України, а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити теоретичні аспекти корпоративної культури; проаналізувати національні особливості корпоративної культури та основні проблеми формування корпоративної культури на вітчизняних підприємствах;проаналізувати організаційну структуру ПАТ «Запоріжсталь» та головні економічні показники підприємства;здійснити аналіз діяльності персоналу ПАТ «Запоріжсталь»;оцінити ефективність існуючої корпоративної культури на комбінаті;запропонувати шляхи вирішення проблем корпоративної культури на українських підприємствах;розглянути зарубіжний досвід удосконалення корпоративної культури;запропонувати заходи щодо вдосконалення корпоративної культури на підприємстві «Запоріжсталь».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 25 рис. і 10 табл.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Корінєв В. Л., професор	20.08.2019 р.	13.09.2019 р.
2	Корінєв В. Л., професор	10.09.2019 р.	23.10.2019 р.
3	Корінєв В. Л., професор	23.10.2019 р.	20.11.2019 р.

7. Дата видачі завдання 20 серпня 2019 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	20.08.2019 р. – 25.08.2019 р.	виконано
2.	Виконання вступу	26.08.2019 р. – 30.08.2019р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	31.08.2019 р. – 13.09.2019р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	10.09.2019р. – 22.10.2019 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	23.10.2019 р. – 20.11.2019 р.	виконано
6.	Формування висновків	21.11.2019 р. – 02.12.2019 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	03.12.2019 р. – 12.12.2019 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	27.12.2019 р.	виконано

Студент _____ Д.Г. Бражник
(підпис)

Керівник роботи _____ В. Л. Корінєв
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ В.Ю. Тимошик
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 126 с., 25 рис., 10 табл., 84 джерела, 3 додатки.

Об’єктом дослідження є корпоративна культура підприємства.

Предметом дослідженняє типи, функції та структура корпоративної культури в системі управління розвитком підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи полягає урозробці та обґрунтуванні науково-методичних, теоретичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо формування та реалізації ефективної корпоративної культури на підприємстві.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішені такі завдання:

– досліджено погляди вітчизняних та зарубіжних науковців щодо сутності поняття «корпоративна культура» та розглянуто функції та структуру корпоративної культури;

– проаналізовано національні особливості корпоративної культури та основні проблеми формування корпоративної культури навітчизняних підприємствах;

– розглянуто класифікації типів корпоративної культури;

– розглянуто організаційну структуру ПАТ «Запоріжсталь» та проаналізовано головні економічні показники підприємства;

– здійснено аналіз діяльності персоналу ПАТ «Запоріжсталь»;

– здійснено оцінку ефективності існуючої корпоративної культури на комбінаті;

– запропоновано шляхи вирішення проблем корпоративної культури на вітчизняних підприємствах;

– досліджено зарубіжний досвід удосконалення корпоративної культури на підприємствах;

– запропоновано заходи щодо вдосконалення корпоративної культури на підприємстві «Запоріжсталь».

Методи дослідження: порівняльний метод, загальнонаукові методи аналізу, метод визначення типу корпоративної культури за класифікацією Ч. Хенді; характеристика корпоративної культури за методом Г. Хофстеде; метод опитування та SWOT-аналіз. Для обробки статистичної інформації, створення таблиць, графіків та діаграм було використано програму Microsoft Office Excel.

Інформаційною базою дослідження є нормативні та законодавчі акти України наукові публікації та монографії вітчизняних та закордонних вчених, матеріалами періодичних видань, наукових конференцій з питань корпоративної культури підприємства, методична література кафедри менеджменту організацій та зовнішньоекономічної діяльності, фінансова та статистична звітність ПАТ «Запоріжсталь», ресурси мережі Інтернет.

У процесі дослідження отримано такі результати, яким притаманна наукова новизна:

удосконалено:

– виявлено та узагальнено основні проблеми формування корпоративної культури на українських підприємствах та надано практичні рекомендації щодо їх подолання;

– обґрунтування першочергових завдань та напрямів удосконалення механізму формування корпоративної культури на підприємствах шляхом: виявлення базових елементів корпоративної культури; формування основних напрямів, цілей та стратегії удосконалення корпоративної культури на підприємстві;

– механізм формування корпоративної культури на підприємствах під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників;

набули подальшого розвитку:

– тлумачення змісту поняття «корпоративна культура» як складної та багатоаспектної системи цінностей, переконань, ділових

принципів, норм поведінки, традицій, що стає важливим нематеріальним ресурсом підприємства;

– наукові уявлення про розвиток корпоративної культури та вдосконалення соціально-трудових відносин як взаємозалежнихпроцесів, які надають підприємству конкурентних переваг;

Одержані результати та розроблені рекомендації становлять методичну основу для розвитку інструментів та методів і стосовно покращення корпоративної культури на вітчизняних підприємствах, їх застосування і комплексного використання. У матеріалах дослідження наведено приклад впровадження сучасних методів на ПАТ «Запоріжсталь» з метою підвищення рівня корпоративної культури.

Висновки та рекомендації наведені в кваліфікаційній роботі магістра можуть бути корисними та використані на українських підприємствах різних галузей, зокрема керівниками підприємств, так і фахівцями, завданням яких є підвищення рівня корпоративної культури на підприємстві.

Основні результати кваліфікаційної роботи висвітлено у статті та тезах.

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, ПЕРСОНАЛ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ, СТРАТЕГІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ, ЦІННОСТІ, МІСІЯ ТА ЦІЛІ ПІДПРИЄМТВА, ТРАДИЦІЇ, ЗАРУБІЖНІ КОМПАНІЇ, УКРАЇНСЬКІ ПІДПРИЄМСТВА.

SUMMARY

Master's qualification work: 126 pages, 25 figures, 10 tables, 84 sources, 3 applications.

The object of the research is the corporate culture of the company.

The subject of the research is the types, functions and structure of corporate culture in the enterprise development management system.

The purpose of the qualification work is to develop and justification methodological, theoretical positions and develop practical recommendations for the development and implementation of an effective corporate culture of the company.

In accordance with the stated goal in the work the following tasks are solved:

– the views of domestic and foreign scientists on the essence of the concept of «corporate culture» are investigated and the functions and structure of corporate culture are considered;

– national peculiarities of corporate culture and main problems of corporate culture formation at domestic enterprises are analyzed;

– classifications of types of corporate culture are considered;

– the organizational structure of Zaporizhstal is considered and the main economic indicators of the enterprise are analyzed;

– the analysis of activity of the personnel of Zaporizhstal;

– the efficiency assessment of the existing corporate culture at the plant was carried out;

– in Ukraine the ways of solving the problems of corporate culture at domestic enterprises are proposed;

– research experience in improving corporate culture at enterprises;

– measures have been taken to improve the corporate culture at Zaporizhstal.

Methods of research: comparative method, general scientific methods of analysis, method of determining the type of corporate culture according to the classification of C. Hendy; characterization of corporate culture by G. Hofstede method; survey method and SWOT analysis. Microsoft Office Excel was used to process statistics, create tables, charts, and charts.

The information base of the research is the normative and legislative acts of Ukraine scientific publications and monographs of domestic and foreign scientists, materials of periodicals, scientific conferences on corporate culture of the enterprise, methodical literature of the department of management of organizations and foreign economic activity, financial and statistical reporting of Zaporizhstal and Internet.

In the process of research, the following results have been obtained, which are inherent in scientific novelty:

Improved:

– the main problems of formation of corporate culture at the Ukrainian enterprises are revealed and generalized and practical recommendations on their overcoming are given;

– justification of priorities and directions of improvement of the mechanism of formation of corporate culture at the enterprises by: identification of basic elements of corporate culture; formation of the main directions, the purposes and strategy improvement of corporate culture at the enterprise;

– the mechanism of formation of corporate culture at the enterprises under the influence of external and internal factors.

The results obtained and the recommendations developed provide a methodological basis for the development of tools and methods to improve corporate culture at domestic enterprises, their application and integrated use. The study provides an example of the introduction of modern methods at Zaporizhstal in order to improve the level of corporate culture.

Conclusions and recommendations given in the qualifying work of the master can be useful and used in Ukrainian enterprises of various industries, in particular, heads of enterprises and specialists whose task is to improve the level of corporate culture in the enterprise.

The main results of the qualification work are covered in the article and theses.

CORPORATE CULTURE, ENTERPRISE COMPETITIVENESS, STAFF EFFICIENCY, IMPROVEMENT OF CORPORATE CULTURE, STRATEGY, VALUES, MISSION AND THE ENTIRE ENTERPRISE, TRADITIONS, FOREIGN COMPANIES, UKRAINIAN ENTERPRISES.

ЗМІСТ

ВСТУП 20
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ 24
1.1 Сутність поняття «корпоративна культура», її основні функції та структура 24
1.2 Проблеми формування корпоративної культури на вітчизняних підприємствах 37
1.3 Класифікація типів корпоративної культури 46
Висновки до розділу 1 53
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ 54
2.1 Організаційна структура та економічна характеристика комбінату ПАТ «Запоріжсталь» 54
2.2 Аналіз діяльності персоналу ПАТ «Запоріжсталь» 66
2.3 Оцінка формування корпоративної культури ПАТ «Запоріжсталь» 72
Висновки до розділу 2 85
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ 87
3.1 Шляхи вирішення проблем корпоративної культури на вітчизняних підприємствах 87
3.2 Зарубіжний досвід удосконалення корпоративної культури 96
3.3 Вдосконалення корпоративної культури на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» 107
Висновки до розділу 3 114
ВИСНОВКИ 116
СПИСОК ВИКОРСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 119
ДОДАТКИ 128
Додаток А 128
Додаток Б 131
Додаток В 132

ВСТУП

Сьогодні в умовах ринкової економікиперед кожним підприємством постає проблема покращення результативності та підвищення ефективності управління.Саме високий рівень ефективності управління надає підприємству переваги перед конкурентами. Як і людина кожне підприємство є особливим. Підприємство має власні риси,особливості, цінності, звичаї, традиції, ознаки і т. д., які можна охарактеризувати як культуру організації.Корпоративна культуразумовлює не тільки відмінність між підприємствами, а також є гарантією успіху їхфункціонування та виживання в конкурентній боротьбі.

Для здійснення інноваційної діяльності підприємства потребують міцного фундаменту зфінансових і людських ресурсів, проте, без чітко налагодженоїкорпоративної культури, підприємство не досягне успіху на ринку таконкурентоздатності своєї інноваційної продукції. Інноваційні процеси нерозвиватимуться потрібним чином.

Керівництво закордонних компаній розуміє, що успіх організації багато в чому залежить від людського фактору, тому не рідко можна побачити, що на таких підприємствах працюють фахівці з корпоративної культури, а на великих підприємствах існують цілі підрозділи, завданням яких є підвищення ефективності корпоративної культури. На вітчизняних підприємствах поки що не розуміють важливість корпоративної культури, проте вже є українські підприємства з сильною корпоративною культурою. Вирішальним фактором успішної роботи вітчизняних підприємств в умовах ринку є формування ефективної корпоративної культури.

Корпоративну культуру як поняття та інструмент ефективного управління підприємством у своїх працях розглядали такі вітчизняні науковці як О. Апостолюк, О. Бала, В. Зеліч, В. Козлов, Н. Поліщук, О.

Тарасова, Т. Чернишова. Проблемам формування, оцінювання та розвитку корпоративної культури значна увага приділена у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, Е.Г. Шейн, А.В. Іванченко, Г.В. Назарова,В.Антонова, В.Вербицького, В. Гретченко, О. Дубовицьку, Д. Ісаєва, Р. Коджоян, Г. Хаєта, Ч. Хенді, К. Камерон, Р. Куінта ін. Проте особливостіформування корпоративної культури на підприємствах висвітлені недостатньо, що стало причиною для більшдетального дослідження даного питання.

Мета кваліфікаційної роботиполягає у розробленні та обґрунтуванні науково-методичних,теоретичних положень та розробці практичних рекомендацій щодоформування та реалізації ефективної корпоративної культури на підприємстві.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішені такі завдання:

– дослідити сутністьпоняття «корпоративна культура» вітчизняних та зарубіжних науковців, функції та структуру корпоративної культури;

– проаналізувати національні особливості корпоративної культури та основні проблеми формування корпоративної культури навітчизняних підприємствах;

– розглянути класифікації типів корпоративної культури;

– проаналізувати організаційну структуру ПАТ «Запоріжсталь» та головні економічні показники підприємства;

– здійснитианаліз діяльності персоналу ПАТ «Запоріжсталь»;

– оцінити ефективність існуючої корпоративної культури на комбінаті;

– запропонувати шляхи вирішення проблем корпоративної культури на українських підприємствах;

– розглянути зарубіжний досвід удосконалення корпоративної культури;

– запропонувати заходи щодо вдосконаленнякорпоративної культури на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь».

Предметом дослідженняє моделі, методи та функції корпоративної культури в системі управління розвитком підприємства.

Об’єктом дослідженняє процес формування, розвитку та управління корпоративною культурою на підприємстві.

Методи дослідження. У дипломній роботі для аналізу та оцінки корпоративної культури були використані наступні методи: метод визначення типу корпоративної культури за класифікацією Ч. Хенді; характеристика корпоративної культури за методом Г. Хофстеде; метод опитування та SWOT–аналіз.Для обробки статистичної інформації, створення таблиць, графіків та діаграм було використано програму MicrosoftOfficeExcel.

Інформаційною базою дослідження є нормативні та законодавчі акти України наукові публікації та монографії вітчизняних та закордонних вчених, матеріалами періодичних видань, наукових конференцій з питань корпоративної культури підприємства, методична література кафедри менеджменту організацій та зовнішньоекономічної діяльності, фінансова та статистична звітність ПАТ «Запоріжсталь», ресурси мережі Інтернет.

Наукова новизнадослідження полягає у визначенні характерних особливостей корпоративної культуripідприємства, щодало змогу оцінити її роль в системі управління інноваційною діяльністю; виявленні та узагальненні основних проблем формування корпоративноїкультури на вітчизняних підприємствах та надано практичні рекомендаціїщодо їх усунення. Були запропоновані основні організаційно-економічні заходи щодопідвищення рівня корпоративної культури на підприємстві.

Значення результатів кваліфікаційної роботи магістра полягає у тому, щоодержані результати та розроблені рекомендації, наведені в кваліфікаційній роботі магістра, можуть бути використані українськими керівниками під час формування, розвитку та управління корпоративною культурою на підприємстві.

Апробація результатів дослідження.Основні положення та результати дослідження доповідалися й обговорювалися на XIII Міжнародній науково-практичній конференції «Управління соціально-економічним розвитком регіонів та держави» (Запоріжжя, 2019).

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 3 наукові праці: 1 стаття і 2 тез за матеріалами наукових конференцій.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

1.1 Сутність поняття «корпоративна культура», її основні функції та структура

Сьогодні Україна, втім, як і інші країни пострадянського простору, переживає серйозну трансформацію соціально-економічної системи. Пошуки шляхів її розвитку в більшості випадків обмежуються розв'язанням раціональних питань, наприклад економічних. Що ж стосується людського фактору, то він часто не враховується, хоча саме людина є суб'єктом господарської діяльності, а ефективність його праці безпосередньо залежить від ціннісних орієнтацій, переконань, моралі, віри, традицій – чинників культури.

Для багатьох керівних осіб, президентів компаній, власників підприємств питання ціннісних орієнтацій є несуттєвим. Вважається, що це лише красиві слова або, в кращому випадку, корисні для суспільства культурні норми.

Сучасні умови, зокрема жорстка конкуренція, швидка зміна ринкової кон'юнктури, оновлення технологій, збільшення обсягів інформації, зіштовхують державні структури, промислові підприємства і комерційні організації в стан «води, що постійно вирує». Тут немає місця точним прогнозам.

Опора на матеріальну мотивацію також не завжди ефективна, оскільки реалізація стратегічних планів розвитку організації неможлива без провідної ролі моралі, високих життєвих і трудових цінностей її керівників і співробітників, без усвідомлення важливості як виробничої культури, так і культури взагалі. Ось чому сьогодні поняття «корпоративна культура» не тільки складова ділової моди, хоча деякі організації і ототожнюють її з

«костюмом», без якого вже непристойно виходити на ринок товарів і послуг. В першу чергу, це момент самоусвідомлення в професійній діяльності, потужний мотиваційний фактор і, звичайно ж, репутація та імідж організації, компанії, фірми.

Основоположником терміна«корпоративна культура» є німецький фельдмаршал і військовий теоретик Мольтке. Він використовував його при оцінці взаємовідносинміж офіцерами. Писані і неписані правила поведінки сформувалися всередині професійних спільнот в гільдії ще в епоху середньовіччя. Якщо хтось порушив правила, то їх виганяли зі спільноти. Професійні корпорації вже тоді мали зовнішні атрибути. Зазвичай вони були пов'язані з певним кольором одягу, певним кроєм, різними деталями, символікою, що відрізняє приналежність до тієї чи іншої організації, поведінкою і т.д.

Термін «корпоративна культура»походить від лат. «corporatio» - спільнота, об'єднання, а не від «корпорації» (від лат. corpus - тіло) як організаційно-правового типу підприємства. І в силу походження терміна вважається, що передумовою до створення корпоративної культури послужили правила поведінки в середньовічних гільдіях, порушення яких загрожувало вигнанням із товариства[1, с. 35].

Сучасне значення терміна «корпоративна культура» набуває в 70-80-х роках двадцятого століття. Однак до сих пір єдиного поняття«корпоративної культури» не існує.

Сучасна корпоративна культурастала продуктом еволюції організації,який дозволив задовольнити потребу великих корпорацій в США в створенні власних культуруправління персоналом та виробництвом.Пізніше досвід західних фахівців став передаватися іншим дрібнішим компаніям.

Корпоративна культура відіграє важливу роль вфункціонуванні організації, а також є значущим чинником, що впливає на

їїконкурентоспроможність. Вітчизняні та зарубіжні науковці дають різні визначення поняттю «корпоративна культура».

Г. Морган стверджує, що корпоративнакультура є одним із засобів здійснення організаційної діяльностівикористовуючи, мову, традиції, переконання, установки та інші способипередачі певних цінностей, переконань, які дають потрібний напрям діяльності організації [2, с.38].

На думку дослідників Д. Елдріджата А. Кромбікорпоративна культура представляє собою особливі характеристики організації, що відрізняють її від інших [3, с.48].

М. Мескон зазначає, що корпоративна культура – це є клімат організації, а також вона є відображенням звичаїв, притаманнихпевнійорганізації [4, с.581].

Е. Шейн визначив, що корпоративна культура – це система колективних базових уявлень, придбаних групою при вирішенні проблем адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, які довели свою ефективність і тому розглядаються як цінність і передаються новим членам групи в якості правильної системи сприйняття,мислення і відчуття щодо названих проблем [5, с. 37]. Поняття за Е. Шейном є найбільш часто вживаним і поширеним в науковому середовищі.

Соціолог С. Роббінс бачить корпоративну культуру, як «спеціальний клей», який допомагає зберегти цілісність підприємства, за рахунок формування власних стандартів мислення і поведінки [6, с. 256].

Своє визначення запропонував Г. Л. Хаєт. За його баченням корпоративна культура представляє собою системутверджень, цінностей, понять, очікувань, сприймань, знаків або деталей, а також норм поведінки, стандартів, принципів, звичаїв, церемонійі т.д., які склалися в окремій організації та її підрозділах за час діяльності та яких дотримується більшість працівників [7, с. 17].

Доктор психологічних наук, професор Т.Ю. Базаров стверджує, що «корпоративна культура» – складний набір припущень, беззаперечно

прийнятий всіма членами команди і встановлює загальну основу для поведінки; вона виражається у філософії управління, ціннісних орієнтаціях, віруваннях, нормах поведінки, регламентує поведінку людини і дає можливість прогнозувати її поведінку в критичних ситуаціях [8, с. 86].

На думку В. А. Співака під поняттям«корпоративна культура» розуміється система матеріальних і духовних цінностей, взаємодіючих проявів, властивих цій корпорації, що відображають її індивідуальність і сприйняття себе та інших у соціальному та матеріальному середовищі, виявляються в поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і себе та навколишнього довкілля [9, с. 27].

Соціологи Е.А. Капітонов, Г. П. Зінченко та А.Е. Капітонов ставлять акцент на те, що «корпоративна культура» є чинником інноваційних трансформацій, які виводять на перше місце людський ресурс [10, с. 54].

Враховуючи наведені визначення авторівпоняття «корпоративна культура», пропонується комплексний підхід, за яким корпоративна культура – це особливі засоби здійснення організаційної діяльності, які є відображенням звичаїв, притаманних організації.

Корпоративній культурі притаманні певні принципи. Вона ґрунтується на наступних принципах:

- комплексність розвитку організації;
- визначення пріоритетів;
- дотримання традицій;
- заперечення силового впливу;
- комплексна оцінка впливу культури на функціонування організації.

Визначальне місце в забезпеченні ефективності управління корпоративною культурою належить її функціям [46, с. 40].

Використовуючи методику, запропоновану В.А. Співак, наведено перелік функцій корпоративної культури [9, с. 28-30]:

– відображення кращих деталей накопиченої культури, продукування нових цінностей та їх акумуляція;

– оціночно-нормативна функція;

– регламентуюча і регулююча функція культури, тобто використання культури як індикатора і регулятора поведінки;

– пізнавальна функція(наприклад, пізнання і засвоєння корпоративної культури, яке здійснюється в період адаптації працівника, допомагаєпрацівникові стати частиною колективу, визначає його успішність);

– змістотворна функція: корпоративна культура має неабиякий впливна світогляд людини, часто корпоративні цінності перетворюютьсяв цінності особистості і колективу або вступають з ними в конфлікт;

– комунікаційна функція – через цінності, норми поведінки та інші елементи культури, якіприйняті в організації, забезпечуються взаєморозуміння працівників та їх взаємодія;

– функція суспільної пам’яті, збереження та накопичення досвіду корпорації;

– рекреативна функція – відновлення духовних сил в процесі сприйняття елементів культурної діяльності організації можливо лише в разі високого морального потенціалу корпоративної культури і причетності працівника до неї та поділу її цінностей.

За класифікацією Г.Л. Монастирського функції корпоративної культури діляться на дві групи. Перша група включає функції, які виокремлюються станом, який панує всередині організації, а друга група включає функції, які виокремлюються необхідністю адаптації організації до умов, які висуває зовнішнє середовище.До першої групи функцій корпоративної культури належить [11, с. 247-250]:

– охоронна функція. Для захисту організації від загроз зовнішнього середовища, формується бар’єр.Таким бар’єром виступають різні заборони, табу та обмеження;

– інтегруюча функція. У працівника формується почуття приналежності до компанії, він відчуває гордість за неї. Незнайомі ж особи пригнуть стати частиною цієї організації. Це полегшує розв’язання кадрових проблем;

– регулююча функція. Гарантією стабільності організації є дотримання необхідних правил та норм поведінки їїробітниками, підтримка взаємовідносин між працівниками такомунікацій із зовнішнімсередовищем;

– функція заміщення.Офіційні відносини, механізми та потоки інформації ефективно заміщуються на неформальні. При цьому відбувається зменшення управлінських витрат;

– адаптивна функція.Допомагає працівникам пристосуватися один до одного і до самої організації. Загальні норми поведінки, ритуали, обряди сприяють адаптації працівників, також за допомогою них здійснюється виховання співробітників. Працівникам легше знаходити спільну мову один з одним, коли вони беруть участь у спільних заходах;

– освітня функція.Завдяки цій функції підвищується загальний рівень освіти в компанії. Чим вище загальний освітній рівень в організації, тим, як правило, більше бажання у окремих співробітників підняти свій освітній рівень. Таким чином, висока організаційна культура допомагаєпідтримуватисоціальну стабільність в організації, а такожзбагачувати людський капітал;

– функція управління якістюполягає в тому, що якість корпоративної культури безпосередньо впливає на якість роботи, робочого оточення, мікроклімату в організації, які, в свою чергу, визначають якість продукції організації;

– мотиваційна функція формує потрібні стимули для співробітників;

– орієнтуюча функція. Допомагаєспрямовуватидіяльність підприємства та її працівників у необхідномунапрямку;

– функція формування іміджу. Не тільки в оточуючих, але і у самих працівників виникають певні асоціації, які пов'язані з організацією. Ці асоціації є наслідкоммимовільного синтезу людьми відокремленихелементів культури організації в якесь невідчутне ціле, що маєвеликий вплив як на емоційне, так і на раціональне ставлення до неї.

До другої групи належать функції:

– функція орієнтації на споживача. Відносини організації зі споживачами залежать від того, чи враховують цілі, інтереси та запити споживачів в елементах корпоративної культури. При слабкій корпоративній культурі внутрішньоорганізаційні проблеми, як правило, затьмарюють проблеми споживача. Така організація не має майбутнього, якщо не почне піднімати свою культуру до рівня, що представляє інтерес для споживача;

– функція регулювання партнерських відносин. Зовнішнє середовище і її окремі суб'єкти можуть бути вельми несприятливі для організації тим, що використовують цінності і норми, що не збігаються з цінностями і нормами конкретної компанії. У цьому випадку високий рівенькорпоративної культури допомагає виробити прийнятні правила взаємодії з партнерами, які передбачають відповідні етичні та моральні норми і моральну відповідальність перед ними;

– функція адаптації економічної організації до суспільних потреб. В цьому випадку корпоративна культура сприяєусуванню перешкод і допомагає вибудовувати відносини з суб'єктами зовнішнього середовища. Пристосування до зовнішнього середовища має і внутрішню спрямованість, так як кожен працівник є не тільки учасником даної організації, але і представником певного зовнішнього оточення. При цьому корпоративна культура допомагає вирішити внутрішні конфлікти у працівників.

Науковець Г. Захарчин згрупував функції корпоративної культури підприємства за цільовою спрямованістю і виділив функціївнутрішнього, зовнішнього характеру тафункції, які мають прояви як внутрішнього, так і зовнішнього [12, с. 32-34].

Функції внутрішнього характеру:

– аксіологічна;
– просвітницько-виховна;
– мотиваційна;
– захисна;
– інтегруюча;
– функція управління якістю;
– селективна.

Функції зовнішнього характеру:

– інформаційна;
– регулююча;
– комунікативна.

Функції, які мають прояви внутрішнього і зовнішнього характеру:

– адаптаційна;
– економічна;
– частково аксіологічна.

В сучасній літературі можна зустріти безліч поглядів, як на визначення поняття «корпоративна культура», так і на структуру корпоративної культури.Декількапоглядів на структуру корпоративної культури розглянуто нижче.

Відомий дослідник корпоративної культури Е. Шейн встановив, що структура корпоративної культури має декілька рівнів: зовнішній, базовий та внутрішній.

До зовнішнього рівня Е. Шейн відносить символи, фірмовий стиль, архітектуру будівель та приміщень, де знаходиться компанія, слогани компанії, манери спілкування і т.д.

До базового рівня він відносить місію, кодекс, філософію, стратегію та цілі організації.

До внутрішнього рівня дослідник відносить переконання, віру, поведінку, методи прийняття рішень в організації, неписані правила взаємовідносин працівників в компанії (рис. 1.1).

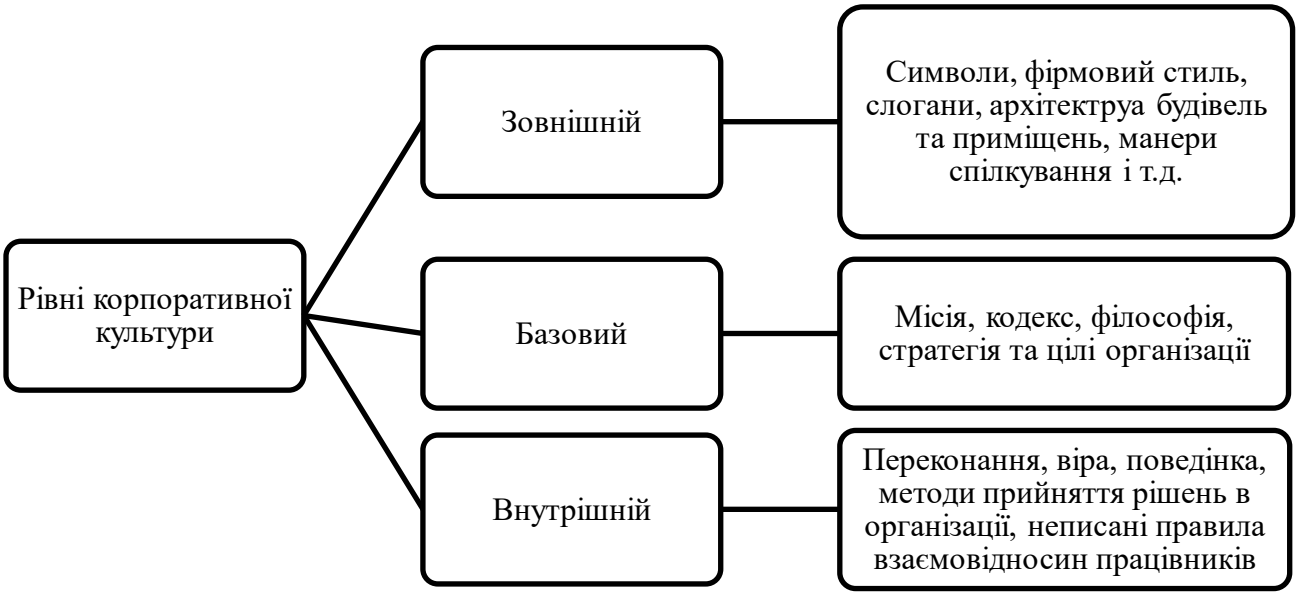

Рисунок1.1 – Рівні корпоративної культури за Е.Шейном [5]

Пізнання корпоративної культури починається з зовнішнього рівня. Друга назва цього рівня, яку дає дослідник – артефакти. На цьому рівні знаходяться видимі для нас атрибути. Тобто до зовнішнього рівня відноситься все те, до чого ми можемо доторкнутися, побачити, відчути і почути. Наприклад, фірмовий стиль організації, слогани, символи тощо.

Глибше пізнання корпоративної культури підприємства відбувається на наступному рівня, який називається «базовий». Атрибути цього рівня знаходяться дещо глибше, але вони є продовженням атрибутів зовнішнього рівня. Цей рівень визначає місію, цілі, цінності, філософію та стратегію

організації і належить до морально-етичної категорії. Саме ці компоненти стають основою для формування норм та форм поведінки.

У будь-якій організації існує третій рівень корпоративної культури, хоча він схований від сторонніх очей. Внутрішній рівень є віддзеркаленням переконань, поведінки, віри, а також методів прийняття рішень. Цей рівень визначає поведінку працівників на несвідомому рівні, підтримуючи їх у сприйняттівидимих атрибутів [5, с. 119].

Місія –являє собою соціальне призначення організації, яку поділяють її працівники.

Цінності – на підставі пріоритетних цінностей розглядаються і оцінюються всі дії співробітників і всі прийняті рішення.

Принципи роботи – принципи взаємовідносин з користувачами, з іншими установами (партнерами, потенційними спонсорами) і з представниками ЗМІ [13, с. 148-149].

Рисунок 1.2 – Структура корпоративної культури за Т. Баландіной [13, с. 148]

Т. Баландіна розглядає структуру корпоративної культури і виділяє в ній такі блоки: філософія фірми, ціннісно-нормативна культура, соціально-психологічна культура, культура внутрішніх комунікацій, культура зовнішньої ідентифікації, культура подій (рис. 1.2). Її підхід визначає основу корпоративної культури та філософію організації, виділяючи такі елементи корпоративної культури як місія, цінності та принципи роботи.

Н. Н. Могутнова виділяє в корпоративній культурі два рівня. Рівень артефактів і рівень цінностей. Перший рівень це зовнішні вираження корпоративної культуру, другий – цінності, які містяться в ній.

До артефактів автор відносить:

– зовнішній вигляд будівель, офісів та інших приміщень, де розташована організація;

– зовнішній вигляд працівників компанії (якщо в організації є дрес-код одягу);

– наявність виняткового стилю компанії: логотип, символи, їх використання під час оформлення робочих місць та документів;

– характеристики системи комунікації: видкомунікації, що використовується всередині організації;

– технічні засоби, що використовуються в організації; спеціальні документи, в яких описані цінності організації.

Другий рівень, який має назву «цінності», становить собою ряд складових, кожна з яких може бути закріпленав документах організації: це місія організації; історія компанії, її міфи і легенди, ритуали і традиції, умови і цінності [14, с. 268-269].

К.М. Ушаков виділяє шари корпоративної культури:емблеми, герої, церемонії, принципи і очікування, професійні цінності, загальнолюдські цінності[15, с. 3].

На погляд М. В. Рибакової корпоративнакультура являє собою систему, яка об’єднує наступні структури:

– ціннісно-нормативна структура: головніцінності, які розділяють працівники організації; корпоративнізвичаї; корпоративні норми;

– організаційна структура: формальна і неформальна організаційна структура; структура влади і лідерства; писані та неписані норми і правила внутрішньої взаємодії; звичаїі вимоги щодо «внутрішнього розпорядку», наприклад, правила поведінкина робочому місці;

– структура комунікацій: побудоваформалізованих неформальних інформаційних потоків;якість комунікації: втрата і перетворення інформації; напрямок дії по «внутрішньому PR»;

– структура соціально-психологічних відносин: структура обопільнихсимпатій, виборів, переваг; система ролей ворганізації;внутрішня позиція і конфліктність; ставлення до директорів організацій;

– ігрова структура: історія організації; міфи і легенди про організацію, її працівників і керівників;

– структура зовнішньої ідентифікації: імідж організації – образ, якийспрямованопередається клієнту; імідж, який відтворюється в реальному спілкуванні з клієнтом; сприйняття організації та її продукції в суспільстві;рекламніособливості: логотипи, слоган і ін. [16, с. 221].

С. С. Фроловрозглядає корпоративну культуру як сукупність культурних комплексіворганізації:

– діяльнісно-рольовий культурний комплекс. Даний комплекс становить собою головний фрагмент корпоративної культури таохоплює цінності та норми, що налаштовують виробництво продукції в даній організації (в найширшому сенсі продукцієюможуть виступати різноманітні послуги, інформація, матеріальна продукція і т. д.). Цей комплекс направляє і здійснює контроль над виконанням рольових вимог і мотивацією. Вплив культурних норм і цінностей виражаєтьсяу ставленні до своєї роботи, жорсткості рольовихправил, реакціях на дії, що стимулюють і у взаємному контролі за щоденноюдіяльністю.Різниця в дії культурних зразків

спостерігається і щодо мотивації членів організації. При розв'язанні питань, пов'язаних з мотивацією, на перший план висуваються культурні цінності;

– управлінський культурний комплекс становить собою сукупність певних норм й цінностей. Завданням цих норм та цінностей є регулювання відносин влади, підпорядкування та контролю. Схвалення норм влади і підпорядкування тісно пов'язанез особистими рисами працівниківорганізації, системою їх переконань. У зв'язку з цимвсе більш важливою стає проблема відбору працівників до організації з різними корпоративними культурами;

– культурний комплекс відносин із зовнішнім оточенням становить собою винятковусукупністьцінностей та норм. Їх не просто беруть і користуютьсяними у внутрішніх структурах організації, алеі співвідносять з різними складовими частинами зовнішнього середовища таким чином, щоб ці норми мали прямийабо непрямийвплив на встановленнязадовільного для організації балансу із зовнішнім оточенням;

– поведінковий культурний комплекс міститьв собі норми та цінності, які не пов'язані безпосередньо з діяльністю організації. Це норми проведеннявідпочинку, взаємовідносиниміж представниками протилежної статі, відношення до представників інших вікових і соціальних груп, відношення до неформальних лідерів[17, с. 124-126].

Таким чином, в літературі представлено безліч поглядів на визначення і структуру корпоративної культури. Кожен підхід має своїперевагита недоліки.

Т. Баландіна досить повно описує структуру корпоративної культури організації. Вона говорить про те, що в основі корпоративної культури лежить філософія організації. Вона об'єднує такі елементи корпоративної культури як місія, цінності та принципи роботи.

Н. Н. Могутнова також як і американський дослідник Е. Шейн виділяє в структурі корпоративної культури рівні. Перевага погляду Е. Шейна полягає в тому, що він говорить про наявність в основі корпоративної культури деяких базових припущення, які приймаються на віру таїснують на

несвідомому рівні. Так само вінвиділяє цінності, вірування та зовнішні прояви організації.

К. М. Ушаков виділяє шари в корпоративній культурі. Його модель корпоративної культури не так детальна у порівнянні з моделями інших авторів. Плюс його підходу полягає в тому, що в основі корпоративної культури знаходяться загальнолюдські цінності, які існують в суспільстві. Загальнолюдські цінності є тими базовими уявленнями, прийнятими на віру, які виділяє Е. Шейн в структурі корпоративної культури.

М. В. Рибакова розглядає корпоративну культуру як систему, яка складається з підсистем. Їїпогляд на структуру корпоративної культури схожий з поглядом Т. Баландіної. У структурі корпоративної культури М. В. Рибакової виділена організаційна підсистема.

С. С. Фролов виділяє культурні комплекси. Культурний комплекс можна розглядати як зріз певного аспекту життя організації. Перевага його в тому, що він виділяє поведінковий культурний комплекс, який відповідає за відносини до колег, керівництва. Недолік даного підходу в тому, що він окремо не розглядає комунікацію, яка присутня в організації.

1.2 Проблеми формування корпоративної культури на вітчизняних підприємствах

Формування корпоративної культури− складна проблема. Не можнаспрощено розуміти, що в організації будуть вирішені питання управління корпоративною культурою, якщо у всіх приміщеннях будуть висіти плакати з формулюванням місії компанії, співробітники будуть одягнені більш-меншоднаково, регулярно будуть проводитися корпоративні свята, на якихперсонал виконує гімн компанії.

Корпоративна культура за своєю сутністюбільш інертна, ніж інші об’єкти управління. Тому результати заходів з управління корпоративною

культурою будуть виявлятися не відразу, а необхідні дії щодо її зміни повинні випереджати інші перетворення.

Думка, що корпоративна культура в основному формується на основібазових установок засновників організації, обґрунтовують багато зарубіжних та вітчизнянихвчених. Надалі ця культура підтримується шляхом відбору персоналу, цілеспрямованої діяльності менеджменту на всіх рівнях. Ця позиція досить обґрунтована, проте їїне можна надмірно спрощувати йвідображатисправу так, ніби лідери організації можуть сформувати будь-яку бажану ними культуру [18, с. 23].

По-перше, в корпоративній культурі закріплюються не будь-які цінності та норми, а лише ті, які приводили і приводять до успішного розв'язання поставлених перед організацією завдань. У цьому плані поняття культурної парадигми організації дозволяє пояснити багато важливих аспектів і чинників формування корпоративної культури. В рамках такого розуміння успішні та ефективні способи вирішення різних проблемстають загальним надбанням організації та закріплюються у вигляді зразків, моделей для подальшої діяльності. Вони перетворюються в культурний запас компанії, в цінності та норми дій її персоналу.

По-друге, як зазначалося, у формуванні корпоративної культурипереплітаються свідомо плановані і цілеспрямовані процеси,з одного боку, і стихійні, процеси, які спонтанно складаються – з іншого. Цю обставину усвідомлюють фахівці, які займаються питаннями управління корпоративною культурою. Вони розуміють, щовпровадження у свідомість персоналу потрібних уявлень і цінностей неможливо зробити лише шляхом розпоряджень або настанов.

Корпоративну культуру не можна швидко сконструювати і впровадити, як не вийде й запозичити її. Можна перейняти тільки деякі механізмизв'язків і структури, які будуть зображені в організаційних проектах. Перенесення системи корпоративної поведінки однієї організації до іншої,в основному, не приводить до успішного результату. Кожна організація має свої

унікальниріси: склад працівників, професійно-кваліфікаційна кадрова структура, галузеваприналежність, географічне положення і т.д.

Корпоративна культура організації визначає напрямок її розвитку, пояснює напрямки функціонування організації. Вона дає можливість організації значною мірою розв'язуватипитання, які стосуються узгодження індивідуальнихцілей працівників із головною метою організації.При цьому створюється загальний культурний простір, якиймістить в собі цінності, правила, норми,моделі поведінки, прийняті усімапрацівниками [19, с. 7].

На формування корпоративної культури, її змісту, принципів та окремихпараметрів впливає ряд внутрішніх і зовнішніх факторів (рис.1.3).

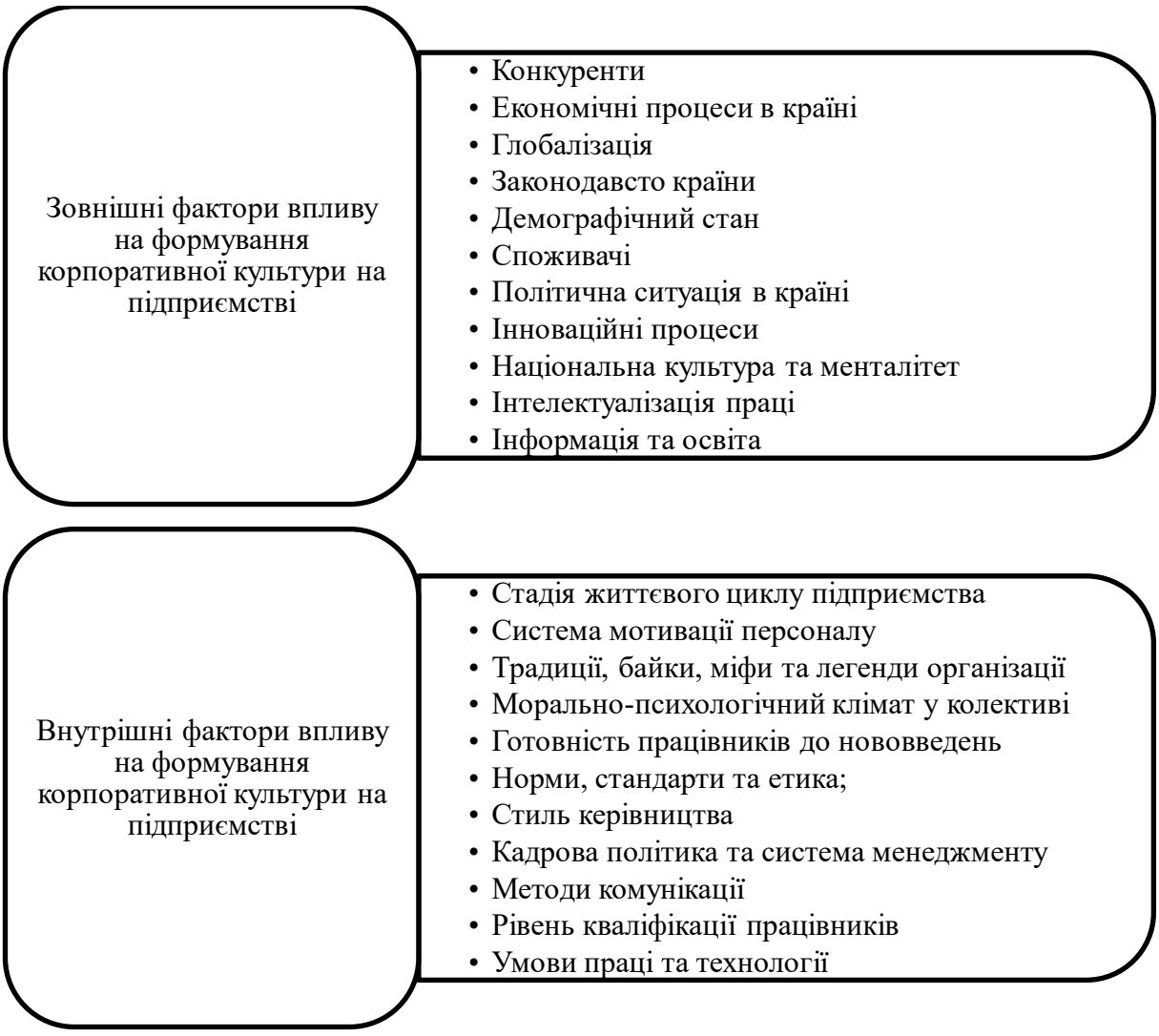

Рисунок1.3 –Зовнішні і внутрішні фактори впливу на формування корпоративної культури на підприємстві [21]

На всіх стадіях формування та розвитку організацій і підприємств особиста культура керівника, лідера,багато в чому визначає культуру всієї організації. Особливо сильний вплив можна спостерігати на першій стадії становлення організації або підприємства, коли керівник повинен проявити себе як видатна особистість, яка володіє професійними здібностями та навичками.

Не менш важливим фактором, який впливає на формування корпоративної культури є врахування особливостей галузі, в яких функціонує підприємство. Багатоаспектність видів економічної діяльності суб'єктів господарювання зумовлює формулювання різних вимог та правил щодо корпоративної культури підприємства у галузевому контексті.

На корпоративну культуру організації великий вплив має зовнішнє середовище. Проте дві організації, що мають однакове оточення, можуть мати зовсім різні культури. Це пов'язано з тим, що на підставі спільного досвіду співробітники організації по-різному вирішують дві дуже важливі проблеми.

Розв'язання першої проблеми пов'язане із зовнішньою адаптацією, тобто організація вирішує, що треба зробити для того, щоб пристосуватися до умов жорсткої зовнішньої конкуренції.

Друга проблемапоказує процеси внутрішньої інтеграції, тобтояк процеси і відносини всередині організаціївпливають на адаптацію організації до зовнішнього середовища [20, с. 88].

Суттєвим фактором зовнішнього середовища є національний характер. Оскільки чим більша спільнота, тим культура народу стійкіша й більш інертна під час змін.

Головним фактором формування корпоративної культури на вітчизняних підприємствах є те, що українські підприємства повинні постійно вдосконалюватися та розвиватися згідно з тими вимогами, які виникають під час глобального розвитку економіки, щоб у майбутньому не вийти за межі світових процесів [22, с. 161].

До уваги треба брати ще й фактори внутрішнього середовища. Важливим є взаємозв'язок корпоративної культури з управлінням в організації. Структура організації, кадрова політика підприємства, система мотивації персоналу, комунікаційна система всі ці елементи тісно пов'язані з корпоративною культурою.

Однак, треба пам'ятати, що саме люди та інформація залишаютьсяголовними цінностями корпоративної культури [7, с. 18-20].

Корпоративна культура повинна будуватися при умові, що персонал підприємства довіряє вищому керівництву підприємства, а також ця довіра повинна бути взаємною. Якщо довіра відсутня, то організація трансформується в бюрократичну структуру тільки зовнішніх і базових атрибутів корпоративної культури. Саме довіра виступає внутрішнім стрижнем, що формує та розвиває підприємство. Саме завдяки довірі організація перетворюється на те місце, куди хочеться приходити та працювати.

Відношення до корпоративної культури в Україні до сих пір залишається неоднозначним. Проте, варто зазначити, що на сьогоднішній день відомі успішні українські компанії вже розуміють важливість наявності на підприємстві корпоративної культури та починають відноситися до корпоративної культури як до важливого інструменту управління організацією і до як інструменту, що дає можливість отримати конкурентні переваги на сучасному ринку. Через це корпоративна культура в сучасному бізнесі виступає важливою умовою ефективної та успішної діяльності організації. Також корпоративна культура виступає міцним фундаментом для динамічного розвитку підприємства. Корпоративна культура виступає гарантом досягнення поставлених цілей та задач. З посиленням конкуренції з'являється необхідність в створенні додаткових конкурентних переваг, однією із яких і являється корпоративна культура.

Формування корпоративної культури на українських підприємствахвиконується через певні функції (рис. 1.4).

Рисунок1.4– Функції корпоративної культури на українських підприємствах[24]

Можна виділити ряд причин незадовільного стану формування корпоративної культури на українських підприємствах:

– велика частина ресурсів підприємств зосереджена на підвищенні матеріального добробуту, в результаті чого недостатньо уваги та ресурсів приділяється культурному розвитку, одним з чинників якого є і корпоративна культура;

– складності поєднання особливостей українського менталітету, суспільної свідомості і психології, які значно впливають на економічне середовище і культуру нашої країни;

– психологічні чинники, які стосуються тоталітарного минулого:пасивність, подвійна мораль, звичка сподіватисяна турботу від держави і одночасно не довіряти їй, недостатнє почуття відповідальності за свої вчинки;

– наявність у більшої частини населення «економічного нігілізму» з одного боку, та «індивідуалізму», який обумовленийхарактерними особливостями суспільного життя, з іншого;

– нерозкритість соціального ресурсу корпоративної культури, пов’язана з використаннямнеформальних деталейкорпоративної культури на відміну від стратегічних інструментів її впливу навдосконалення соціально-трудових відносин;

– непрофесійне економіко-управлінське кадрове забезпечення, яке зумовлене відсутністюв країні міністерських програм підготовки спеціалістівз управління акціонерними компаніями за спеціальністю;

– несприятливе внутрішньокорпоративне і зовнішнє оточення виробничо-господарської діяльності, яка зумовлена насамперед нерозумінням суті, призначень, етапів реалізації корпоративної культури на практиці, незадовільноюкорпоративною політикою, відсутністю корпоративногодуху упрацівників;

– комерціалізація корпоративної культури; відсутність увагидо учасниківкорпоративних відносин в соціально-духовному плані;

– зростання свідомої реалізації в виробничо-господарській діяльності організаціїелементу акціонерної антикультури; порушення кодексів протокольної поведінки учасниківкорпоративних відносин [25, 26].

Факторами, які ускладнюють процеси формування корпоративної культури середнього і малого бізнесу в Україні, також є:

– поєднання статусу власника активів підприємства і посади генерального директора;

– невміння працювати в команді, перекладання провини за невдачі на підлеглих і присвоювання успіхів керівниками;

– прийняття рішень про призначення на керівні посади виходячи з особистого знайомства, а не по наявності у претендента сучасних управлінських знань і навичок;

– практично повна відсутність довгострокового планування господарської діяльності через неможливість розробки точного прогнозу характеристик зовнішнього середовища через економічну і політичну нестабільність.

Таким чином, процес формування корпоративної культури єскладним і комплексним і знаходиться під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів ринкового середовища. Український менеджмент з кожним роком все більше намагається впроваджувати західні схеми управління, не завжди враховуючи особливості місцевого менталітету.

Національний характер є важливою складовою будь-якої національної культури, в тому числі і корпоративної. Він являє собою не стільки сукупність психологічних явищ, скільки буття, форми самосвідомості народу.

Серед негативних рис ментальності типового українського працівника (керівника, фахівця, робочого), які необхідно враховувати при формуванні корпоративної культури, можна виділити:

– безвідповідальність;

– прагнення без великих зусиль досягти успіху;

– нездатність цінувати або економити робочий час, слабкість виконавчої дисципліни;

– зневажливе ставлення до виконання інструкцій, стандартів, правил, законів;

– неповага до діяльності інших працівників, бажання задовольняти свої інтереси і ігнорувати чужі;

– несамостійність, надія на те, що хтось прийде і наведе порядок;

– інертність, безініціативність на робочому місці;

– зневажливе ставлення до навколишнього середовища, свого здоров'я [52, с. 134].

З іншого боку, необхідно всіляко підтримувати і культивувати позитивні ментальні характеристики, такі, як м'якість, толерантність, чуйність,душевна теплота, діловитість, рішучість, наполегливість, вірність слову, практичність, конкретність, справедливість. Двоїсту роль в побудові корпоративної культури вітчизняних комерційних структур відіграє індивідуалізмукраїнців, обумовлений специфікою суспільного життя. Оскільки формування акціонерного капіталу здійснюється за принципом «від індивідуального до колективного», ця риса національного характеру сприяє формуванню норм корпоративної філософії. З іншого боку, індивідуалізм, який має прогресивний історичний зміст як наслідок прагнення до свободи, призводить до самоізоляції, руйнування організаційних форм упорядкування суспільного,до невміння створювати і утримувати владу, що є стримуючим фактором [53, с. 86-88].

На жаль, на багатьох підприємствах, які здійснюють спроби сформувати корпоративну культуру, корпоративні цінності існують для персоналуяк набір декларативних норм, часто суперечать реальній практиці управління.Таку ситуацію зумовлює наявність протиріч між новими і старими кадрами управлінців. Разом з тим на підприємствах, де працює нова команда топ-менеджерів, також спостерігається протистояння між робітниками і керівниками.

1.3 Класифікація типів корпоративної культури

В літературі немає єдиного визначення поняття «корпоративна культура», також не існує єдиної класифікації видів корпоративної культури. Нижче будуть розглянуті класифікації типів корпоративної культури Д. Зонненфельда і К.Камерона - Р. Куїна [30, 31].

Д. Зонненфельд виділяє чотири види корпоративної культури і позначає їх такими термінами: бейсбольна команда, клубна культура, академічна культура, оборонна культура або «фортеця».

Бейсбольна команда. У цьому типі корпоративної культури спостерігається деяка кількість «зіркових працівників». Вони успішні, ініціативні, часто професіонали своєї справи, їх імена знайомі як в своїй компанії, так і за її межами, вони володарі яскравих, креативних ідей. Кожен має свій блок роботи, робота частіше проектна. У такій культурі працівники з невисокими особистісними і професійними показниками, як правило, не приживаються, їх найчастіше роботодавці швидко звільняють, тому що на тлі своїх успішних колег вони виглядають сірими мишками. Однак цей тип корпоративної культури підходить тільки невеликим компаніям, через те, що важливий індивідуалізм кожного зі складу цієї організації. «Бейсбольна команда» може швидко приймати рішення, тому краще за інших адаптується до кризових ситуацій. Цей тип характерний для швидкозростаючих ринків, таких як шоу-бізнес, IT-технології, реклама PR.

Клубна культура. Цей тип корпоративної культури характерний для стабільних компаній. Кожен працівник починає з низів, проходячи весь кар'єрний шлях, тим самим розширює свій професійний кругозір на кожному етапі і дізнається всі тонкощі роботи. Працівники лояльні до організації та її керівництва, тому що працюють найчастіше багато років. Цінується самовідданість, згуртованість, відданість, командна робота і трудовий стаж. Плинність кадрів мінімальна, рідко беруть фахівця ззовні на високі посади. Керівництво може відмовитися від вигідних пропозицій в силу прихильності

до свого «клубу». Зміни відбуваються повільно і поступово, як і кар'єрний ріст. Даний тип культури може зустрічатися в компаніях будь-якого розміру і зайнятих в різних сферах, частіше це військова та юридична спрямованість.

Академічна культура. Академічна культура зустрічається в старих, стабільних компаніях, передбачає поступовий кар'єрний ріст. Такі компанії в основному беруть молоді кадри без досвіду і «вирощують» своїх фахівців. Працівники рідко переходять з одного відділу до іншого – можливий тільки вертикальний ріст, вони накопичують свій творчий і професійний потенціал тільки в одній сфері, мають високу кваліфікацію, але компанія обмежує розвиток особистості співробітника. Головною цінністю є дотримання традицій. Даний тип культури характерний для лікарень, великих західних корпорацій, університетів.

Оборонна культура. Виникає при кризі в сегменті ринку або в самій компанії. Така корпоративна культура залежить від дії зовнішніх чинників, характеризується постійними скороченнями персоналу, відсутністю традицій і цінностей, де практично немає можливості для поступового кар'єрного зростання, часто піддається масивній реорганізації. Даний тип культури згубний для працівників, але може дати шанс швидко отримати місце керівника, але і також швидко його втратити [31, с. 78-80].

Порівнюючи типи корпоративної культури, запропоновані Д. Зонненфельдом можна виділити головні відмінні риси кожної з них.

Так «клубна культура» відображає переважно лояльність персоналу до керівництва і організації в цілому. «Академічна культура»– керівник сам «вирощує» фахівців, «Бейсбольна команда»– володіє високим професіоналізмом і стійкістю в кризових ситуаціях. «Оборонна культура»– залежить від зовнішніх впливів, характеризується постійними скороченнями персоналу, відсутністю традицій і цінностей, де практично немає можливості для поступового кар'єрного зростання, часто піддається масивній реорганізації.

Науковці К. Камерон і Р. Куїн виділяють наступні типи корпоративної культури: кланова або сімейна культура, адхократична культура, ринково-орієнтована або підприємницька культура, ієрархічна або бюрократична культура (рис. 1.5).

Рисунок 1.5– Типи класифікаційної культури за К. Камероном і Р. Куїном[35]

Кланова культура. Організація з клановим типом культури є однією великою родиною, в якій цінуються взаємоповага, турбота одне про одного, відданість, взаємна довіра, командний дух. Організація тримається завдяки спільним цінностям, згуртованості і традиціям, а також повазі і турботі про споживача. Враховуються індивідуальні особливості кожного співробітника. Керівник сприймається як вихователь або батько. У цій культурі виділяються два типи: лідер-наставник і пособник. Наставник – турботливий і бере участь у всіх справах компанії лідер, активно заохочує відданість справі і дотримання моральних принципів. Пособник орієнтований на людей і процеси компанії; лідер, який залагоджує конфлікти, втягує співробітників до

прийняття рішень і вирішення проблем. Активно заохочується участь в бізнесі і відкритість. Найчастіше це організації, які працюють на клієнтському ринку – роздрібна торгівля, послуги [32].

Адхократична культура. Культура, яка швидко змінюється та адаптується до змін. Ця культура також приділяє велику увагу індивідуальності співробітників і споживачів, але при цьому орієнтована на зовнішні позиції компанії на ринку. Має високу гнучкість у розв'язанні завдань. Цінуються новаторство, ризик, креатив. Лідер з такою культурою - стратегічний новатор, здатний передбачити зміни. Найчастіше така культурапритаманна високотехнологічним виробничим компаніям [33].

Ринково-орієнтована культура. У цій культурі приділяють велику увагу контролю і формальностям, але вона орієнтована на результати і зовнішні комунікації. Основна ідея – досягти цілей за всяку ціну, зайняти свою нішу на ринку і підтримуватирентабельність компанії. Заохочується конкуренція серед працівників, продуктивність і цілеспрямованість. Лідер такої організації – рішучий, суворий, твердий і агресивний. Така корпоративна культура властива організаціям, які займаються оптовою торгівлею[34].

Ієрархічна культура. Такий тип організаційної культури притаманний структурованим і формалізованим компаніям, які дотримуються строгих правил і офіційної політики. Характеризуються регламентованими впорядкованими процесами, високим рівнем контролю. Лідер в таких компаніях виконує роль координатора або інструктора. Інструктор – людина дуже уважна до деталей і своїй справі, всі процеси документує. Координатор в свою чергу – це людина, яка заслуговує на довіру і надійна, він підтримує робочий потік, активно заохочує стабільність і контроль. До такого типу культури відносяться державні структури і підприємства[34].

Так, кланова культура відрізняється тим, що в ній керівник сприймається як вихователь і батько. Особливість адхократичної культури в її високій гнучкості, орієнтації на новаторство, ризик, креатив. У ринковій

культурі приділяють велику увагу контролю і формальностям, вона орієнтована на результати і зовнішні комунікації. Ієрархічний тип організаційної культури притаманний структурованим і формалізованим компаніям, які дотримуються суворих правил і офіційної політики. Оскільки цей тип культури більше підходить для державних організацій, для комерційних він буде не настільки ефективним [36].

Якщо порівнювати дві описані типології, томожна знайти в них певні риси подібності.Так, зокрема, доцільно співвідносити перераховані типи культур в таблицю (табл.1.1).

Таблиця 1.1 –Співвідношення класифікацій видів корпоративної культури Д. Зонненфельда і К. Камерона, Р. Куїна

Типи культури заД. Зонненфельдом	Основні ознаки	Типи культури заК. Камероном і Р. Куїном	Основні ознаки
1	2	3	4
Бейсбольна команда	Високий професіоналізм і стійкість в кризових ситуаціях	Адхократична культура	Гнучкість, орієнтація на новаторство, ризик, креатив
Клубна культура	Лояльність персоналу до керівництва і організації в цілому	Ринково-орієнтована культура	Велика увага приділяється контролю і формальностям, орієнтація на результати і зовнішні комунікації
Академічна культура	Керівник сам «вирощує» фахівців	Кланова культура	Керівник сприймається як вихователь або батько
Оборонна культура	Залежить від зовнішніх впливів, часто піддається масивній реорганізації	Ієрархічна культура	Суворі правила, офіційна політика; не ефективний для комерційних організацій

Для порівняння реальної і бажаної культури звертаються до типології Ч. Ханді, який на основі робіт Р. Харрісона виділяє культуру влади (Зевса), ролі (Аполлона), завдання (Афіни), особистості (Діоніса) [37].

Американський соціолог Ч. Ханді запропонував свою класифікацію типів корпоративної культури на основі опитувальника Р. Харрісона. Для

аналізу він вибрав процес розподілу влади в організації, ціннісні орієнтації особистості, відносини індивіда і організації, структуру організації і характер її діяльності на різних етапах еволюції.Типи культури організації за Ч. Ханді зображено в таблиці (табл. А.1). За допомогою опитувальника Р. Харрісона визначають, в організації якого типу працює співробітник і який тип культури відповідаєйого перевагам, цінностям і вірувань.

Національні особливості корпоративних культур вивчаються за допомогою класифікацій Г.Хофстеде, Ф. Тромпенарса, Е. Холла. Підхід Г.Хофстеде вже кілька десятиліть, визнаний одним з найбільш ефективних для аналізу культур окремих країн, прогнозування практичної взаємодії їх представників. Він також дозволяє порівняти корпоративні культури підприємств певної країни та інших держав. Методологія Г.Хофстеде також була апробована учасниками довгострокового міжнародного проекту GLOBE-Studie при виявленні специфічних рис корпоративної культури організацій [38, 39].

Г.Хофстеде провів дослідження в 40 країнах. В результаті аналізу вчений дійшов висновку, що єдине, чим можна пояснити систематичні і стійкі відмінності в поведінці національних груп працівників в рамках одного мультинаціонального колективу, так це те національне середовище, в якому виросли люди до того, як вони потрапили в компанію. За розробленою вченим методикою всі відмінності були зведені в чотири групи [72]:

– уникнення невизначеності можна вважати ступенем, з якою люди певної країни надають перевагу структурованим ситуаціям. Такими є ситуації з ясними і чіткими правилами поведінки, які можуть бути формалізовані, а можуть підтримуватися традиціями. У країнах з високим ступенем прагнення уникнути невизначеності люди схильні до прояву хвилювання і занепокоєння, до гарячковості в роботі;

– мужність / жіночність. Згідно Г. Хофстеде, сильне чоловіче начало в національній культурі означає наполегливість, самовпевненість, домінування незалежності і честолюбство. У той же час сильне жіноче

начало свідчить про схильність людей до взаємозалежності, емоційності, співчуття до людини;

– індивідуалізм / колективізм. Цей параметр характеризує орієнтацію норм і цінностей національної культури або на індивідуальні, або на групові інтереси. Високий ступінь індивідуалізму передбачає, що людина в умовах вільних зв'язків в суспільстві сама піклується про себе і своїх близьких в сім'ї і несе відповідальність за свої дії. В колективістських суспільствах людям з дитинства прищеплюють повагу до груп, до яких вони належать, зазвичай до сім'ї, роду, клану або організації. Члени групи очікують, що група захистить їх і буде нести за них відповідальність, якщо вони потраплять в біду [73, с. 308-309];

– дистанція влади. За цією ознакою характеризується рівень демократизації стилю управління. При цьому низький ступінь дистанціювання характеризується відносною рівністю в суспільстві, а висока – нерівністю [74, с. 60].

Крім того, виділяють ще одну змінну –довгостроковість орієнтації, тобто увага зосереджена на майбутньому, яка проявляється в прагненні до заощадження і накопичення, завзятості і наполегливості в досягненні цілей. Короткострокова орієнтація тобто на минуле і сьогодення, проявляється в повазі до традицій.

Поділ корпоративних культур на сильні і слабкі – спосіб позначити напрямок організаційних змін. Т.Дж. Пітерс і Р.Х. Уотерман, чиїми уявленнями про сильну корпоративну культуру керуються багато вітчизняних авторів, вважають, що ефективна корпоративна культура повинна бути орієнтована на споживача, так як «чим сильніше культура і чим більше вона орієнтована на ринок, тим менше виникає необхідність в організаційних схемах, посадових інструкціях, детально розписаних правилах і процедурах». У таких компаніях самі рядові працівники знають, як діяти в тій чи іншій ситуації [40, с. 128 -129].

Висновкидо розділу 1

Перший розділ дипломної роботи присвячений теоретичним аспектам корпоративної культури. У першому підрозділі дипломної роботи було наведено сутність поняття «корпоративна культура» різних авторів. З'ясовані основні функції, які виконує корпоративнакультура. Також було наведено перелік функцій корпоративної культури за В. Співаком, Г. Монастирським та іншими авторами. Охарактеризовано чинники, що визначають особливості корпоративної культури, які необхідно брати до уваги під час їїформування. Розглянуто підходи до визначення структури корпоративної культури за Е. Шейном, Т. Баландіной, Н. Могутнової та ін.

У другому підрозділі було розглянуто основні проблеми формування корпоративної культури на вітчизняних підприємствах. Надано перелік функцій, які виконує корпоративна культура на українських підприємствах.

У третьому підрозділі були наведені основні класифікації типів корпоративної культури за Ч. Ханді, Г. Хофстеде, Д. Зонненфельда і К.Камерона - Р. Куїна. Також було визначено відмінні та схожі риси між класифікаціями типів корпоративної культури.

Зважаючи, що корпоративна культура становить собою дуже важливийфактор для організацій з інноваційною сферою діяльності, було розглянутоголовні принципи побудови корпоративної культури. Такожнаголошено, що ефективність обраних інструментів підвищення якостікорпоративної культури залежить не стільки від фінансових коштів, скільки відхорошої організації праці.

Отже, підсумовуючи викладений вище матеріал, вдалося з'ясувати, що корпоративнакультура являє собою особливо важливийфактор для організацій з інноваційною сфероюдіяльності. Високий рівень розвитку корпоративної культури на підприємстві може збільшити прихильність іпродуктивність працівників, у той час як нездорова корпоративна культура можепридушуватирозвиток організації або навіть призвести до банкрутства.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Організаційна структура та економічна характеристика комбінату ПАТ «Запоріжсталь»

Комбінат ПАТ«Запоріжсталь» являє собою підприємство з повним металургійним циклом. Підприємство займає провідні позиції з виробництва сталі в Європі, обсягами експорту, постачанням валюти, а також податковими відрахуваннями в Україні.

Спеціалізацією компанії є виробництво гарячого та холодного прокату з вуглецевої, легованої, низьколегованої та нержавіючої сталі. Залишається єдиним в Україні підприємством з виробництва тонколистового прокату з нержавіючої та легованої сталі і консервної жесті[41].

Відповідно до статуту, метою діяльності комбінату є отримання прибутку за рахунок здійснення виробничої, комерційної, посередницької та іншої діяльності, а також задоволення цього за рахунок соціально-економічних інтересів акціонерів та трудового колективу товариства [42].

Комбінат займає одинадцяте місце в рейтингу підприємств по величині доходу із п’ятиста найбільших компаній по величині доходу в Україні. Займає сьоме із місце в рейтингу найбільших підприємств по обсягу прибутку. Комбінат входить по п’ятірки найбільших експортерів [43].

Підприємство ставить перед собою три ключові стратегічні цілі та перелік завдань, щоб досягти їх:

– підтримувати конкурентні переваги у виготовленні сталі або піднятися на один рівень ефективності з провідними міжнародними виробниками сталі;

– укріпити свої позиції на стратегічних ринках, щоб збільшити обсяги продажів готової сталевої продукції;

– досягти рівня кращих практик у веденні бізнесу та ввести передові практики управління організацією і досягнення результатів [44].

Продукція комбінату ПАТ «Запоріжсталь» має великі переваги перед конкурентами. До переваг слід віднести:

– розвинена структура збуту продукції як на території України, так і за кордоном;

– ціна металопрокату та його якість раціонально співвідносяться;

– реалізація продукції орієнтована на споживача.

Комбінат більшу частину виготовленої продукції віддає на експорт, при порушенні стабільності економічної ситуації у світі і в окремих регіонах виникає ризик зниження обсягу поставок продукції і цін.

Завдяки добре диверсифікованій структурі продажів продукції, ризики, які стосуються експорту, зменшуються. Завдяки такій структурі підприємство має змогу в разі необхідності перенаправляти поставки своєї продукції з одного ринку на інший.

Основні клієнти та ринки збуту ПАТ «Запоріжсталь» представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні клієнти та ринки збуту ПАТ «Запоріжсталь»

Основні клієнти ПАТ «Запоріжсталь» на внутрішньому ринку	Основні клієнти ПАТ «Запоріжсталь» на зовнішньому ринку
ПАТ «Комінмет»; ТОВ «Метінвест СМЦ»; ТОВ «Інтерпайп Україна»; ПрАТ«ТЗ "ТРУБОСТАЛЬ»; ТОВ «МДІстейт»; ПАТ «Дніпроспецсталь»; ПАТ «ММК ім. Ілліча»;	«МетінвестІнтернейшнл С.А.»; ТОВ «Метінвест Євразія»; ТОВ «Метінвест Дистрибуція»;

Серед проблем, які істотно вплинули на розширення ринків збуту слід навести:

– результати фінансово-економічної кризи, які спричинилизниження рівня попиту на сталь;

– обмеження вільної торгівлі (антидемпінгові мита в таких країнах, як Індонезія, Таїланд, Аргентина, США, Мексика, Бразилія, Канада, ввізне мито на прокат в Туреччині та Індії);

– надлишок металопродукції в Китаї;

– зниження курсу російського рубля до інших валют сприяє зниженню конкурентоспроможності імпортної продукції, зокрема української в Росії;

– негативна економічна та соціально-політична ситуація в Україні, що приводитьдо зменшення обсягів споживання сталевої продукції.

До фінансово-економічних ризиків, які впливають на конкурентну позицію підприємства можна віднести такі ризики, як:

– істотнезменшення обсягів виробництвапродукції, нестабільність валютного курсу, зниження інвестиційної привабливості країни ускладнюють видачу позик для модернізації виробництва. Незважаючи на такі обставини,комбінату вдаєтьсязнаходити гроші для проведення модернізації устаткування з метою зменшення обсягів використання енергоресурсів та зменшення собівартості продукції;

– нестабільне відшкодування державою податку на додану вартість;

– високі ціни на енергоносії та послуги з боку державних монополійв тому числі залізничні перевезення.

Згідно інформації аналітичної організації WorldSteelAssociation в 2016 році споживання сталевої продукції збільшилося на 0,7% до 1523 млн. тонн. За оцінками експертів асоціації, сьогодні металургійна промисловість вже досягла свого активного зростання, яке базується на стрімкомуекономічному розвитку Китаю [75].

Продаж металопродукції на експорт закордон здійснюється в різні країни світу. Серед найбільш крупних ринків можна назвати такі країни: Туреччина, Болгарія, Польща, Ірак, Ліван, Ізраїль, Італія, Індія, Ефіопія, Нігерія, ОАЄ, Ізраїль.

Як вже зазначалося вище, спеціалізацією комбінату є виробництво чавуну, сталі та прокату. Кожного року обсяги виробництва зростають. Ріст обсягів виробництва комбінату зображено на графіку (рис. 2.1).

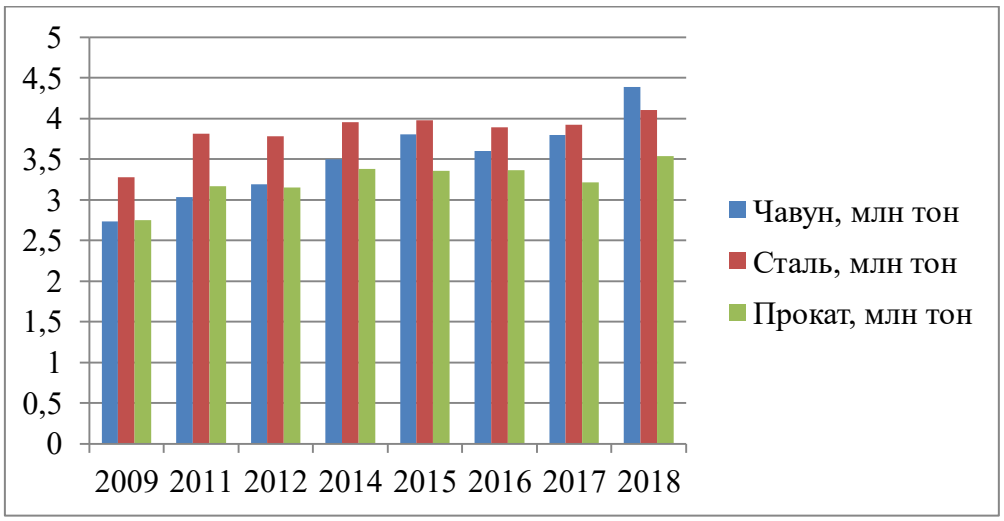

Рисунок 2.1–Рівень обсягів виробництва комбінату чавуну, сталі та прокату 2009-2018 рр.

З кожним роком комбінат збільшує обсяги вироблення чавуну, сталі та прокату. У 2018 році обсяг чавуну, в порівнянні з 2009 роком, збільшився в 1,6 рази, сталі – в 1,3 рази, прокату – в 1,3 рази. У 2009 році обсяг виробництва чавуну був 2,731 млн. тон, сталі –3,276 млн. тон, прокату – 2,749 млн. тон. У 2011 році обсяг виробництва чавуну сягнув 3,038 млн. тон, сталі – 3,812 млн. тон, прокату –3,171 млн. тон. У 2015 році обсяг виробництва чавуну становив 3,808 млн. тон, сталі – 3,979 млн. тон, прокату – 2,354 млн. тон. У 2016 році відбулося незначне зменшення виробництва чавуну і сталі, обсяг виробництва чавуну становив – 3,6002 млн. тон, сталі – 3,8907 млн. тон, прокату – 3,3679 млн. тон. У 2017 році обсяги виробництва

чавуну та сталі поступово збільшувалися, а виробництво прокату зменшилося, так обсяг виробництва чавуну становив 3,795 млн. тон, сталі – 3,9264 млн. тон, прокату – 3,2142 млн. тон. У 2018 році обсяг виробництва чавуну був 4,3865 млн. тон, сталі – 4,1058 млн. тон, прокату – 3,5374 млн. тон.

Організаційна структура підприємства ПАТ «Запоріжсталь» є досить об'ємною, що зображено на рисунку Б.1.

Організаційна структура ПАТ «Запоріжсталь» має лінійнофункціональний вигляд. Дана структура поєднує в собі переваги лінійних і функціональних структур. Перевагами цієї структури є: відповідність структури обраній стратегії діяльності підприємства, а також поєднання принципу спеціалізації управління з принципом єдності керівництва.

Поточною діяльністю Товариства керує Генеральний директор за допомогою десяти Дирекцій за напрямками діяльності, 3-х самостійних управлінь: юридичного, корпоративних комунікацій, справами адміністрації.

- дирекція з технології та якості;
- дирекція з інжинірингу;
- дирекція з виробництва;
- дирекція зі збуту;
- комерційна дирекція;
- фінансова дирекція;
- дирекція з персоналу;
- дирекція з безпеки;
- дирекція з охорони праці, промислової та техногенної безпеки;
- управління справами адміністрації [47].

Проаналізувавши річну звітність підприємства за 2016-2018 роки, можна зробити висновок, що рівні економічних показників зростають (табл.2.2)[48-50].

Таблиця 2.2 – Активи підприємства ПАТ «Запоріжсталь» 2016-2018 рр.

Показники тис.грн.	2016	2017	2018
1	2	3	4
Необоротні активи	19320447	23499048	24928897
Оборотні активи	21159950	38487761	45536196
Довгострокові зобов'язання	3012500	3409429	3006951
Короткострокові зобов'язання (поточні)	17284314	32346052	34548607
Чистий дохід	33158709	46746886	59153818
Валовий прибуток	9459230	8437387	9739238
Інші операційні доходи	489298	204781	556089

Виходячи з даних таблиці, будуємо графік, який буде показувати необоротні активи підприємства за 2016-2018 роки (рис. 2.2).

Рисунок 2.2–Необоротні активи ПАТ «Запоріжсталь» 2016-2018 рр.

Примітка: сформовано автором на основі (Річна звітність ПАТ «Запоріжсталь» 2016 рік; Річна звітність ПАТ «Запоріжсталь» 2017 рік; Річна звітність ПАТ «Запоріжсталь» 2018 рік)

Отже, можна зробити висновок, що необоротні активи підприємства в 2018 році зросли в 1,3 рази в порівнянні з 2016 роком. В 2016 році необоротні активи становили 19320447тис.грн., в 2017 році –23499048 тис. грн., в 2018 році–24928897 тис. грн.

Оборотні активи комбінату зображено нижче на графіку (рис. 2.3).

Рисунок 2.3–Оборотні активи ПАТ «Запоріжсталь» 2016-2018 рр.

Примітка: сформовано автором на основі (Річна звітність ПАТ «Запоріжсталь» 2016 рік; Річна звітність ПАТ «Запоріжсталь» 2017 рік; Річна звітність ПАТ «Запоріжсталь» 2018 рік)

Отже, можна констатувати, що оборотні активи зросли в 2,2 рази в 2018 році, в порівнянні з 2016 роком. У 2016 році оборотні активи становили 21159950 тис. грн., у 2017 році –38487761 тис. грн., у 2018 році–45536196 тис. грн. На графіку можна побачити значний приріст оборотних активів у 2017 році, а потім поступовий ріст показників.

Довгострокові зобов'язання підприємства за 2016-2018 роки зображено на наступному графіку (рис. 2.4).

Рисунок 2.4–Довгострокові зобов'язання ПАТ «Запоріжсталь» 2016-2018рр.

Примітка: сформовано автором на основі (Річна звітність ПАТ «Запоріжсталь» 2016 рік; Річна звітність ПАТ «Запоріжсталь» 2017 рік; Річна звітність ПАТ «Запоріжсталь» 2018 рік)

Розглянувши наступний графік, можна зробити висновок, що рівень показника «довгострокові зобов'язання» зменшився у 2018 році, в порівнянні з 2016 роком, так як у 2016 році показник становив 3012500 тис. грн., у 2018 році показник зменшився і становив– 3006951 тис. грн. Проте на графіку можна побачити, що в 2017 році рівень показника стрімко збільшився в 1,13 рази, в порівнянні з 2016 роком та становив 3409429 тис. грн.

Короткострокові зобов'язання підприємства за 2016-2018 роки зображено на наступному графіку (рис. 2.5).

Рисунок 2.5–Довгострокові зобов'язання ПАТ «Запоріжсталь» 2016-2018рр.

Примітка: сформовано автором на основі(Річна звітність ПАТ «Запоріжсталь» 2016 рік; Річна звітність ПАТ «Запоріжсталь» 2017 рік; Річна звітність ПАТ «Запоріжсталь» 2018 рік)

Згідно з даними таблиці робимо висновок, що з показником короткострокових зобов'язань інша ситуація, так як рівень показника збільшується з кожним роком, хоча в 2018 році відбулося незначне збільшення, якщо порівнювати з попереднім роком. Якщо ж порівнювати рівень показника в 2016 і в 2018 роках, то показник збільшився в два рази. У 2016 році рівень показника становив 17284314 тис. грн, у 2017 році –32346052 тис. грн, у 2018 році–34548607 тис. грн.

Згідно даних таблиці, будуємо наступний графік, який буде показувати рівень чистого доходу підприємства за останні три роки (рис. 2.6).

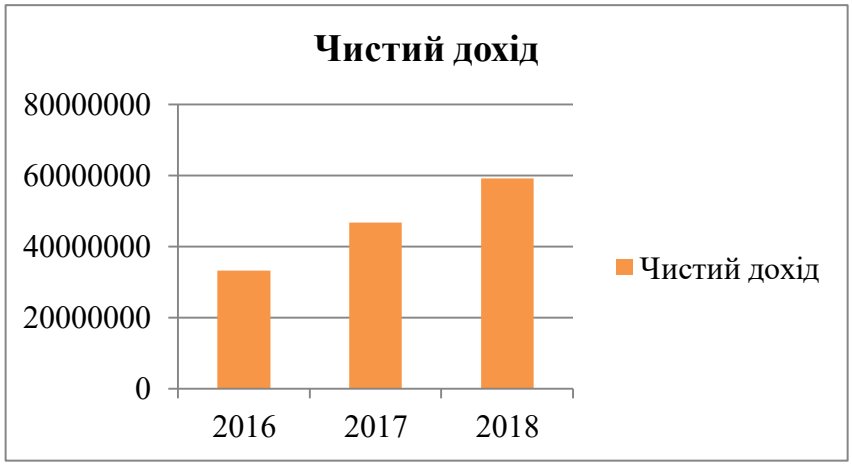

Рисунок 2.6–Чистийдохід ПАТ «Запоріжсталь»2016-2018 рр.

Примітка: сформовано автором на основі (Річна звітність ПАТ «Запоріжсталь» 2016 рік; Річна звітність ПАТ «Запоріжсталь» 2017 рік; Річна звітність ПАТ «Запоріжсталь» 2018 рік)

Уважно розглянувши наступний графік, можна зробити висновок, що рівень чистого доходу підприємства стабільно зростає з кожним роком. В 2018 році чистий дохід комбінату збільшився в 1,8 рази, в порівнянні з 2016 роком. Якщо порівнювати чистий дохід підприємства за 2017 та 2018 роки, то рівень показника збільшився у 1,3 рази. Згідно річної звітності підприємства, у 2016 році чистий дохід становив 33158709 тис. грн., у 2017 році – 46746886 тис. грн., у 2018 році – 59153818 тис. грн.

Рівень валового прибутку комбінату зображено на графіку (рис. 2.7).

Рисунок 2.7–Валовий прибуток ПАТ «Запоріжсталь» 2016-2018рр.

Примітка: сформовано автором на основі (Річна звітність ПАТ «Запоріжсталь» 2016 рік; Річна звітність ПАТ «Запоріжсталь» 2017 рік; Річна звітність ПАТ «Запоріжсталь» 2018 рік)

Розглянувши графік, можна зробити висновок, що валовий прибуток підприємства починає зростати у 2018 році. Якщо порівнювати рівень показника за 2016 та 2018 роки, то показник збільшився у 1,3 рази. У 2017 році відбулося різке зниження валового прибутку підприємства. У 2016 році показник становив 9459230 тис. грн., у 2017 –8437387 тис. грн., 2018 –9739238 тис. грн.

Згідно з даними таблиці, будуємо наступний графік, який буде показувати рівень інших операційних доходів підприємства (рис. 2.8).

Рисунок 2.8–Інші операційні доходи ПАТ «Запоріжсталь» 2016-2018рр.

Примітка: сформовано автором на основі (Річна звітність ПАТ «Запоріжсталь» 2016 рік; Річна звітність ПАТ «Запоріжсталь» 2017 рік; Річна звітність ПАТ «Запоріжсталь» 2018 рік)

Ситуація в з іншими операційними доходами схожа з ситуацією, яка сталася з валовим прибутком підприємства. В 2018 році показник зріс в 1,14 рази, проте в 2017 році рівень показника різко впав. У 2016 році показник становив 489298 тис. грн., у 2017 році –204781 тис. грн., у 2018 році –556089 тис. грн.

Як можна побачити, рівень економічнихпоказників діяльності комбінату змінювався хвилеподібно. Причиною таких коливань стала ситуація в країні, а також зміни у структурі підприємста. Проте за останні роки об’єми виробництва продукції збільшилися, капітал накопичується у

вигляді прибутку та виготоволеної продукції, що знаходиться на складі. Можна зробити висновок, що економічний стан підприємства покращується.

Разом зі збільшенням прибутку, збільшуються і витрати підприємства. Матеріальні, трудові фінансові ресурси використовуються раціонально. Рівень витрат підприємства підтверджується зростанням рівня фінансової результативності, що, в свою чергу, має позитивний вплив на економічні показники комбінату за останні роки.

Дані щодо витрат підприємтва знаходяться в таблиці (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Показники витрат комбінату за 2016-2018 рр.

Показники тис. грн.	2016	2017	2018
1	2	3	4
Адміністративні витрати	711508	806736	912790
Інші операційні витрати	333717	470612	418812
Витрати на збут	1840085	2153886	2486375
Фінансові витрати	1365189	880515	704229
Фінансовий результат	7063218	5210934	6477350

Рівень адміністративних витрат, інших операційних витрат, витрат на збут та фінансових витрат підприємства за останні три роки відображено на графіку (рис. 2.9).

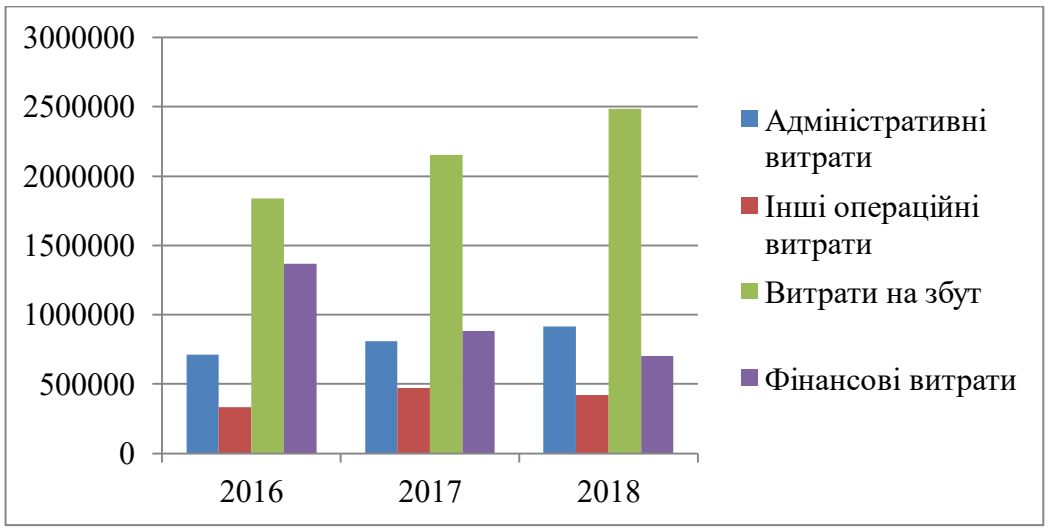

Рисунок 2.9–Показники витрат ПАТ «Запоріжсталь» 2016-2018рр.

Примітка: сформовано автором на основі (Річна звітність ПАТ «Запоріжсталь» 2016 рік; Річна звітність ПАТ «Запоріжсталь» 2017 рік; Річна звітність ПАТ «Запоріжсталь» 2018 рік)

Найбільший рівень витрат становлять витрати на збут, з кожним роком рівень витрат на збут зростає. Рівень фінансових витрат поступово зменшується з кожним роком. Рівень адміністративних витрат потроху зростає. У 2017 році відбулося незначне збільшення рівня інших операційних витрат, але в 2018 році рівень витрат зменшився. Загалом, рівень інших операційних витрат тримається на одному рівні.

Згідно з даних таблиці, будуємо графік, який відображатиме рівень фінансового результату підприємства за 2016-2018 роки (рис. 2.10).

Рисунок 2.10–Фінансовий результат «Запоріжсталь» 2016-2018 рр.

Примітка: сформовано автором на основі (Річна звітність ПАТ «Запоріжсталь» 2016 рік; Річна звітність ПАТ «Запоріжсталь» 2017 рік; Річна звітність ПАТ «Запоріжсталь» 2018 рік)

Уважно розглянувши графік, можна зробити висновок, що фінансовий результат підприємства зменшився у 2018 році, в порівнянні з 2016 роком. На графіку можна побачити, що в 2017 році рівень фінансових результатів різко зменшився, проте в 2018 році почав поступово зростати.

Отже, підприємство останні роки переживало кризовий стан, як і більшість підприємств на той період, але зараз комбінат нарощує темпи приросту прибутків завдяки експорту продукції та поліпшенню якості наданих послуг і виготовлених товарів.

2.2 Аналіз діяльності персоналу ПАТ «Запоріжсталь»

На комбінаті працюють різні категорії працівників. Серед груп працівників комбінату потрібно виділити молодь віком до 35 років, працівників, які оформили пенсію, працівників, які досягли пенсійного віку та дипломованих фахівців з повною вищою освітою та та дипломованих фахівців з базовою вищою освітою (табл. 2.4).

Таблиця 2.4–Категорії працівників комбінату ПАТ «Запоріжсталь»

Категорії працівників	Чол.	%, від середньоспискової чисельності працівників
Молодь у віці до 35 років	4447	37,10%
Працівники, які оформили пенсію	1498	12,50%
Працівники, якідосягли пенсійного віку	647	5,40%
Дипломовані фахівці	5394	45%
з них:		
з повною вищою освітою	3225	26,90%
з базовою вищою освітою	2038	18,10%

Виходячи з даних таблиці будуємо діаграму категорій працівників на підприємстві (рис. 2.11).

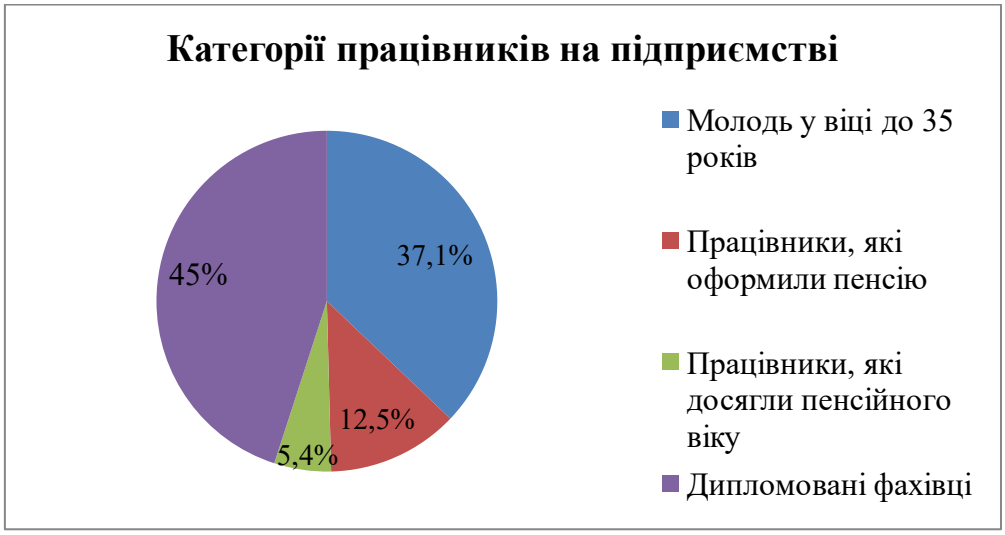

Рисунок 2.11– Категорії працівників ПАТ «Запоріжсталь»

Розглянувши діаграму, можна побачити, що найбільший відсоток від середньоспискової чисельності працівників становлять дипломовані фахівці, це 45% від загальної кількості працівників. Від загальної кількості працівників 26,90% становлять дипломовані фахівці з повною вищою освітою, а дипломовані фахівці з базовою вищою освітою становлять – 18,10%.Потрібно додати, що досить великий відсоток становить показник кількості молоді у віці до 35 років, показник становить 37,10% від середньоспискової чисельності працівників комбінату. Разом молодь у віці до 35 років та дипломовані фахівці з повною вищою освітою та базовою вищою освітою становлять 82,10% від середньоспискової чисельності працівників підприємства. Потім йдуть працівники, які оформили пенсію, показник становить їх частка набагато менша та становить 12,50%. Найменший відсоток у працівників, які досягли пенсійного віку – 5,40%.

Середній вік працівників комбінату за 2017 р. становить – 39,6 років, за 2016 р. – 39,8 років. Середній стаж працівників становить – 13,4 роки.

Згідно з річними звітами комбінату за 2016-2018 роки, середня кількість працівників зменшується з кожним роком. Рух кадрів за 2016-2018 роки зображено на графіку (рис. 2.12)

Рисунок 2.12–Середня кількість працівників комбінату 2016-2018 рр.

Розглянувши графік, що відображає середню кількість працівників підприємства, можна констатувати, що за останні три роки кількість працівників поступово, але впевнено зменшується. У 2016 році середня кількість працівників становила 13998 осіб, у 2017 році – 11986 осіб, у 2018 році – 10440 осіб.

За останні кілька років прослідкується тенденція до зниження кількості працівників на підприємстві, що викликано різними причинами. До причин звільнення працівників з підприємства відноситься незадоволення заробітною платою, шкідливими умовами праці, розходженням у поглядах з керівниками, за станом здоров'я або у зв'язку із виходом на пенсію, погіршенням ситуації в країні та відтік кадрів закордон.Проте слід зазначити, що підприємство досі залишається одним із найсильніших конкурентів на ринку праці. Причини звільнення персоналу представлені в таблиці В.1.

Згідно з даними таблиці, будуємо діаграму, що відображатиме кількість працівників, прийнятих на постійну та на тимчасову роботу (рис. 2.13)

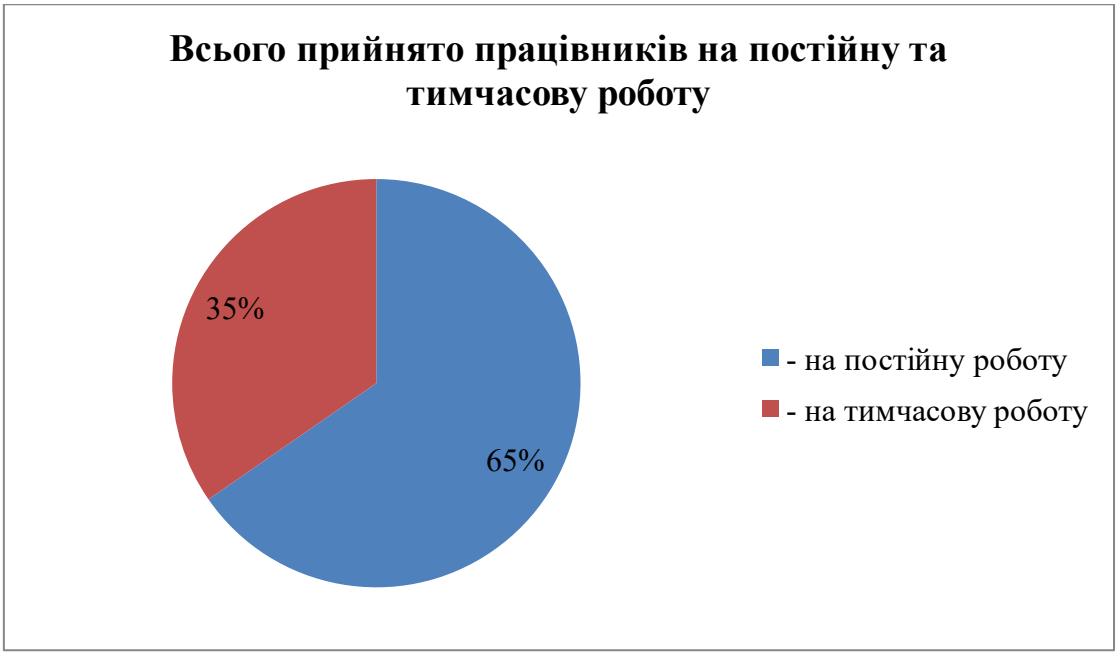

Рисунок 2.13–Кількість працівників, прийнятих на постійну та тимчасову роботу

Розглянувши діаграму, можна констатувати, що відсоток працівників, яких прийняли на постійну роботу вище і становить 65%, відсоток працівників, прийнятих на тимчасову роботу майже в два рази менший та становить відповідно 35% .

Слід зазначити, що на підприємстві користуються різними джерелами для пошуку персоналу, що відображено на діаграмі (рис. 2.14).

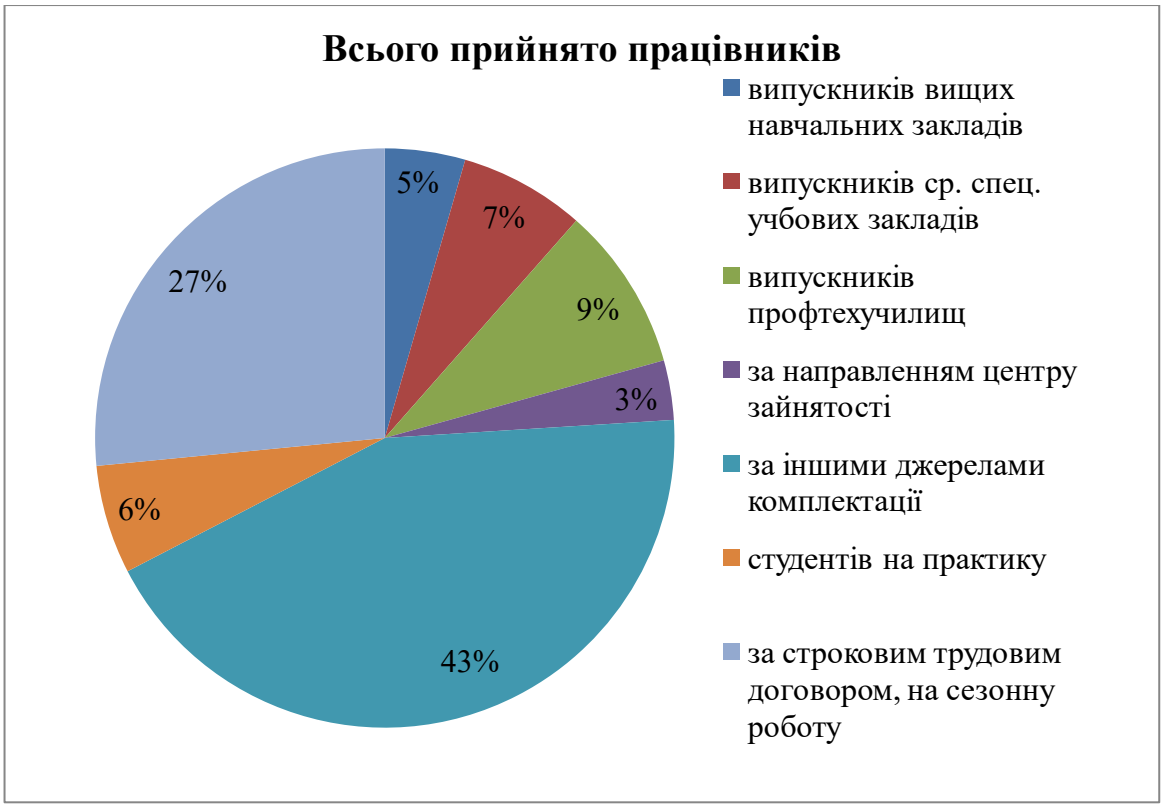

Рисунок 2.14–Працівники, прийняті на постійну та тимчасову роботу за різними джерелами

Слід зазначити, що серед прийнятих працівників найбільший відсоток займають ті, яких знайшли за допомогою інших джерел комплектації, частка становить 43%. На наступному місці йдуть працівники, прийняті за строковим трудовим договором, на сезонну роботу, їх відсоток становить – 27%. Далі йдуть працівники, які є випускниками професійних училищ, їх частка становить – 9 %. Далі йдуть випускники середніх спеціальних учбових закладів, вони займають 7%. Після йдуть студенти, яких прийняли

на виробничу практику, їх відсоток становить 6%. Менший відсоток у випускників вищих навчальних закладів, він становить 5%. Найменша кількість працівників, які прийняті за направленням центру зайнятості, відсоток становить 3%.

Отже, можна зробити висновок, що більшу частину становлять працівники, яких прийняли за строковим трудовим договором на сезонну роботу та працівники за іншими джерелами комплектації.

Згідно з даними таблиці В.1будуємо діаграму, яка відображатиме причини звільнень працівників з підприємства (рис. 2.15).

Рисунок 2.15– Причини звільнення працівників

Так, найбільша кількість звільнень відбувається саме у зв'язку з виходом на пенсію, їх відсоток сягає 37%. Далі знаходяться інші причини

власного бажання, вони займають 20% від всієї кількості звільнень. Досить велика кількість звільнень відбувається у зв'язку з із закінченням строку трудового договору, сезонної роботи, частка звільнень з цієї причини становить 17%. Далі йдуть інші причини об'єктивного характеру, їх відсоток становить 7%. Трохи менший відсоток звільнень відбувається у зв'язку із закінченням проходженням практики студентів на підприємстві, їх частка становить 5%. Наступною причиною звільнень є військова служба, частка звільнень становить 4%. Близько 3% працівників звільнюються через то, що вони не задоволені своєю заробітною платою. Відсоток звільнень з причини невдоволення працівниками умовами праці та змінним режимом роботи становить 3%. Частка звільнень працівників у зв'язку з регулярними прогулами становить 2%. Частка звільнень працівників у зв'язку зі зміною в організації і виробництва також становить 2%. Відсоток звільнень у зв'язку із відсутністю житла або віддаленості місця роботи та із причини інших порушень трудової дисципліни, відсоток звільнень становить менше 1%.

Більшість працівників комбінату – чоловіки, що обумовлено специфікою діяльності підприємства та важкими умовами праці. Статевий розподіл персоналу ПАТ «Запоріжсталь» представлений нижче у таблиці (табл. 2.5).

Таблиця 2.5–Статевий склад працівників ПАТ «Запоріжсталь» 2016-2018рр.

Роки	Стать	Кількість осіб	% до загальноїкількості	Всьогоосіб
1	2	3	4	5
2016	Ч	10568	75,10%	14072
	Ж	3504	24,90%	
2017	Ч	9882	76,40%	12934
	Ж	3052	23,60%	
2018	Ч	9506	79,30%	11987
	Ж	2481	20,70%	

Згідно з даними таблиці 2.5 будуємо графік, який показує різницю між кількістю працівників чоловічої та жіночої статі (рис. 2.16).

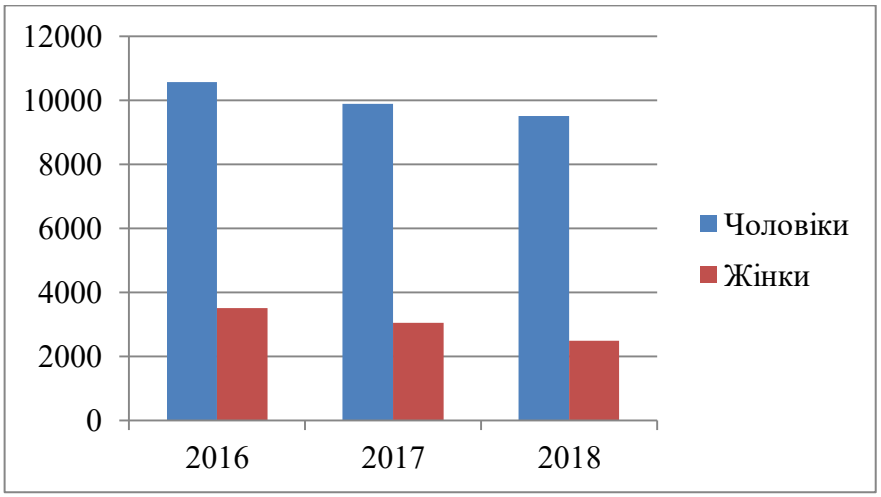

Рисунок 2.16–Статевий склад працівників ПАТ «Запоріжсталь» 2016-2018 рр.

Розглянувши графік, можна побачити, що кількість працівників чоловіків в порівнянні з жінками зростає з кожним роком, незважаючи на те, що кількість працівників комбінату поступово зменшується. Так у 2016 році кількість працівників чоловіків була більшою в три рази, ніж кількість жінок працівників. У 2017 році кількість працівників чоловіків була більшою вже в 3,2 рази. У 2018 році кількість чоловіків працівників була більшою від кількості жінок працівників більше ніж в 3,8 рази.

2.3 Оцінка формування корпоративної культури ПАТ «Запоріжсталь»

Для оцінки ефективності впровадження системи цінностей на ПАТ «Запоріжсталь» необхідно проаналізуватиКодекс корпоративної етики компанії Метінвест, в складі якої знаходиться підприємство з 2012 року.

До основних напрямків розвитку корпоративної етики належать: охорона праці, повага до людей, здоровий спосіб життя, заборона зброї та

азартних ігор, боротьба з дискримінацією, корупцією, захист компанії та інше. Недотримання норм та стандартів поведінки, які описані в Кодексі етики, розцінюється як серйозне порушення і може вести за собою дисциплінарне стягнення або звільнення з робочого місця[44].

Неможливо отримати повне уявлення про корпоративну культуру організації, оцінивши її тільки за допомогою Кодексу етики корпоративної етики компанії Метінвест. Для аналізу та оцінки корпоративної культури ПАТ«Запоріжсталь» будуть використані наступні методи:

– визначення типу корпоративної культури за класифікацією Ч. Хенді;

– характеристика корпоративної культури за методом Г. Хофстеде;

– SWOT–аналіз;

– метод опитування, в цьомувипадку – анкетування.

Перед початком визначення до якого типу корпоративної культури за Ч. Хенді належить корпоративна культура підприємства, слід розглянути місію, головні цілі та принципи організації.

Місія організації –стати провідним інтегрованим виробником сталі в Європі, що демонструє стійке зростання і прибуток, незалежно від фази економічних циклів, і що забезпечує інвесторам доходи від інвестицій вище середніх галузевих показників [45].

Головна мета – дбати про надання якісної продукції та послуг своїм клієнтам, а також безперервний розвиток працівників.

Серед цілей, які ставить перед собою організація, слід назвати:

– забезпечити стійку конкурентну перевагу у виробництві сталі;

– закріпити власні позиції на стратегічних ринках;

– досягти рівня кращих практик у веденні бізнесу.

Основний принцип роботи підприємства – орієнтація на споживача, на ефективність і якість процесів і на розвиток персоналу. Організація прагне

підтримувати високий рівень корпоративного управління та прозорість всієї своєї діяльності.

Серед принципів управління організацією слід назвати:

- спеціалізація;
- вертикальна інтеграція;
- єдине стратегічне управління;
- централізація, ріст та інвестиції;
- впровадження кращих світових практик;
- синтез традицій та інновацій;
- установка на лідерство;
- особисте ставлення до справи.

Загальні цілі фірми формулюються і встановлюються на основі місії організації і певних цінностей, на які орієнтується вище керівництво підприємства. Цінностями організації є: орієнтація на клієнта, професіоналізм; життя, здоров'я та екологія, лідерство, командна робота та розвиток працівників (рис. 2.17).

Рисунок 2.17– Цінності і принципи організації[45]

На підприємстві існують кодекс етики і правила поведінки співробітників, а також корпоративний дрес-код, який є не зовсім суворим, проте має на увазі домінування ділового стилю.

Співробітники ПАТ «Запоріжсталь» вміють не тільки сумлінно працювати, а й культурно відпочивати. Обов'язково в компанії відзначають такі свята, як Новий рік, 8 Березня, День народження компанії і т.д.

Особлива увага в компанії приділяється здоровому способу життя. Для співробітників проводять різні спартакіади. Участь у них можуть взяти не тільки співробітники компанії, але і їх родини. Організація прагне задіяти в ній всіх своїх співробітників, щоб не допускати «розколу» своєї культури, її розвитку в різних напрямках.

Кадрова політика ПАТ «Запоріжсталь» спрямована на досягнення кожним співробітником підприємства максимальної ефективності.

Серед пріоритетних завдань кадрової політики можна назвати:

- залучення кваліфікованої молоді;
- забезпечення наступності фахівців;
- вдосконалення системи підготовки та перепідготовки кадрів;
- створення дієвого резерву керівників і фахівців;
- вдосконалення системи мотивації персоналу та її методів;
- підвищення добробуту працівників, їх сімей, а також тих ветеранів комбінату, що пішли на пенсію.

Один з ключових напрямків кадрової політики комбінату – безперервна підготовка і розвиток персоналу. Особливу роль на підприємстві приділяють формуванню і підготовці кадрового резерву, наступників.

Для підвищення рівня професіоналізму співробітників проводяться тренінги, курси, семінари планово і позапланово.

Для стимулювання праці своїх працівників керівництво ПАТ «Запоріжсталь» використовує різні методи. Найбільш значущим економічним методом мотивації на підприємстві є заробітна плата. Форми,

системи та оплата праці працівників підприємства, премії, надбавки, а також інші види доходів встановлюються керівництвом самостійно.

Неекономічні методи мотивації. Велику роль в мотивації працівників відіграють неекономічні методи мотивації, до них відносятьсясоціальні пільги та виплати. Спектр пільг, що надаються працівникам ПАТ «Запоріжсталь»:

- оплачені святкові дні;
- оплачені відпустки;
- оплачені дні лікарняних листів;
- оплачені декретні відпустки.

Працівники підприємства зобов'язані підтримувати здоровий спосіб життя, проходити медичний огляд згідно з графіком.

Відповідно до класифікації типів корпоративної культури за Г. Хофстеде, охарактеризуємо корпоративну культуру ПАТ «Запоріжсталь».

На українських підприємствах поняття «корпоративна культура» ще не є важливою категорією, якою розпоряджаються керівники організацій. Лише незначнакількість організаційвважає дуже важливим цілеспрямоване формуваннякорпоративної культури. Основніякості, які керівникипередусім цінують у своїх підлеглих, є більшевиконавча дисципліна, ніж ініціативність. Є проблема налагодження взаємовідносин між керівниками та їх підлеглими, які б базувалися на взаємній довірі. Так, за дослідженням, у рамках якого вивчали модель Г. Хофстеда в багатьох країнах (табл. 2.6), булоустановлено, що дистанціювання від влади в Україні дуже високе та становить 70 балів, в той час, як уСША, Німеччині – 35-40 балів [76, с.247].

Таблиця 2.6 – Оцінка різних національних культур по Г.Хофстеде[76]

Національна культура	Дистанція влади	Неприйняття невизначеності
Україна	70	63
США	35	65
Німеччина	40	46

Це є підтвердженням того, щоукраїнські керівники схильні до централізації, через це підприємство стає менш гнучким, здатність до

адаптації послаблюється, а отже підприємство втрачає конкурентну перевагу та стаєнеконкурентоспроможним. Серед українських працівників спостерігається схильність їх доуникнення невизначеності (63 бали), це в результатіпризводить до того, що вони стають покірними у стосунках із керівництвом.Через страх втратити роботу працівники не відстоюють власні позиції. В результаті чого розвиток підприємства гальмується, через протистояння інтересів.

Відповідно до класифікації Ч. Хенді, корпоративна культура ПАТ «Запоріжсталь» належить до типу, який має назву «Культура ролі» (Аполлона).

Тип організації, розмір.Підприємство є досить великим, якому притаманна механічна структура. Суворий функціональний розподіл ролей. Спеціалізовані ділянки координуються ланкою управління зверху.

Основа системи влади, сила положення. До сили особистості відносятьсязосудженням, сила професіонала цінується в належному місці. За допомогою правил та положень здійснюється вплив на працівників.

Процес прийняття рішень. Формалізовані рішення приймаються вищим керівництвом.

Контроль за виконанням. Контроль і координація виконуєтьсяланкою зверху відповідно до встановлених правил і процедур.

Ставлення до людей.Організація дає своїм працівникам зрозуміти, що вони захищені, а також, що вони мають можливість стати компетентним фахівцем, заохочується старанність.

Тип менеджера.Менеджер надає перевагу безпеці, передбачуваності та стабільності. Досягання поставлених цілей здійснюється за допомогою виконання ролі.

Ступінь адаптації до змін.Підприємство слабо адаптується до змін, протеефективно працює в стабільному середовищі.

На основі отриманих даних визначимо сильні та слабкі сторони комбінату ПАТ «Запоріжсталь», а також загрози та можливості організації.

Сильні, слабкі сторони, можливості та загрози, виявлені під час аналізузовнішнього і внутрішнього середовища,та які були виявлені при аналізіофіційного сайту ПАТ «Запоріжсталь»і річної звітності підприємства, занесені до таблиціSWOT–аналізу (табл. 2.7)

Таблиця 2.7– SWOT – аналіз ПАТ «Запоріжсталь»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Підприємство займає одне із провідних місць у металургійній галузі України; 2. Підприємство є надійним партнером для споживачів і постачальників; 3. У підприємства розвинена організаційна структура; 4. Збереження досвідченого інженерного і керівного складу; 5. Достатньо високий рівень заробітної плати по регіону; 6. Існує програма безперервного вдосконалення; 7. Підприємство досить активно модернізує та реконструює існуюче обладнання, а також впроваджує інновації**;**	1. Велика конкуренція у металургійній галузі; 2. Великий рівень плинності кадрів; 3. Недостатнє фінансування заходів з управління персоналом; 4. Слабкий механізм підбору кадрів, зокрема джерела пошуку кандидатів на вакантні посади та механізми їх оцінки; 5. Слабкий контроль за системою бережливого виробництва «5С»; 6. Система адаптаціїпрацівників має певні недоліки;
Можливості	Загрози
1. Наявність великих тренінгових компаній у регіоні; 2. Збільшення виробничих площ; 3. Підготовка молодих фахівців, які знають тонкощі діяльності організації; 4. Розширення виробничих потужностей за рахунок реалізації інвестиційної програми; 5. Проведення ряду заходів соціальної спрямованості	1. Не стійке економічне становище; 2. Конкуренти розширюють ринки збуту за рахунок переманювання співробітників; 3. Втрата кадрів за рахунок нестабільних заробітків; 4. Витіснення з ринку конкурентами; 5. Погіршення екологічного стану

Таким чином, бачимо, що найголовнішими проблемами організації процесу ПАТ «Запоріжсталь» в сучасних умовах є велика плинність кадрів, обмеження у фінансуванні, слабкий контроль за системою бережливого виробництва «5С», система адаптації працівників має недоліки. Для запобігання цих проблем організації потрібнопокращитисистему підбору кадрів за рахунок збільшення кількості джерел пошуку кандидатів та удосконалення механізмів оцінки претендентів, удосконалення контролю за системою бережливого виробництва «5С» та удосконалення системи адаптації нових працівників.

Оцінювання стану корпоративної культури та відношення працівників підприємства ПАТ «Запоріжсталь» до політики керівництва відбувалося за допомогою анкети анонімного опитування. Ця анкета допомогла зрозуміти основні напрямки розвитку корпоративної культури на даному етапі існування організації.

Анкетування проводилося за наступними блоками питань: місія та стратегія організації; можливості розвитку; готовність до змін; система мотивації та мораль; система комунікації; залученість персоналу та цінності; цілі та задачі; управління персоналом

Отже,за результатами анкетування працівники оцінюють корпоративну культуру на рівні вище середнього. Тобто працівники незадоволені окремими елементами культури або їх впливом на трудову діяльність працівників, а не на рівень розвитку культури в цілому, з усіма її цінностями, принципами та нормами (рис. 2.18).

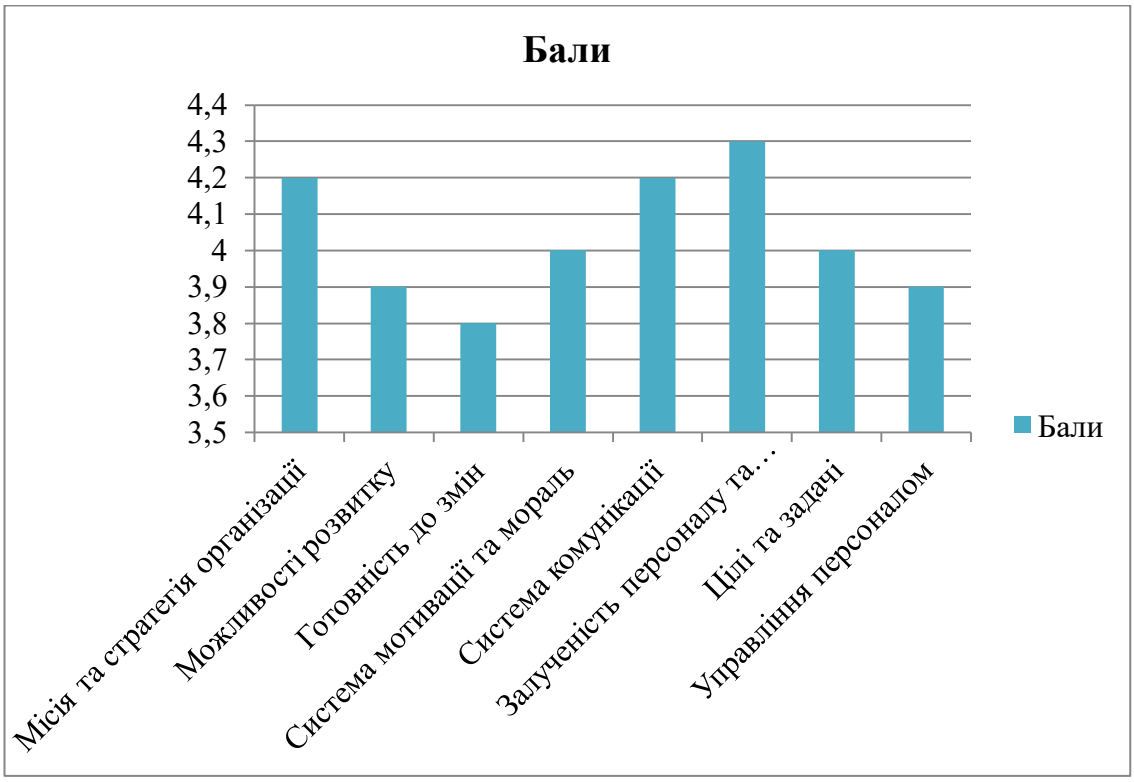

Рисунок 2.18– Бальна оцінка елементів корпоративної культури підприємства ПАТ «Запоріжсталь»

Було встановлено, що для працівників найбільш значущим та впливовим є процес залученості та встановлені цінності. На підприємстві є послідовний і зрозумілий набір цінностей та корпоративний кодекс, якими керуються працівники у своїй діяльності та підприємство –у способі ведення бізнесу. Для організації характерний певний стиль управління та чіткий набір методів, а керівники виступають як відповідальні та принципові управлінці.

На друге місце по розвиненості та підтримці трудової активності працівники віднесли місію, стратегію та комунікаційні зв'язки. Це говорить про те, що працівники досить чітко розуміють інструкції та встановлені правила поведінки. Для полегшення та прискорення процесу отримання інформації використовуються різні форми та методи комунікації. Проте водночас не повністю відтворюється зворотний зв'язок та мало уваги приділяється зверненням бригадирів до керівництва у разі виникнення виробничої необхідності.

На третє місце працівники віднесли цілі та задачі організації, а також систему мотивації та моралі. Працівники не досить чітко розуміють цілі організації та її прагнення, не налагоджено розуміння щодо реальної можливості добитися цих цілей та зіставленнянинішньогостану виконанняцілей з далекоглядними планами вищого керівництва комбінату. Керівництво відкрито говорить про те, чого воно може досягти разом з командою і дає їм розуміння того, що від них потрібно в довготриваломуаспекті. Також не всі працівники розуміють майбутню стратегію та напрямок розвитку організації, що ускладнює процес формування сприйняття працівником своєї роботи як важливоїта цінної для підприємства.

Більшість працівників розуміють місію, що придає їх роботі важливостійспрямованості, та визначаютьїї як таку, що спонукаєінші підприємства, тобто конкурентів, змінювати свої стратегії, але також частина колективу не вважають теперішню місію досить чіткою і такою, яка здатна утримувати конкурентну перевагу в майбутньому.

Для комбінату цінним джерелом конкурентної переваги постають саме кадри, підприємство безперервно вкладає кошти у розвиток працівників, що, у свою чергу, зумовлює зростання потенціалу професійних вмінь та навичок працівників. На підприємстві активно діє підготовка кадрів та програми підвищення кваліфікації працівників. Постійно проводять набір учнів на навчання, навчання проводиться коштом комбінату, за конкретними професіями з подальшим працевлаштуванням за умови якщо іспити будуть успішно пройдені. Курси підвищення кваліфікації кожен працівник проходить не менше ніж один раз у п’ять років.

Також на комбінатііснують курси цільового призначення для вивчення та освоєння працівниками нового обладнання, програм та інше. Також на комбінаті, крім курсів цільового призначення,регулярно проводяться семінари та тренінги для керівників різних підрозділів. За рік працівники можуть брати участь не більше ніж у 15 семінарах. До того ж організація співпрацює з різними підприємствами та навчальними центрами в різних містах України, таких якЗапоріжжя, Київ, Дніпро, Харків, Маріуполь, Львів.

На комбінаті працює дуже розвинута система оплати праці, яка базується на грейдах та ще існують різні надбавки до заробітної плати, проте працівники незадоволені та висловлюють претензії щодо її нарахування, розміру та наявними дисциплінарними заходами.

Окрім низької заробітної плати, працівники комбінату не задоволені стосунками з вищим керівництвом та колективізацією відмінностей працівників. Більшість працівників скаржаться на постійні конфліктні ситуації з керівництвом відділів та цехів. Саме це і є однією з основних причин звільнення працівників.

Комбінат постійно націлений на продукування нововведень та професіональну оцінку діяльності співробітників. Персонал можуть залучати до прийняття рішень, а діяльність колективу головним чиномчітко і детально організована.

Завдяки старанням та підтримці рівня в колективі, підприємство займає лідерські позиції серед конкурентів. Також працівники завжди стараютьсявикористовувати покращені способи виконання своєї роботи, але не зовсім чітко налагоджені комунікаційні зв'язки між відділами для відтворення певних змін. Підприємство не завжди може легко змінитися під дією зовнішніх факторів та має труднощі з адаптацією.Однак організаціямайже ніколи не зустрічається з опором змін збоку персоналу, що завжди з ентузіазмом приймає виклики до змін та інноваційних нововведень.

В цілому, працівники не дужеподобаютьсяїх умови праці і, якщо у них є можливість перейти на краще місце роботи, вони скоріше б покинули нинішнє місце роботи.

Отже, в першу чергу на пошук нового місця роботи працівниками організації можуть вплинути рівень заробітної плати та умови праці, також великийвплив мають трудові обов'язки на робочому місці та стиль управління безпосередніх керівників тавищого керівництва.Менший вплив на пошук нового місця роботи має соціально-психологічний клімат, який склався у колективі, наданий соціальний пакет та зовнішній імідж організації і кадрова політикаорганізації.

На підприємстві дуже розвинута наукова та інноваційна діяльністьробітників: час від часупроводяться конференції, впроваджена система надання пропозицій щодо покращення трудової діяльності та виробничого побуту робітників яка має назву «Бережливе підприємство», що дозволяє кожному працівникові вносити пропозиції, які б покращили внутрішнє середовище та дає можливість отримати матеріальну премію за реалізацію цієї ідеї. Кожен працівник або колектив робітників має можливість подати свої пропозиції до відділу безперервного покращення, потім відділ відбирає найбільш раціональні ідеї, реалізує їх та публікує в огляді покращень програми «Бережливе підприємство». Крім того, за кожну ідею, яка має економічний ефект, працівники одержуютьгрошову

винагороду. Чим вище економічний ефект за рік, тим більшу винагороду отримують працівники, які подали свої пропозиції(табл. 2.8).

Таблиця 2.8–Винагорода за економічний ефект

Економічний ефект за рік	Ініціатор та учасники
1	2
10000-50000 грн.	1000 грн.
50000-100000 грн.	5000 грн.
100000-500000 грн.	10000 грн.
500000-2000000 грн.	25000 грн.
Більше 2000000 грн.	50000 грн.

Це позначаєтьсяяк на рівні продуктивності праці працівників, так і на лояльному ставленні до управлінської ланки комбінату через призму важливості рішення кожного для всього підприємства. Це, у свою чергу,допомагає працівникам зрозуміти, що вони важливі.

Більшість працівників розуміють, що впровадження інновацій є важливим процесом, тому у них є стимул втілювати в життя свої ідеї, щоб покращити стан трудового життя колег.

Наразі підприємство знаходиться в пошуку нових підходів для стимулювання інноваційної та творчої активності працівників, створюєпроекти для більш широкого залучення персоналу у виробничу та соціальну діяльність працівників;веде активну позицію щодо розвитку молоді на підприємстві та надає періодичні звіти про свою діяльність та її результати для суспільства навколишнього середовища та області в цілому.

Організація безупинно стараєтьсязацікавлюватисвоїх працівників не лише за допомогою збільшення заробітної плати та покращенням побутових умов шляхомпридбанням нової техніки та обладнання. Компанія створює нові проекти, які бпідтримувалирозвиток особистісних здібностей працівників на робочому місці.

З 2015 року на комбінаті починає діяти проект трудового суперництва. Головною метою проекту є визнання досягнень колективів працівників за результатами функціонуванняділянок та структурних підрозділів, де вони

працюють. На основі цього проекту створюється рейтинг ефективності керівників структурних підрозділів, що направлений на підвищення продуктивності шляхом визначення кращих керівників, поширеннякращих практик управління та стає могутнім інструментом мотивації для керівників до професійного росту і постійного розвитку. Зараз близько 85% працівників організації берутьучасть в проекті беруть. Оцінюванняпроводитьсякожного кварталу по показникам преміювання, організації ефективного робочого місця, рівням та способам інформування, участі в інноваційних процесах.

Після оцінювання відділом управління персоналу формується рейтинг, де працівники розподіляються до одного із трьох рівнів рис. 2.19).

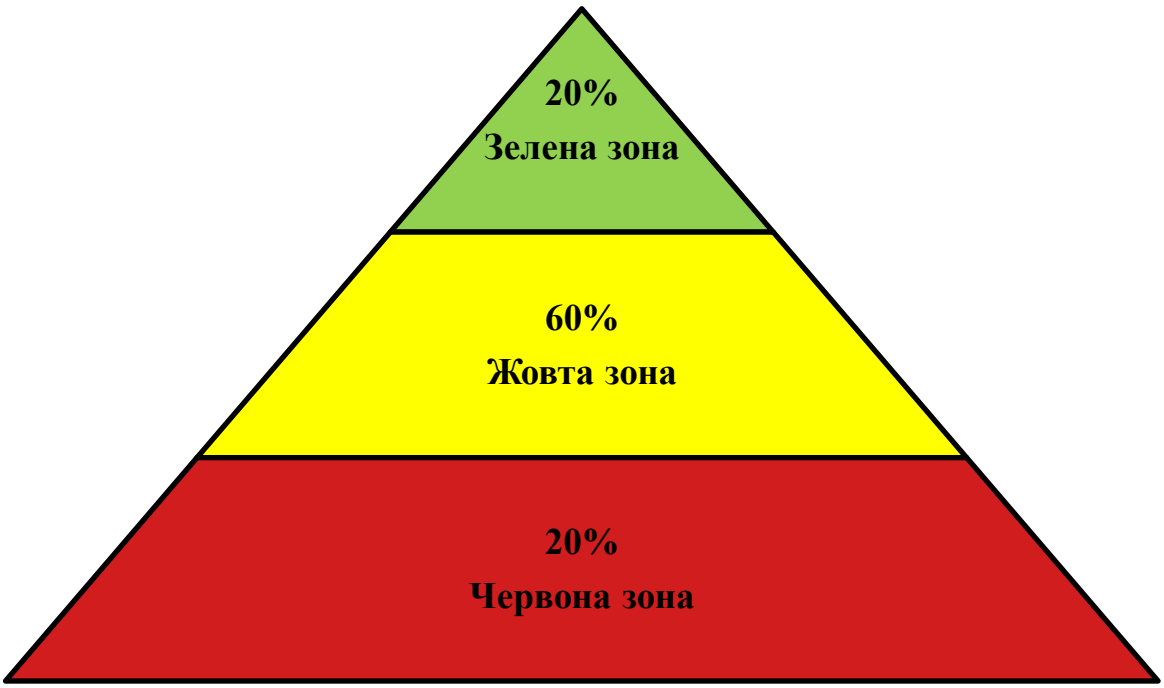

Рисунок 2.19 – Принцип формування рейтингу працівників комбінату«Запоріжсталь»

Завдяки цьому проекту у працівників більше виражається схильність до суперництва жилки та впливає на бажання отримати кошти на можливість покращення побутових умов працівників. Також проект мотивує працівників, щоб вони постійно працювали над собою та розвивалися, підштовхуєдо пошуку можливостей, щоб покращити стан внутрішнього середовища,

зменшити кількість браку виготовленої продукції, вчасно виконувати виробничі завдання та зменшити час простоїв обладнання, уникати незапланованих ремонтних робіт та простоїв з вини працівників, дільниць або цехів взагалі. З працівниками, що потрапляють до червоної зони їх безпосередні керівники обмірковуютьпричину того, що сталося та підбирають індивідуальні форми виходу з кризового стану.

Організація веде активну співпрацю та впливає на молодіжний кадровий актив завдяки впровадженому проекту молодіжних лідерів. Цей проект направлений на розширення можливостей потенціалу працівників в трудовому житті та поза його межами. Створена організація організовуєзаходи в напрямках волонтерства, здорового способу життя та спільного відпочинкуде б молоді працівники мали змогуцілком проявити себе та продемонструвати свої таланти та вміння.

ПАТ «Запоріжсталь» багато уваги надаєсаме розвитку працівників у робочому середовищі, що допомагає виділити його серед інших підприємств та робить більш привабливим для людей, які шукають роботу та престижним серед інших підприємств металургійної галузі. Оскількисаме персонал є потенціалом підприємства і його головнимзнаряддям, щоб досягти поставлених цілейта отримати корисний ефект від власної діяльності, тому топ-менеджери закликають працівників підтримувати дружню та продуктивну атмосферу в колективі та спільними зусиллями досягати поставлених цілей для забезпечення сталого розвитку комбінату.

Висновки до розділу 2

Отже, у другому розділі магістерської роботи показано організаційну структуру ПАТ «Запоріжсталь» та здійснено аналіз основних економічних показників підприємства, таких як обсяги виробництва продукції, оборотні та необоротні активи, витрати підприємства, фінансовий результат,

довгострокові та короткострокові зобов'язання. Був проведений аналіз діяльності персоналу підприємства, наведено категорії працівників організації та причини звільнень працівників. В третьому підрозділі проводилося оцінювання рівня корпоративної культури на ПАТ «Запоріжсталь».

Можна сказати, що підприємство ПАТ «Запоріжсталь» займає провідні позиції серед конкурентів у металургійній галузі України та входить до складу найбільшої гірничо-металургійної компанії – Групи Метінвест. Поточною діяльністю Товариствакерує Генеральний директор за допомогою 10 дирекцій.

Під час виявлення проблем організації процесу управління персоналом наПАТ «Запоріжсталь» в сучасних умовах були виявлені такі проблеми, яквелика плинність кадрів; процес підбору кадрів, зокрема джерела пошукукандидатів на вакантні посади та механізми їх оцінки; контроль виконаннясистеми дбайливого виробництва «5С».

Оцінка рівня корпоративної культури підприємства проводилася за допомогою SWOT – аналізу, а також було використано класифікацію Ч. Хенді і та метод Г. Хофстеде.

ВиконавшиSWOT – аналіз організації буливиявлені як слабкі, так і сильні сторони, можливості і загрози підприємства. Булоз'ясовано, що працівники підприємства недостатньо задоволені умовами праці, слабкий рівень фінансування заходів, які б допомагализгуртовувати колектив, а також недосконала система адаптації працівників.Тому, для запобігання цих проблем підприємству пропонується збільшити фінансування заходів, тренінгів або семінарів, які допомагали б наладити відносини у колективі, удосконалитисистему підбору кадрів шляхом розширення джерел пошуку кандидатів таудосконалення механізмів оцінки претендентів, удосконалення контролю засистемою ощадливого виробництва «5С» та удосконалення системи адаптаційнових працівників.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Шляхи вирішення проблем корпоративної культури на вітчизняних підприємствах

Найважливішим етапом формування корпоративної культури організації є визначення корпоративної місії, що дозволяє як працівникам, так і навколишньому світу оцінити соціальну роль організації. Це покликання організації в широкому плані. Внутрішні цінності становлять собоюосновний елемент корпоративної культури. До системи внутрішніх цінностей відносяться основні положення таідеї, прийняті в організації.

Лідерство на ринку є найважливішим пріоритетом для вітчизнянихпідприємств. Якщо великі підприємства обґрунтовують досягнення лідерства за допомогою високої якості товарів іпослуг, постійного вдосконалення технологій і сервісу, введення змін, інформатизації таавтоматизації праці, то малий і середній бізнес, ставлячи перед собою таку ж саму мету, має на увазі виключно отримання надприбутку.

Загальновідомо, що бізнес, який створюється лише для отримання грошей, живе один день. Клієнти такого підприємства розуміють, що їх обманюють і використовують, вонипочинають купувати товари і послуги у інших підприємств. У будь-якого справжнього бізнесу є мета, яказнаходитьсяза межами банального отримання прибутку. Це може бути задоволення особистих амбіційбізнесмена, і доказ комусь чогось, зміна світу і так далі і тому подібне, але тільки не прибуток. Всі великі компанії створювалися самечерез бажання комусь щось довести, а не просто заробити багато грошей [51].

Актуалізація проблеми культури організації визначає повне оновлення вищої ланки управління, що забезпечує якщо не формування нової корпоративної культури, то відхід від традиційної. Більш того, проблема реформування культури організації безпосередньо пов'язана з віком топ-менеджерів, їх кваліфікацією та освітою.

У зв'язку з цим виникають завдання підготовки кадрів, створення кадрового резерву, закріплення працівників в організації. При цьому великогозначеннянабувають підходи залучення молодого персоналу, програми підготовки і підвищення кваліфікації, які орієнтовані на мобільність і ініціативність. Омолодження кадрів, на даний момент, є не тільки першочерговим завданням, а також є основою нової стратегії корпоративної культури організації. Для цього необхідно розроблятипрограми мотивації і кар'єрного зростання молодих працівників, формувати у них уявлення про кваліфікацію як про важливий ринковий ресурс.

Одним з принципових механізмів впровадження нової корпоративної культури організації є використанняекономічних методів управління: формалізації критеріїв оцінки трудової активності; розробки систем оплати праці та преміювання, які заохочують індивідуальний результат; впровадження системи особистої відповідальності за результати діяльності. Необхідно сформувати новий стиль управління, якийбуде поєднувати в собі, з одного боку, жорстку дисципліну і централізацію, а з іншого – скорочення дистанції між виконавцями і адміністрацією за допомогою відкритості та доступності.

Таким чином, беручи до уваги розглянуті проблеми, можна говорити про те, що формування нової організаційної культури на українських підприємствах та організаціяхнатрапитьна великий опірз боку середовища. Тому важливим моментом є розробкаспектру заходів, які будуть включати всіх членів організації.

План перетворень може включати наступні положення:

– цільова спрямованість, тобто чітке формулюваннязавдань і цілей підприємства, єдність мети єпідґрунтям, якесприяєподоланню відчуження між носіями різних культур, особливо це важливо для вітчизняних умов, тому що українська культура певний час спиралася на звернення до моральних цінностей;

– структура діяльності підприємства, яка заохочуєсамостійність, для цього необхідні підрозділи, які чітко усвідомлюють свою відповідальність;

– робота з персоналом, яка повиннадопускати, що кожен співробітник, який переступає поріг організації, неодмінноознайомлюється з її цінностями;

– мотивація, яка аналізуєзаохочення і винагороду не тільки в матеріальному плані, а й у плані особистісного зростання, коли працівник має можливість реалізувати себеі показати свій творчий підхід до вирішення поставлених завдань.

Представлений перелік рекомендацій говорить про те, що всі заходи щодо посиленнякорпоративної культури на підприємстві повинні бути цілеспрямованій мати спільну мету – встановленнявзаємодії, взаєморозуміння і взаємодопомоги між керівництвом організаціїта їїперсоналом.

У цьому випадку обов’язковоформується розуміння у працівників організації того, що успіх компанії це, перш за все успіх кожного з них і, навпаки, тільки тоді можнаприпускати, що проблеми культури організації в Україні матимуть відправну точкувирішення складних ситуацій на підприємстві.

На формування корпоративної культури організації маютьвплив як чинники зовнішнього середовища, так і внутрішнього середовища організації. Тому для створення ефективної та сильної корпоративної культури важливо враховувати всі фактори впливу. Механізм формування корпоративної культури на підприємстві зображено нижче (рис.3.1)

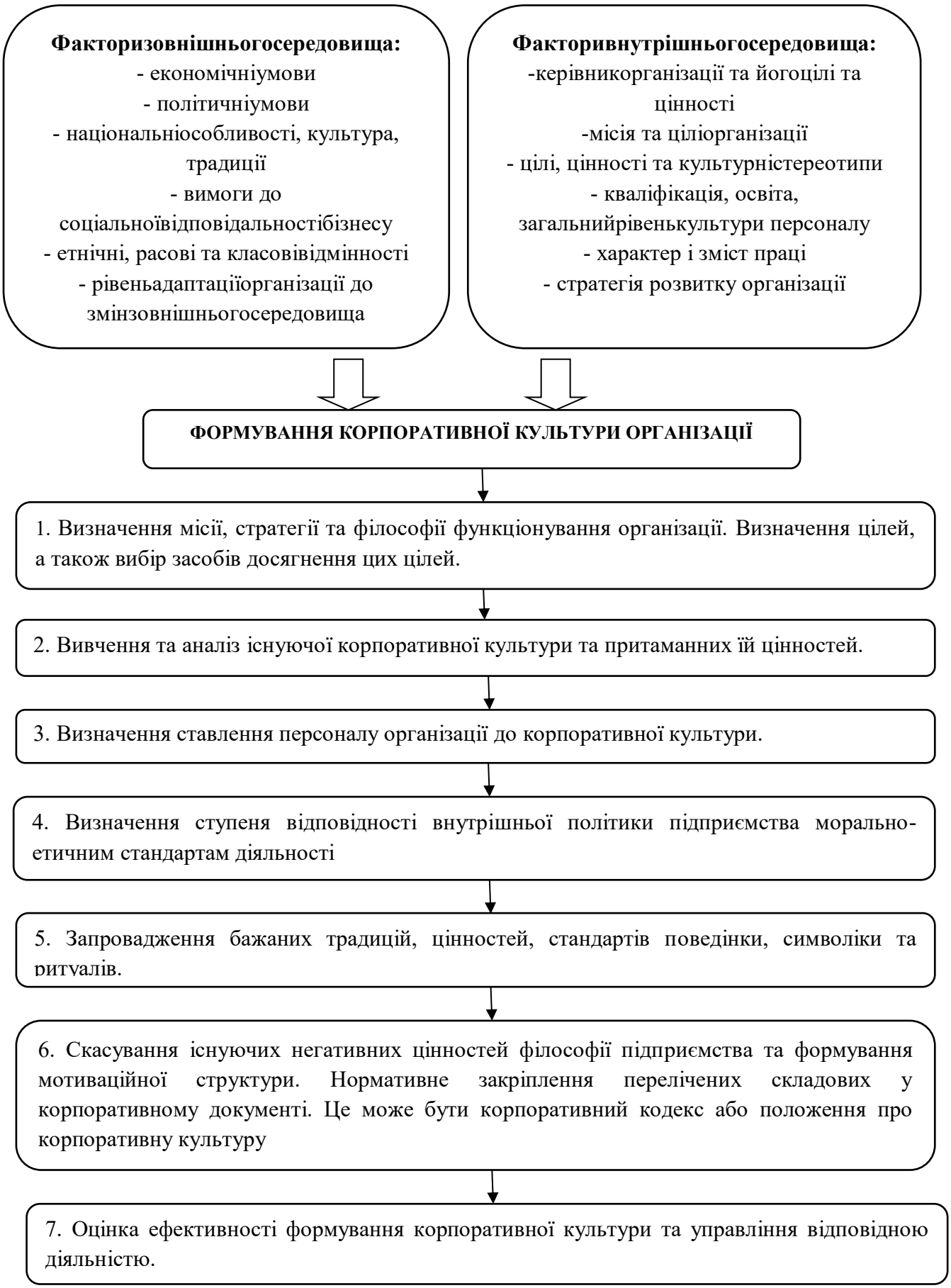

Рисунок3.1 –Механізм формування корпоративної культури на підприємстві

Створено автором на основі [81–84]

До зовнішніх факторів впливу відносяться ті, які організація не здатна контролювати, але може пристосовуватися до них. Сюди відносяться економічні процеси та економічний стан країни. Важливим фактором є глобалізація, оскільки глобалізаційні процеси істотно впливають на сферу економіки.

До зовнішніх факторів належать національні особливості, традиції та культура громадян країни, а також етнічні, класові та расові відмінності. Здатність організації з легкістю пристосовуватися до змін зовнішнього середовища також відноситься до факторів зовнішнього середовища та значно впливає на формування корпоративної культури підприємства.

До факторів внутрішнього середовища належать ті фактори, на які організація має змогу впливати та здатна контролювати. Перш за все сюди відносяться внутрішній стан та етап життєвого циклу організації.

Велике значення мають місія та цілі організації, бо корпоративна культура не повинна суперечити цілям та місії. Для ефективногофункціонування корпоративної культури треба знати структуру потреб працівників, їх освіту, кваліфікацію та загальний рівень культури. Персонал підприємства може опиратися нововведенням, тому важливим фактором є психологічна готовність працівників до змін. Цілі та цінності є важливими не тільки для самої організації, а і її керівника. Також до факторів внутрішнього середовища належать характер, зміст праці, та стратегія розвитку організації.

Отже, враховуючи все вищесказане, можна сформувати перелік рекомендацій для керівників українських підприємств:

– українські співробітники погано вміють організовувати та контролювати свій робочий час: рекомендується, розбивати великі завдання на більш дрібні етапи й встановлювати чіткі терміни їх виконання. Інакше є ризик зірвати терміни виконання проекту;

– формуючи стратегію крок за кроком, варто звертати увагу співробітників саме на рівномірність дій. Тобто не слід допускати ситуацій

«авралів» і переробок, які призводять до емоційного вимотування співробітників і «професійного вигорання»;

– українськимпрацівникам в дуже великій мірі притаманний командний дух. Для них надзвичайно важливим фактором є емоційна близькість з колективом і крім позитивних сторін даного чинника, наприклад, згуртованості, підтримки, допомоги, ця особливість може бути причиною розмивання особистої відповідальності, перерозподілу завдань всередині колективу. Дуже важливо чітко визначати список функцій, цілей ізадач для кожного працівника особисто. Завдання повинні бути виставлені гранично чітко. Ефективним способом контролю і мотивації буде оцінка особистого вкладу кожного співробітника за допомогою ключових показників ефективності(KPI);

– українськіпрацівники більше цінують саме індивідуальніякості людини, а не його успіхи, вони схильні ототожнювати особисті та ділові відносини. Тому для керівника надзвичайно важливим є аспект особистого спілкування з підлеглими й створення теплих дружніх відносин в колективі, чому сприяють проведення різних неформальних заходів;

– для контролю працівників не варто застосовувати надмірноформалізовані методи, оскільки велика кількість різних форм звітів пригнічує інервує працівників. Набагато більш ефективною і звичною формою контролю є приватне регулярне спілкування керівника зпідлеглими у формі конструктивного діалогу;

– кращим стилем керівництва для менеджера є демократичний. Авторитарний стиль керівництвавикликає у працівниківпобоюванняі небажання вступати в діалог з керівником,а також це може сприяти формуванню небажаних опозиційнихсубкультур в колективі. Консультуючий стиль керівництва з безпосередньою участю керівника в щоденній рутиніефективний тільки в невеликих колективах і відділах, де всі співробітникизаймають однакове становище і виконують схожі функції;

– на вітчизняних підприємствах не рідко виділяєтьсяпроблема «цінногопрацівника», коли працівник, незалежно від положення, яке він займає, сприймає себе цінним і незамінним тільки лише тому, щопоказує непогану результативність своєї праці. Амбіції швидко ростуть,і для того, щоб підтримувати лояльність такого працівника, керівництвудоводиться витрачати все більше коштів. Для запобіганнявиникнення даної проблеми рекомендується більше уваги приділяти роз'ясненню працівникам цінностей організації, прийнятих в ній норм іспособів роботи;

– слід приділяти увагу підбору персоналу з певноюментальністю: з високою матеріальною мотивацією і готовністювикладатися на всі 100%, навчатися та адаптуватися до мінливихринкових умов.

Більшість представлених рекомендацій будуть корисні й для керівників традиційних українських підприємств. Єдинимдодатковим пунктом до них може бути пропозиція щодо реалізаціївсіх аспектів корпоративної культури. У тому числі слід ознайомлюватипрацівників з місією, баченням, цілями та завданнями роботи організації, створюватизрозумілу для співробітників стратегію і також підвищувати їх залученість до процесу прийняття рішень щодо способів її реалізації.

На жаль, корпоративна культура в Україні на макрорівні й мікрорівні знаходиться в незадовільному стані. Типологія корпоративних культур компаній пострадянського простору, в тому числі і України, має свої історичні риси, пов'язані з приватизацією державних підприємств, накопиченням капіталу, глобалізацією економіки та іншими факторами. Серед підприємств можна виділити ті, яким притаманні ознаки культури колишнього радянського менеджменту, і ті, що трансформували корпоративну культуру із закордонних моделей або шукають власні підходи до управління нею.

До першого типу відноситься культура підприємств з сильними традиціями пострадянського менеджменту. Для них характерний високий ступінь бюрократизації, придушення ініціативи знизу, зрівняльний підхід до

винагороди співробітників, їх відчуження від управління і результатів праці. Треба зазначити, що корпоративна культура пострадянського менеджменту має певні переваги, такі як соціальна захищеність співробітників, дисципліна, впевненість в завтрашньому дні. Проте її суттєвим недоліком є низький рівень гнучкості та пристосування до умов зовнішнього середовища. Ця модель базується на застарілих принципах і цінностях, властивих минулому історичному устрою, і не сприяє конкурентоспроможному розвитку підприємства. До таких підприємств відноситься більшість невеликих місцевих, регіональних підприємств.

Другий тип корпоративної культури розвивається на підприємствах, які є регіональними філіями транснаціональних корпорацій. Їх культура відрізняється певною стійкістю, придбанням в процесі тривалого досвіду норм, стандартів і моделей ефективної трудової поведінки. Однак ці моделі часто важко застосувати в українських реаліях, тому що це зумовлюєнеобхідність додаткових заходів щодо їх адаптації та підвищення гнучкості. Корпоративну культуру запозиченого типу мають компанії «Procter & Gamble Co.», «Johnson & Johnson», «The Coca-Cola Company», корпорація «Microsoft».

До третього типу корпоративної культури відноситься корпоративна культура українських підприємств, які орієнтовані на широке застосування західних управлінських технологій шляхом адаптації їх до української практики. Для таких організацій характерними є висока варіативність, гнучкість по відношенню як до стратегії, яку обрали, так і до швидко змінюваних умов довкілля. Ці властивості дають змогу їм здобувати конкурентні переваги на ринковому середовищі. Серед організацій, де існує корпоративна культура прогресивного рівня, можна назвати такі, як фармацевтична компанія «Артеріум», "Київська кондитерська фабрика «Рошен», фабрика з виробництва плитки «ГолденТайл», корпорація «Оболонь» та ін.

Серед великих компаній України з розробленою більш-менш корпоративною культурою називають Укрнафту, Укртатнафту, Запоріжсталь, FozzyGroup, WOG, АТБ-маркет, Київстар, Епіцентр та ін. [27, с. 83, 84-85].

Розвиненою корпоративною культурою серед українських підприємств відрізняється «Київська кондитерська фабрика «Рошен». У компанії роблять ставку на сильну та амбітну команду професіоналів. «Рошен» гарантує працівникам все необхідне для виконання поставлених завдань: комфортні умови роботи, ресурси, професійне зростання, гідну винагороду, гарантію зайнятості і впевненість у завтрашньому дні. Важливе значення в компанії приділяється навчанню персоналу: діють різні програми для зовнішніх кандидатів і для внутрішніх працівників, програми менеджерського навчання для керівників; співробітники відвідують корпоративні заняття з англійської мови; є програми для студентів-стажерів [28].

Однією з найкращих українських компаній з високим рівнем корпоративної культури є TEDIS Ukraine. Організація TEDIS Ukraine є найбільшим українським дистриб'ютором сигарет. Спеціалізацією компанії є дистрибуція тютюнових виробів і супутніх товарів. У 2015 році підприємство стало одним з найбільших платників податків в Україні за версією журналу «Бізнес». У 2014 році організація знаходилася на п'ятому місці рейтингу «Кращі компанії для лідерів» в Україні. Дослідження було проведено міжнародною консалтинговою компанією HAY Group. У 2014 році стала однією з 32 українських компаній, що потрапили до рейтингу 500 найбільших компаній Східної Європи за версією американської консалтингової групи Deloitte. У 2018 році компанія TEDIS Ukraine знаходилася у п'ятірці лідерів серед організацій, що займаються оптовою торгівлею, компанія потрапила до рейтингу «ТОП-100 найбільших платників податків за 2018 рік» [29, 77].

Місією організації є створення умов для формування професійного задоволення від співпраціу партнерів і співробітників компанії. Місія TEDIS Ukraine базується на наступних принципах: удосконалювати сучасні методи

бізнесу; впроваджувати технологічні інновації; формувати особливу колективну енергію; забезпечувати високу якість дистрибуції кращих виробників продукції для досягнення особливих результатів кожного учасника процесу.

На підприємстві функціонує виняткова корпоративна культура, адже вона допомагає об'єднувати співробітників в одну команду однодумців. Для організації характерні такі цінності, як чесність, відкритість, довіра і повага. TEDIS Ukraine - це команда досвідчених професіоналів. Завдяки професіоналізму працівників якість послуг компанії знаходиться на високому рівні. Також на підприємстві діє програма, згідно з якою працівники регулярно відвідують різні семінари та курси з підвищення кваліфікації.

Відділ, що займається управлінням навчання та розвитком персоналу систематично організовує внутрішні та зовнішні навчальні заходи для співробітників. Велику увагу організація приділяє інноваціям. Заохочується підприємницький підхід. Таким чином на підприємстві діють різні проекти для винахідників та інноваторів. Завдяки цим програмам у всіх працівників з'являється можливість показати себе та подати на розгляд свої ідеї керівництву. Як зазначено на офіційному сайті, TEDIS Ukraine створює для всіх працівників рівні умови кар'єрного росту. Організація підтримує бажання працівників до професійного розвитку, таким чином, кожен працівник розглядається як потенційний претендент для участі в існуючих програмах розширення кар'єрних можливостей [29].

3.2 Зарубіжний досвід удосконалення корпоративної культури

Елементи культури організації формуються з моменту її виникнення і протягом усього часу існування. Вона зміцнює внутрішні зв'язки міжпрацівниками і структурними підрозділами, підсилює мотивацію

співробітників, забезпечує більшефективну координацію, ніж формальна система контролю і планування.

Провідні світові компанії зосереджують свої можливості і кошти на створенні унікальної корпоративної культури, сприятливої атмосфери в колективі, що дозволяє їм мати у своєму штаті кращих співробітників. Формування і розвиток корпоративної культури, в стратегічному плані - це продумані правила поведінки, організована система комунікації, програми розвитку персоналу, мотиваційні заходи, тімбилдінг і т.д. [54, с. 80-84].

Як показують останні глобальні дослідження Ernst & Young Global Limited, близько 80% керівників організацій з усього світупризнають, що гарантією успіху будь-якого бізнесу є формування ефективної корпоративної культури на підприємстві. Водночас, лише 14% керівників задоволені рівнем корпоративної культури в їхорганізаціях. Длябільшості керівників у світі, близько 87%,вважають, що корпоративна культура, а також залучення персоналу –першочерговізавдання в управлінні бізнесом.

Тому спільною рисою всіх видатних та успішних компаній у всьому світі є високий рівень корпоративної культури на підприємстві. Досягнення високого рівня корпоративної культури дістається великими зусиллями, які спрямовані на розвиток духу компанії на благо всіх зацікавлених сторін. Невипадково головніцінності та цілі таких відомих компаній, як Procterand Gamble, Sony, Motorola, Hewlett Packard не змінюються, тоді як стратегія організації і практика ведення бізнесу безперервноадаптуються до зовнішнього середовища [55, с. 105].

Як зазначено в дослідженнях професорів теорії економіки і виробництва Терренса Е. Справи і Аллана А. Кеннеді, високоефективні компанії спрямовують свою діяльність відповідно до встановлених на підприємстві цінностей та переконань. Зазвичай вони відбиваютьсяу відповідних девізах, де виділяютьсяпризначення та основна причина існування організації.

Наприклад, девіз всесвітньовідомої компанії Nike звучить так: «Відчути дух змагання, перемогти і розгромити конкурентів». Девізом великої технологічної компанії Hewlett Packard є: «Вносити технічний внесок в розвиток і добробут суспільства». Девіз американської кіностудії Walt Disney звучить таким чином: «Зробити людей щасливими».Девіз найбільшого у світі виробника багатьох видів техніки General Electric звучить так:«Наш найважливіший продукт - це прогрес».

Консультанти Томас Дж. Пітерс і Роберт Х. Уотермен під час аналізу «супердосягненнь» 62 американських фірм дійшли до висновку:

– серед високоприбуткових компаній 88% мали у своєму розпорядженні спеціалізовані відділення, завданням яких було впровадження моральних цінностей;

– 65% організацій мали програми, які поєднувалиці цінності із заходами для підвищення рентабельності;

– 58% компаній розробили спеціальні програми культурної роботи серед персоналу [56, с. 57-58].

На підприємствах, де дохід знаходився на середньомуабо низькому рівні відповідні показники були нижчими майже вдвічі.

Звідси можна зробити висновок, що високоприбутковіорганізації мають перелік чітких цінностей ікерівних принципів. На підприємствах, де прибуток був нижчим або взагалі про це не згадували, абобаченняпро цінності не узгоджувалося з керівними принципами.

Згідно з дослідженнями, 86% компаній у всьому світі визнали, що запорукою успішності їх бізнесу в конкурентних реаліях виступав саме здоровий корпоративний дух. Завдяки підвищенійзалученості персоналу компаніям вдалося підвищити якість роботи на 44% і збільшити прибуток на22% в рік [54].

Розглянемо деякі приклади зарубіжних компаній з високим рівнем корпоративної культури.

Компанія Google зайняла восьме місце в рейтингу найкращих роботодавців у 2019 році [57].

Особливістю культури компанії Google є орієнтація на підвищення ефективності роботи працівників. Можна сказати, що компанія мотивує персонал досягати більшого через свою корпоративну культуру.

В компанії Google заохочується нестандартний підхід до вирішення щоденних завдань. Співробітники можуть вільно проявляти свою креативність, пропонуючи свіжі рішення для старих проблем або впроваджувати інновації в продукти. Google стимулює працівників співпрацювати між собою і пробувати інші способи виконання завдань, в компанії рекомендують використовувати для цього всі доступні ресурси. Таким чином, кожен співробітник вносить свій внесок в інноваційну діяльність бізнесу.

Корпоративна культура мотивує співробітників взаємодіяти один з одним протягом їх робочого дня, щоб поліпшити методи, які вони використовують у своїй роботі. Наприклад, молодший спеціаліст може ділитися своїми думками з топ-менеджером безпосередньо, без участі менеджера середньої ланки.

Організація робочого простору в Google стала прикладом для багатьох світових компаній, який показує, чому важливо робити робочі місця співробітників комфортними. У співробітників яскраві офіси, вони можуть працювати як в лаунж-зоні, так і в кафе. Тобто всюди, де їм комфортно, і вони можуть зосередитися для вирішення поставлених перед ними завдань.

Компанія Google, яка завжди займає лідируючі позиції в області інновацій, створила ідеальне рішення. Щоб співробітники не сприймали офіс, як щось сіре і офіційне, і не чекали часу, коли вони можуть вийти куди-небудь на обід, або просто відпочити, в Google створили умови, що дозволяють знайти все необхідне прямо на робочому місці. У будівлі компанії є такі безкоштовні послуги; сніданок, обід та вечеря; медичні

послуги; перукарня; пральня; масаж; тренажерні зали і басейни; відеоігри; настільні види спорту, такі як настільний футбол і настільний теніс.

Google піклується про високий рівень задоволеності своїх співробітників. Ще один спосіб, за допомогою якого компанія утримує співробітників - увагу до їх сильних і слабких сторін. Якщо фахівець працює на технічній посаді, але проявляє більше здібностей в маркетингу або продажах, він може перейти до відповідного відділу. У будь-якому випадку, керівники Google вважають за краще зберегти талант і перевести його до іншого відділу, де він досягне успіху, ніж взагалі втратити співробітника.

В середньому, Google отримує близько трьох мільйонів резюме в рік, а наймає менше 1% кандидатів – близько 7000. Процес найму в Google строгий – кандидат повинен підкріплювати фактами всю інформацію, сказану про себе під час інтерв'ю. В компанії Google приділяють величезну увагу кандидатам, які веселі, скромні, мислять інноваційно і орієнтовані на командну роботу. У компанії вважають, що відсутнім навичкам можна навчити, але не можна сформувати особистість.

Одна з головних причин, по якій Google продовжує залишатися новатором і лідером у своїй галузі полягає в тому, що всі співробітники компанії мають чітке уявлення про її цінності і цілі. Вони звучать так:

- інтереси користувачів понад усе;
- краще робити щось одне, але дійсно добре;
- чим швидше, тим краще;
- ми віримо в демократію в Інтернеті;
- щоб користуватися Інтернетом, не потрібен комп'ютер;
- бізнес повинен приносити користь всім;
- інформації більше, ніж здається;
- інформація повинна бути доступна всім;
- серйозним можна бути і без краватки;
- завжди можна зробити краще[58].

Співробітників компанії Twitter важко зупинити і змусити припинити захоплюватися культурою компанії. Зустрічі на даху, дружні співробітники і командно-орієнтоване середовище, в якому кожна людина мотивується цілями компанії.

Працівники Twitter також можуть розраховувати на безкоштовне харчування уштаб-квартирі в Сан-Франциско, також тут вони можуть займатися йогою і користуватися іншими перевагами роботи в компанії[59].

Співробітники не можуть припинити говорити про те, як вони люблять працювати з іншими розумними людьми. Працівники знають і відчувають, що кожен з них - це частина компанії, яка робить щось корисне. І ніхто не може залишити роботу, поки не виконана певна задача.

Також компанія Twitter славиться своєю прозорістю. Майже кожен з 3,5 тис. співробітників має доступ до інсайдерської інформації [60].

Прикладом зарубіжної практики формування корпоративної культури є одна з бюджетних американських авіакомпаній Jet Blue. Після приходу нового директораД. Нілмена була кардинально змінена корпоративна культура цієї авіакомпанії. Всіх працівників - від прибиральниць до пілотів - Д. Нілмен став називати членами екіпажу, що підвищило самовизначення кожного співробітника. Головним принципом формування нової корпоративної культури авіакомпанії стала фраза «якщо добре ставитися до співробітників, то вони будуть, всвою чергу, добре ставитися до клієнтів».

Ключовою ознакою корпоративного стилю є висловлювання віце-президента авіакомпанії з операційної діяльності Е. Спейна: «У нас немає слова«вони», у нас є«ми»і «наше». Ми ділимо і успіхи, і невдачі»[61].

Основним принципом створення корпоративноїкультури в цій авіакомпанії стало єднання всіх її співробітників незалежно від посад і статусу в компанії. Так, свої побажанняі рішення директор компанії Д. Нілмен доводить до співробітників особисто на зустрічах. Щомісяця проводяться зустрічі з відділами компанії,на яких новим співробітникам розповідається про компанію, про те, який внесок в успіх компанії робить

кожна людина, що працює в ній. Кожен співробітник авіакомпанії повинен відвідуватисемінари з економіки та фінансів і читати ділову літературу, тим самим підтверджується теза про те, що кожен співробітник бере участьв прибутку авіакомпанії, отримуючи відсоток річної премії в залежності від доходів. Особлива увага приділяється пілотам компанії. Їмдають можливість брати участь в бізнесі, а не тільки управляти літаками. Деякі пілоти працюють над складанням детальних схемаеропортів, інші проводять аналіз навичок і знань колег, вносять пропозиції з навчання персоналу. Вся територія авіакомпаніїподілена на регіони, за які відповідають регіональні директори. Вони повинні щомісяцявідвідувати своїх співробітників і деякий час працювати разом з ними, розділяючи їх обов'язки. Все це допомагає персоналу підтримуватикомунікації з вищим керівництвом авіакомпанії і формувати лояльність співробітниківпо відношенню до компанії. Швидкий розвиток і розширення компанії породило проблему взаємодії нових працівників і старожилів.Д. Нілмен вирішив цю проблему шляхом створення духу змагання, при цьому він постійно показує кожній стороні, який їхній внесок в бізнескомпанії. Сьогодні авіакомпанія Jet Blue має вельми високий рівень завантаження рейсів, кожні три тижні відбувається збільшення паркулітаків. Головний фактор успіху авіакомпанії - це повсякденна і копітка робота зперсоналом. «Я завжди говорю менеджерам компанії: працюйте так, як ніби ви працюєте в маленькій компанії з сотнею-другою співробітників», - пояснює виконавчий директор Девід Нілмен [62].

Square Space - успішний стартап, корпоративну культуру якого можна назвати відкритою, простою, але водночас творчою. Для керівництва і співробітників створені однакові умови, немає визначення чіткихкордонів, що говорить про абсолютну відкритість у стосунках. Цілий ряд заходів, а саме:медична страховка, надання гнучкої відпустки і робочого графіка, забезпечення харчуванням, організаціякорпоративних вечорів, зміцнюють корпоративний дух і підвищують ефективність роботи персоналу[63].

Нафтогазова компанія Chevron вважається компанією із корпоративною культурою, орієнтованоїна підтримку співробітників і турботу про їх безпеку. Так, на території підприємства функціонуютьфітнес-центри і різні спортивні клуби. У компанії пропонують різні програми в області охорони здоров'я. Навіть обов'язковими є перерви протягом робочого дня [64].

Яскравим прикладом побудовикорпоративноїкультуризаснованої на об'єднанні співробітників заради спільної справи є авіакомпанія Southwest Airlines. І хоча дуже часто авіакомпанії піддаються гострій критиці за погане обслуговування, Southwest Airlines геть руйнує цей міф - клієнти завжди відзначають, що в компанії доброзичливі співробітники, які готові прийти на допомогу [65].

Компанія Zappos, яка відома більше своєю корпоративною культурою, ніж продажем взуття,прищеплює кожному члену команди свої цінності роботи в компанії: зарплата залежить виключно відспівробітника, який не обмежений в можливостях; гарний сервіс; щасливий клієнт і тімбилдінг[66].

Основні цінності корпоративної культури організаціїSamsung, покладені в основу сформованих норм поведінки - головний принцип корпоративної культури Samsung. Висловлені не тільки в програмних документах основні цінності і переконання підтверджуються девізами і гаслами компанії. «Добре там, де ми є» - основне гасло компанії Samsung. Модель корпоративної культури Діла і Кеннеді дозволяє зробити висновок, що корпоративна культура компанії Samsung відноситься до типу «добре потрудився - добре відпочив». На даний момент у компанії відмінна команда, сильний HR-бренд на ринку праці, що може служити підтвердженням того факту, що організація не має проблем з корпоративною культурою. Своїми досягненнями та успіхами компанія Samsung зобов'язана таланту, творчого мислення та високому професіоналізму співробітників[67].

Цікавим прикладом успішної корпоративної культури можна назвати компанію Warby Parker,яка виробляє і продає окуляри. Її корпоративна

культура спрямована на об'єднання колективу іформування єдиного колективного духу за рахунок проведення спільних обідів, різних заходіві розважальних програм, які дуже до душі співробітникам і вони з нетерпінням їх чекають [68].

Специфіка роботи компанії Facebook в тому, що її співробітники мають можливість працювати на відкритому офісному просторі, що сприяє зміцненню командного духу організації, особистісногозростання і процесу навчання під час роботи. Крім того, в компанії створили спеціальні приміщення, депрацівники можуть відпочивати, що дозволяє новим співробітникам швидко стати частиною колективу [69].

На відміну від багатьох інших корпорацій Кремнієвої долини в Netflix заявляють: «Ми не сім'я, ми команда крутих професіоналів». Свої принципи вони оформили в документ Netflix Culture.

У Netflix впроваджена цікава система роботи з кадрами. У компанії подумали, що витрачати надто багато грошей на Human Resource невигідно, тому можна заощадити бюджет, просто давши людям керувати собою самостійно.У компанії в принципі дуже багато питань вирішуються самоврядуванням, незважаючи на те, що вони не вважають себе горизонтальною компанією [70].

Майже автоматично працює система підтвердження витрат. Якщо співробітник витрачає гроші на щось, що потрібно йому для роботи, компанія поверне йому гроші. Повернення підтверджують майже в 100% випадків. Головне правило, якого варто дотримуватися: «Діяти в інтересах компанії».Здається, що при такому ставленні співробітники почнуть користуватися своїм становищем. Однак насправді люди знають, що компанія довіряє своїм співробітникам, але розуміють, що довіру легко втратити і вилетіти звідси. Набагато вигідніше поступати чесно і користуватися благами, ніж один раз переборщити і втратити роботу.

До компанії Netflix не просто потрапити і дуже легко стати звільненим, тому співробітники намагаються відповідати знаменитому документу Netflix

Culture Deck. До 2017 року це була величезна презентація більше ніж в сотню слайдів, в якій описаний весь унікальний підхід компанії до побудови комунікацій. У 2017 році вони перевипустили документ в більш зручній формі.

Є багато компаній, які люблять заявляти: «Ми сім'я. Працювати з нами – це велика честь. Ти повинен перейнятися нашим духом!». Netflix говорить навпаки: «Ми НЕ сім'я. Ми команда професіоналів. Ми всі працюємо тут, тому що нам подобається робота»[79].

Netflix наймає тільки сильних, досвідчених людей, наприклад, інженерів не нижче рівня senior. Вони кажуть, що кожна людина вільна робити те, що вважає за потрібне. Тут не контролюють відпустки, не стежать за присутністю – відсутністю людини. Якщо робота зроблена, то всім все одно, чи є співробітник в офісі чи ні.

Є початкові рекрутери, які знаходять інженерів і менеджерів. І є менеджери команди, а також менеджери менеджерів – управлінці вищого рівня.

У кожній команді процес найму проходить по-своєму. Хтось може проводити співбесіду всією командою, хтось віддає це менеджеру. Це співбесіда першого рівня. На другому рівні проходить інтерв'ю з декількома людьми вищого рівня.

У Netflix дуже специфічний підхід до зарплати. Більшість компаній в Долині видають зарплату декількома частинами. Перша частина – базова або оклад. Друга частина – це акції. Третя частина – бонуси.

У Netflix нічого цього немає, компанія платить тільки оклад. Вони пояснюють це: «Ми не хочемо впливати на зарплату людей роботою менеджменту». Від того, що менеджмент компанії спрацював погано та акції впали, не повинна страждати зарплата співробітника. Оклад, який виплачує компанія, повністю перекриває і акції, і бонуси. Тут в середньому платять вище, ніж в інших компаніях Кремнієвої долини.

Додаткових матеріальних і нематеріальних мотивацій в компанії немає. Компанія вважає, що якщо людина працює з ними, значить буде працювати на максимальному рівні. Якщо не буде хорошої віддачі, «вилетіти» нескладно, тому основний мотиватор – зберегти своє місце.

Ще одна унікальна особливість компанії Netflix– адаптація зарплати до ринку. Менеджери постійно вивчають ринок, і якщо якась людина отримує зарплату нижче, ніж він міг би отримувати десь в іншій компанії, то його зарплату піднімають навіть без його прохання.

Це підвищення дається не по заслугах працівника, а тільки під умови, які диктує ринок, щоб була конкурентна зарплата і фахівець нікуди не пішов. По заслугах тут складно отримати підвищення, тому що за замовчуванням компанія очікує від усіх своїх співробітників роботи по максимуму.

У компанії немає ніякої певної політики по відпустках. Піти відпочивати можна в будь-який час і на будь-який термін. Головне, щоб при цьому не залишалося недоробленої роботи або відкритих проектів. Якщо команда закінчила роботу, вона вся може виїхати у відпустку. Якщо тільки одна людина закінчила свою частину роботи і його компетенції не знадобляться команді, він також може піти.

До речі, за дослідженнями, які провели в Долині, при безлімітній відпустці люди набагато рідше і на менш короткий термін йдуть відпочивати. Тому що при фіксованому терміні відпустки раз на рік їм хочеться обов’язково відгуляти належний час і це психологічно тисне на людину. В середньому в Netflix співробітники йдуть у відпустку на 1-1,5 місяці.

Вважається, що в Америці непросто звільнити людину, якщо ти вже прийняв його в компанію. Але насправді саме Америка - найпростіша країна для звільнення за законом. Будь-який співробітник може бути звільнений будь-якої миті. З іншого боку співробітник теж може в будь-який день подзвонити своєму менеджеру і залишити своє робоче місце.

Але у деяких компаній є свої внутрішні правила, за якими їм складно звільнити співробітника, поки він не зробить щось, що має велике значення.

Наприклад, цілий місяць не буде нормально працювати. Це від того, що в США важливий особистий і корпоративний бренд. Після звільнення чоловік буде шукати нову роботу, і майбутній роботодавець обов'язково зателефонує на попереднє місце роботи, щоб взяти характеристику. І, навпаки, в компанію, яка звільняє кожного другого, з часом ніхто не прийде працювати.

Наприклад, в Amazon менеджери дуже не люблять звільняти людей. Якщо людина не справляється зі своїми завданнями, то менеджер повинен поставити його на навчальний тренінг, потім написати йому план розвитку і щотижня протягом трьох місяців писати звіт справляється людина чи ні. І тільки якщо покращень немає більше трьох місяців, можна починати ставити питання про звільнення [80].

Netflix може дозволити собі звільняти людей легко, тому що є багато висококваліфікованих фахівців, які хочуть працювати в цій компанії. В цій компанії платять вище, ніж в інших організаціях. До того ж при звільненні компанія виплачує колишньому співробітникові зарплату в розмірі 4-місячного окладу [70].

3.3 Вдосконалення корпоративної культури на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь»

Корпоративна культура є інструментом, який допомагає керівникамкращепізнати персонал. Таким чином, за допомогою корпоративної культури можна дізнатися про важливі для персоналу цінності, що мотивує як колектив в цілому, так і окремого працівника, що, у свою чергу, дозволяє досягти підвищення рівня продуктивності праці та виробництвапродукту або послуг високої якості.

Через те, що українські керівники тільки почали розглядати корпоративну культуру, як фактор, що мотивує працівників, на багатьох вітчизняних підприємствах відсутній механізм впливу на персонал через

розвиток культури. Відповідно набуває актуальності ознайомлення та подальше використання на вітчизняних підприємствахсуттєвого досвіду розвитку корпоративної культури, що висвітлюється у статтях і аналітичних звітах зарубіжних компаній.

Підприємство ПАТ «Запоріжсталь»керується встановленими принципами корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку під час здійснення своєї діяльності.

Соціальна політика підприємства орієнтована на регулярнепідвищення рівня життя співробітниківорганізації, формування необхідних умов для ефективної праціта відпочинку,надання благодійної допомогитим, хто цього потребує, а також високий рівень якості медичного обслуговуваннядля всіх працівників комбінату.

Соціальні програми комбінатує комплексними та поєднують в собі такі елементи:

– надання допомоги та підтримкине тільки працівникам, а й ветеранампідприємства;

– у працівників є можливість оздоровитися та пройти курс лікування у санаторії;

– комбінат займається організацією літнього відпочинку та оздоровлення дітей працівників;

– підприємство підтримує ініціативу молодих працівників та дає їм змогу проявити себе;

– комбінат надає матеріальну допомогупрацівникам, які збираються йти у відпустку, також працівники отримують премії до свят;

– працівники комбінату можуть взяти участь у спортивних та культурних заходах і т.д.

Одним із першочергових соціальних пріоритетів підприємствує піклуванняпро ветеранів підприємства. Комбінат надає матеріальну допомогупенсіонерам, що не працюють. До матеріальної допомоги ветеранам відносяться виплати, які здійснюються щомісяця, виплати до державних свят

і до дня літньої людини. У ветеранів підприємства є можливість відпочити та оздоровитися в санаторії-профілакторії та пансіонаті. Так само підприємство постійнонадає підтримку своїмспілкам ветеранів.

Підприємство організовуєвелику кількість соціально спрямованих заходів за підтримки Палацу культури металургів, дитячого оздоровчого центру «Супутник», спортивного комплексу, яхт-клубу, пансіонату «Металург», бази відпочинку «Надія», санаторію-профілакторію на о. Хортиця та молодіжного табору "Бригантина".

Проведений аналіз корпоративної культури на підприємстві свідчить про те, що немає потреби проводити суттєві зміни корпоративної культури, оскільки існує вже чітко сформована місія і стратегія діяльності організації, в колективі наявне єдине уявлення,що стосується цілей підприємства, існують чіткікорпоративні цінності, символіка.Однак,під час проведення аналізу було встановлено, що є певні моменти, які потрібнополіпшити.

Рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури ПАТ «Запоріжсталь» полягають у наступному:

– необхідно покращити соціально-психологічний клімат в колективі;

– потрібно проводити постійну діагностику чинної корпоративної культури та чи задоволені нею працівники;

– слід створити нову посаду – спеціаліста з корпоративної культури.

Наразі виробництво сприймається працівниками як перелік опрацьованих та стандартизованих процедур, що, у свою чергу, є хибноюхарактеристикою, яка в результаті призведе до втрати потенціалу у працівників або до «професійного вигорання».

Заходи, які спрямовані на покращення соціально-психологічного клімату в колективі.В якості пропозиції тут може бути організація «нестандартних» свят для співробітників комбінату. Подібнікорпоративні заходиспрямовані на те, щобоб’єднатиколектив, до того ж проведення

подібних заходівналагоджуєдружнє спілкування між працівниками. Свято має принести задоволення колективу. Необхідно, щоб в результаті його проведення працівники почали більше довірятикерівництву, у них була б нагода краще дізнатися своїх колег з нового боку, пізнатиїх людяність та почуття гумору.

Крім того, фахівець з корпоративної культуримуситьпроводитита здійснювати контроль за виконанням впровадження корпоративної культури в оточенні працівників, якщо з'являється необхідність, то виправлятицю діяльність, відстежувати ефективність реалізації проекту, підготовлюватианалітичні довідки та статистичні звіти по досягненню мети, займатися організацією корпоративних заходів, свят та інше. Даний фахівець буде займатися і проведенням систематичнихопитувань або анкетувань для діагностики корпоративної культури, і відповідатиме за організацію«оригінальних свят», також будезобов'язаний опановувати нове програмне забезпечення

Щоб повніше розкривати потенціал працівників і ефективніше використовувати їх здібності необхідно враховувати значну групу чинників при плануванні розвитку корпоративної культури, формуванні її інноваційного рівня. Така корпоративна культура має формувати почуття гордості у працівників, цілеспрямованість та направлення на перспективи розвитку. Саме використання інновацій дозволяє більшості закордонних компаній утримувати провідні позиції на ринку.

Керівництво повинно розглядати співробітників як стратегічний ресурс для розвитку якого необхідно формуватиспеціальніумови та займатися розробкою індивідуалізованої системи мотивації та оцінки. Потрібно безперервноздійснювати моніторинг ефективність проведених заходів для підвищення ефективності роботи працівниківта в разі виникнення потреби, під дієювнутрішніх або зовнішніхчинників, коригувати або повністю міняти напрямок розвитку культури в залежності від вимог.

Корпоративна культура підприємства є важливим елементом його повноцінного функціонування та дозволяє налаштувати зв’язок управлінської ланки з працівниками. Елементи корпоративної культури мають допомагати підприємству вирізнятись з-поміж інших та створювати позитивний настрій у колективі. Створену культуру необхідно доносити до людей, а такожсприяти, щоб працівники швидше адаптувалися та звикли до її механізму аби вони почувалисебе комфортно в колективі та сумлінновиконували свою роботу.

Разомз тим у працівників з’являютьсяпевні проблеми, що показують необхідність підвищення уваги до окремих напрямків розвитку корпоративної культури. Виходячи, з результатів опитування було визначено проблемні, як вважаютьпрацівники, моменти, які вартовиділитидля подальшого доопрацювання.

Для розв’язання проблемних питань слідчітко розуміти проблематику. Для цього необхідно організації проводити моніторинг розвитку корпоративної культури серед працівників для виявлення найбільш актуальних проблем та пошуку можливостей щодо їх вирішення. Крім того, досить корисним є використання практики по залученню персоналу до розвитку внутрішнього середовища підприємства: проведення брейнштормінгу та інших колективних заходів. Під брейнштормінгом розуміється колективне генерування ідей та їх критика.

Зараз досить розповсюдженим є використання бенчмаркетингу, який являє собою безперервний систематичний пошук і впровадження найкращих практик, які спрямовані на поліпшення бізнесу.Даний метод може бути використаний не лише з метоюпідвищення продуктивності, а й для покращення елементів корпоративної культури в залежності від зовнішніх умов та потреб споживачів і суспільства. Таким чином, можна проаналізувати та використати досвід конкурентних організацій, так і всесвітньовідомих передових компаній, що займають аналогічні позиції на світовому ринку. Також для того, щоб з’ясувати та порівняти, як працюють

різні структурні підрозділи,можна використовувати інформацію внутрішнього характеру.

Важливим напрямком розвитку культурологічного середовища є вчасне доведення до працівників базових цінностей організації, його етичних та організаційних норм. Необхідно проводити відбір персоналу, враховуючи те, чи приймають вони цінності організації, ритуалів та завданьдля того, щоб з самого початку роботи в колективі співробітники розуміли правила поводження та свою роль в діяльності всього підприємства.

Делегування відповідальності та повноважень дозволяє працівникам зрозуміти основні задачі виробництва та свою значимість у спільній діяльності. Делегування працівникам відповідальності за вироблену продукцію допомагаєзміцнюватиемоціональне відношення до виготовленої продукції та дозволяє збільшитикількість прийнятої продукції без браку з першого разу.

Необхідно закріпити в процесі формування цільової моделі аналізвпливу елементів корпоративної культури на діяльність працівників та впровадитирегулярнупрограму, завданням якої буде перевіркареальногостану розвитку корпоративної культури з запланованими показниками.

Дисциплінарну заходи, що є досить жорсткими викликають у більшості працівників незадоволення або роздратування. Наприклад запізнившись на одну чи декілька хвилин можна залишитися без премії або отримати догану. Практикапоказує, що більшість працівників отримують стрес в таких умовах, а отже далеко не завжди можуть швидко реагувати на процеси в трудовій роботі, томуне завадитьзменшитирівень негативного впливу на емоційний стан персоналу змінивши правила, які пов’язані з дисциплінарними заходами до співробітників.

На комбінаті діє інструкція, за якою працівники щорічно оцінюються.За цим регламентом керівник зобов’язанийпроводити оцінку кожного працівника для визначення його основних переваг та недоліків,

методів їх коригування та преміювання робітника за його виконану роботу. Потрібностворити стандарт, який буде універсальний для всіх працівників, незалежно від рівня управління, буде знаходитись у вільному доступі та надаватиме повне пояснення рівня оцінки працівника, та залежності премії.

Масштабне структурне розгалуження ускладнює можливості для кооперації, тож адміністрація повинна приділяти більше уваги створенню командного духа працівників для злагодженої роботи всього механізму підприємства. Необхідно донести чітке розуміння вищим керівництвоморганізації працівникам переваг та недоліків командної роботи, щобу працівників була можливість запобігтинегативним тенденціям, стати сильною перевагою підприємства і конкурентною основою для інших підприємств на ринку праці.

Одним із найважливіших напрямків впливу корпоративної культури на діяльність підприємства є комунікація. Саме від правильно надісланої інформації, її точності та доступності залежить успіх виробничих процесів. Наразі існує певний алгоритм надходження інформації по рівням управління підприємства, який, на думку не є досить ефективним у повній мірі через проблеми зі зворотним зв’язком.

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

Для підвищення рівня значущості думки працівників вартопоказувати результати їх пропозицій та питань, які виникають. Поширення інформації має стратегічне значення для підприємства і цьому питанню має приділятись велика увага, тому щосаме від цього залежить ефективність роботи всього колективу.

В результаті реалізації запропонованих заходів підніметьсярівень корпоративної культури, підвищиться задоволеність і прихильність працівників до керівництва, в результаті чогознизиться рівень плинності

кадрів, підвищиться рівень продуктивності праці, і таким чином, підвищиться ефективність діяльності організації.

Висновки до розділу3

У третьому розділі дипломної роботи були надані рекомендації для керівників українських підприємств. В Україні тільки недавно почали приділяти увагу питанню, що стосується розвитку та управління корпоративною культурою на підприємстві. Через це велика кількість українських керівників не вважають корпоративну культуру ефективним інструментом розвитку підприємства. Вони поки що не розуміють, що для досягнення мети потрібно враховувати і людський фактор. Серед українських підприємств з високим рівнем корпоративної культури треба виділити найбільшого українського дистриб'ютора сигарет TEDISUkraine та кондитерську фабрику Roshen.

Перелічені принципи, якими керуються відомі успішні компанії під час формування корпоративної культури на підприємстві. Наведено приклади всесвітньовідомих та високоприбуткових компаній з високим рівнем корпоративної культури. Серед них такі організації Google, Twitter, Zappos, Amazon, Netflix, Facebook, Warby Parker, Samsung, Southwest Airlines, Chevron, Square Space, Jet Blue. У кожного підприємства свій напрямок діяльності і їм вдалося сформувати свою унікальну корпоративну культуру.

Наведено рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури на ПАТ «Запоріжсталь», які полягають у наступному: покращити соціально-психологічний клімат в колективі; проводити постійну діагностику існуючої корпоративної культури, а також задоволеності нею співробітників; створити нову посаду – спеціаліста з корпоративної культури; зробити наставником для тільки що прийнятих робітників працівників, які добре себе зарекомендували.

В результаті реалізації запропонованих заходів підвищиться рівень корпоративної культури, підвищиться задоволеність і прихильність працівниківдо керівництва.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі представлено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення науково-прикладного завдання, що полягає в розвитку теоретичних і методичних положень щодо управління розвитком корпоративної культури підприємства. Загальні висновки, одержані в результаті дослідження, зводяться до наступного:

1. Розкрито сутність поняття «корпоративна культура», яке ґрунтується на визначенні поняття «культура». Як і будь-яка культура, для корпоративної культурипритаманнівласнізвичаї, цінності, правила, стандарти, формується і сприймається людською свідомістю. Вонамає великий вплив на поведінку людини. Науковці досить довгий час досліджували поняття «корпоративна культура». Узагальнення визначень дає підстави вважати, що корпоративна культура являє собою комплекс формальних та неформальних, особистих і колективних цінностей, які обумовлені місією та стратегією розвитку організації, які приймаються і поділяються більшістю працівників, а також сукупність методів їх реалізації, що переважають на підприємстві на певному етапі розвитку. З іншого боку, під корпоративною культурою розуміють набір прийомів і правил розв’язання проблеми зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівників. Великим внеском в дослідження корпоративної культури стала важлива праця Е. Шейна «Організаційна культура і лідерство». Основними функціями корпоративної культури є: охоронна, інтегруюча, регулююча, орієнтуюча, мотиваційна, пізнавальна та інформаційна, ігрова і символічна, адаптаційна, функція формування іміджу.

2. Доведено, що головними джерелами формування корпоративної культури в Україні є: система особистих цінностей та індивідуально-своєрідних способів їх реалізації; способи, форми та структура підприємницької діяльності, які реалізуютьпевні цінності, в тому числі й

особисті цінності керівників організацій; баченнящодо оптимальної та припустимої моделі поведінки працівника в колективі, яка віддзеркалює систему внутрішньогрупових цінностей, що склалися. Вивчаючияк національний характер українців впливає на формування корпоративної культури, слід звертати увагу на ту обставину, що для української культури є характерним надання пріоритету не формальному розуму, а нормам морального життя суспільства.

3. Визначено, що на сьогоднішній день існує велика кількість типів корпоративної культури. Ця різноманітність пояснюється тим, що корпоративна культура обумовлюється безліччю взаємопов'язаних елементів і характеристик. На основі наукових праць вітчизняних та зарубіжних учених та отриманих ними результатів теоретичних і методичних розробок були досліджені різні класифікації типів корпоративної культури.

4. Проаналізовано існуючу корпоративну культуру на підприємстві та оцінено її ефективність. Було розглянуто організаційну структуру ПАТ «Запоріжсталь». Також було проаналізовано головні економічні показники підприємства, такі як виробництво чавуну, сталі та прокату, оборотні та необоротні активи, чистий дохід, фінансовий результат, дострокові та короткострокові зобов’язання підприємства.

5. Здійснено аналіз діяльності персоналу на підприємстві. З’ясовано які категорії працівників на підприємстві є найбільшими за кількістю, це дипломовані фахівці з повною або базовою вищою освітою та молодь у віці до 35 років. Також було проаналізовано статеву структуру комбінату. Так як умови праці на підприємстві важкі, більшість працівників становлять чоловіки. Кількість чоловіків працівників у три рази більша від кількості жінок на підприємстві.

6. Оціненорівень існуючої корпоративної культури на підприємстві за допомогою класифікації Ч. Хенді, методу Г. Хофстеде, і опитування. За результатами опитування можна було встановлено, що працівники оцінюють

її вище середнього рівня, тому підприємству непотрібно заново формувати корпоративну культуру. Потрібно лише виправити певні моменти.

7. Проаналізовано головні проблеми формування корпоративної культури на вітчизняних підприємствах та було надано рекомендації, щодо їх подолання. На формування корпоративної культури впливають певні негативні риси ментальності національної еліти, зокрема інтелігенції. Сьогодні в Україні корпоративна культура розглядається як головний механізм, який забезпечує практичне підвищення ефективності роботи.

8. Досліджено досвід відомих зарубіжних компаній з високим рівнем корпоративної культури. Серед організацій, які були розглянуті, слід назвати Google, Twitter, Zappos, Amazon, Netflix, Facebook, Warby Parker, Samsung, Southwest Airlines, Chevron, Square Space, Jet Blue. Всі компанії різні, але є одна особливість, що їх поєднує. Керівники розуміють значущість корпоративної культури в сучасних економічних умовах і вони піклуються про своїх працівників.

9. Сформовано план заходів щодоудосконалення корпоративної культури на ПАТ «Запоріжсталь» з урахуванням визначених принципів управління та алгоритм оптимізації витрат на формування корпоративної культури, який дозволяє здійснювати ефективне управління розвитком корпоративної культури.

СПИСОК ВИКОРСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Окатов, А.В., Соловьев, Д.А. Понятие и виды корпоративной культуры. *Вестник Тамбовского университета.* 2017. №3. С. 35–47.

2. Morgan G. Images of organization (2nd ed.), Sage Publications, Thousand, Oaks, CA,1997. – P. 278.

3. Eldridge J., Crombie A. A Sociology of organization. — London: Allen&Unwin, 1974. — P. 251.

4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: уч. пособие. Москва: Дело, 2014. 702с.

5. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. Санкт-Петербург : Питер, 2002. 336 с.

6. Робінс Стефан П. , Де Ченцо Девід А. Основи менеджменту : навч.посіб. Київ : Видавництво Соломії Павличко “Основи”, 2002. 672 с.

7. Хаєт Г. Л., Єськов О. Л., Ковалевський С.В. Корпоративна культура : навч. посібник / за заг. ред. Г. Л. Хаєта. Київ : ЦНЛ, 2003. 403 с.

8. Управление персоналом : уч. пособие / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. Москва : ЮНИТИ, 2012. 554 с.

9. Спивак В. А. Корпоративная культура. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 352 с.

10. Капитонов Э.А., Зинченко Г.П., Капитонов А.Э. Корпоративная культура: теория и практика. Москва : Альфа-Пресс, 2005. 352 с.

11. Монастирський Г.Л. Теорія організації : навч. посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2014. 319 с.

12. Захарчин Г. М. Мехнізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. 276 с.

13. Мешков А. Ю. Структура корпоративной культуры *Вестник Южно-Уральского государственного университета.* 2012. № 10. С. 148-150.

14. Морозова Е. А.Пути совершенствования корпоративной культуры организации. *Теория и практика общественного развития.* 2012. № 3. С. 268–271.

15. Ушаков К. М. Организационная культура: уровневая модель оценки. *Директор школы.*2002. № 7. С. 3–7.

16. Рыбакова М. В. Организационная культура как фактор устойчивого развития. *Управление персоналом.* 2004. № 2. С. 221–235.

17. Фролов С. С. Социология организаций : уч. пособие. Москва : Гардарики, 2001. 384 с.

18. Соломанидина Т.О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах : уч.-метод. пособие. Москва : ИНФРА-М, 2011. 395 с.

19. Василенко, С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом. Москва : Дашков и К, 2013. 136 с.

20. Брижак О.В. Экономики солидарности: потенциал развития в корпорации. *Научный вестник Южного института менеджмента.* 2013. № 4. С. 87–92.

21. Кузьмін О.Є., Бала О.І., Бала Р.Д. Фактори впливу на корпоративну культуру: сутність та класифікація. Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. Випуск 222: в 5.т., т. V. Дніпропетровськ: ДНУ, 2007. С.1078–1083.

22. Давиденко Н.М. Особливості формування корпоративної культури на підприємствах АПК України. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону.* 2011. № 7. С. 161–165 URL: httphttp://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2011_7(1)__30.(дата звернення: 04.10.2019).

23. Зеркаль А.В. Особливості формування корпоративної культури у галузі машинобудування. *Ефективна економіка.* 2012. № 3. С. 1–6.URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1029 (дата звернення: 05.10.2019).

24. Кузнецова С.А., Кузнецов А.А. Формування корпоративної культури в залежності від специфіки підприємства. *Проблеми економіки.* 2011. № 4. URL:http://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2011-4_0-pages-91_94.pdf (дата звернення: 07.10.2019).

25. Безземельная Т. А. Особенности формирования корпоративной культуры украинских предприятий. *Вестник государственного и муниципального управления.* 2013. № 2. С. 167–172.

26. Григор'єва О. В. Вплив корпоративної культури на діяльність організації. Збірник наукових праць (менеджмент організацій і адміністрування, психологія праці та управління, управління персоналом та економіка праці) / упоряд. О. Ю. Вілкова, Л. Г. Новаш. Київ: Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України, 2012. С. 81–88.

27. Балика О. Г. Нові підходи до класифікації корпоративної культури в контексті її впливу на соціально-трудові відносини. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.* № 1 (56). 2013. С. 82–87.

28. Офіційний сайт Кондитерської корпорації «Рошен». URL: https://www.roshen.com/ (дата звернення: 11.10.2019).

29. Офіційний сайт TEDIS Ukraine. URL: http://tedis-ukraine.com.ua (дата звернення: 12.10.2019).

30. Камерон К. Куинн Р. Диагностика и изменения организационной культуры / пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 320 с.

31. Спасенников В.В., Кожановская Т.В., Новиков В.В. Учет междисциплинарных связей экономической психологии управления

человеческими ресурсами с позиций образовательных стандартов. *Психология в экономике и управлении.*2012. № 1. С. 78–80.

32. Gibson, J. Ivancevich, J. Donnelly, Jr, J. and Konapaske,R. (2003). Organizations: behavior, structure, processes. Australia, McGraw-Hill Company.

33. Tharp, B. (2005) “Four organizational culture types” Organizational Culture White Paper Haworth.

34. Fekete, S., Keith, L. (2001). Companies are people, too: discover, develop, and grow your company’s personality. New York: Wiley.

35. Cameron. & Quinn, R. (1999). Diagnosing and changing organizational culture, USA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

36. Quinn, R.E. & Rohrbaugh, J. (1983), “A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values framework approach to organizational analysis”, Management Science Vol. 29, No3, Pp.363-377.

37. Handy, C. B. Gods of Management: The Changing Work of Organizations / C. Handy. – N. Y. : Oxford University Press, 1995. – 254 p.

38. Грачев, М. В. Менеджмент в «международной системе координат». *Экономическиестратегии.* 1999. № 2. С. 19–32.

39. Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies / ed. by R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, V. Gupta. – Thousand Oaks : SAGE Publications, Inc, 2004. – 848 p.

40. Питерс, Т. Дж., Уотерман-мл Р.Х. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компанийАмерики. Москва: Альпина Паблишерз, 2011. 558 с.

41. Офіційний сайт Метінвест URL:https://metinvestholding.com/ru(дата звернення 03.11.2019)

42. Статут публічного акціонерного товариства «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь»URL: https://zaporizhstal.com/wp-content/uploads/2018/04/protokol3.pdf(дата звернення 03.11.2019)

43. Топ-100 Рейтинг крупнейших. 500 крупнейших компаний УкраиныURL: https://delo.ua/get_file/id/top-1002018small.pdf(дата звернення 06.11.2019)

44. Кодекс этики группы Метинсвест URL: https://metinvestholding.com/Content/CmsFile/ru/codes__Code_of_Ethics.pdf(дата звернення 07.11.2019)

45. Офіційний сайт ПАТ «Запоріжсталь» URL: https://www.zaporizhstal.com/(дата звернення 08.11.2019)

46. Асаул А. Н., Асаул М. А., Ерофеев П. Ю., Ерофеев М. П. Культура организации. Проблемы формирования и управления. Санкт-Петербург : Гуманистика, 2006. 216 с.

47. Річна звітність емітента URL: https://stockmarket.gov.ua/cabinet/xml/show/bus_text_2826/6767(дата звернення 10.11.2019)

48. Річна інформація емітента цінних паперів за 2016 рік URL: https://zaporizhstal.com/wpcontent/uploads/2018/04/%D0%A0%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82_%D0%9F%D0%90%D0%A2_%D0%97%D0%B0%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%96%D0%B6%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BB%D1%8C_%D0%B7%D0%B0.pdf(дата звернення 11.11.2019)

49. Річна інформація емітента цінних паперів за 2017 рік URL: https://www.zaporizhstal.com/wp-content/uploads/2019/04/richnij-zvit-pat-zaporizhstal-za-2017-r.-rozmishhenij-na-veb-storinci-23.04.2019-r.7z(дата звернення 14.11.2019)

50. Річна інформація емітента цінних паперів за 2018 рікURL: https://www.zaporizhstal.com/wp-content/uploads/2019/04/richnij_zvit_pat_zaporizhstal_za.7z(дата звернення 15.11.2019)

51. Боднарук М. Три главных признака, что ваша компания страдает хрематистикой или бизнес-жлобством URL:

https://www.executive.ru/management/practices/1775878-tri-glavnyh-priznaka-chto-vasha-kompaniya-stradaet-hrematistikoi-ili-biznes-zhlobstvom (дата звернення: 22.10.2019)

52. Алієв Г. Перспективи розвитку менеджменту в Україні URL:http://kerivnyk.info/2012/03/aliev.html.(дата звернення: 23.11.2019)

53. Савчук Л., Бурлакова А. Розвиток корпоративної культури в Україні. Персонал. Журнал інтелектуальної еліти. 2005. № 5. С. 86–89

54. Демуз И. А., Зленко А. Н., Исайкина Е. Д. Формирование корпоративной культуры: мировой опыт и украинские реалии. Економічний вісник університету. 2019. № 40. С. 77–85 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ (дата звернення: 25.11.2019)

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

56. Жук В. П. Формування корпоративної культури в Україні. *Науковий вісник Академії муніципального управління: Серія «Управління».* 2015. №3-4. С. 56–62.

57. Best places to work 2019 URL: https://www.glassdoor.com/Award/Best-Places-to-Work-LST_KQ0,19.htm(дата звернення: 17.11.2019)

58. На чем строится корпоративная культура Google? URL: https://hurma.work/ru/blog/korporativnaya-kultura-google-kak-v-kompanii-uderzhivayut-luchshih-sotrudnikov/(дата звернення: 20.11.2019)

59. 10 компаний с лучшей корпоративной культурой URL: https://www.vestifinance.ru/articles/46109(дата звернення: 25.11.2019)

60. Корпоративная культура: Как живется сотрудникам западных (и не только) ИТ-компаний URL:https://habr.com/ru/company/1cloud/blog/306286/(дата звернення: 25.11.2019)

61. Корпоративный экипаж URL: https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=169 (дата звернення: 27.11.2019).

62. Навыки противостояния глобализации URL: http://old.iteam.ru/publications/marketing/section_28/article_1804(дата звернення: 27.10.2019)

63. 9 компаний с потрясающей корпоративной культурой URL: https://ubr.ua/labor-market/life-at-work/9-kompanii-s-potriasaushei-korporativnoi-kulturoi-352276(дата звернення: 28.10.2019)

64. Корпоративная культура как она есть URL: http://execmba.ru/publikacii/korporativnaya-kultura-kak-ona-est(дата звернення: 30.10.2019)

65. Десять компаний, которые сформировали индивидуальную корпоративную культуру URL: http://hr-elearning.ru/desyat-kompaniy-s-interesnoy-korporativnoy-kulturoi/(дата звернення: 30.10.2019)

66. В компании Zappos с корпоративной культурой №1 в мире в кабинете разрешают ставить кровать URL: https://delo.ua/business/v-kompanii-zappos-s-korporativnoj-kulturoj-1-v-mire-v-kabinete-171985/(дата звернення: 01.11.2019)

67. Секреты корпоративной культуры мировых корпораций: принципы Samsung, IKEA, Adidas и Google URL: https://www.hr-director.ru/article/65884-qqq-16-m2-sekrety-korporativnoy-kultury-mirovyh-korporatsiy(дата звернення: 02.11.2019)

68. Корпоративная культура в жизни интернет-магазина: основные элементы, виды и этапы формирования URL: https://www.insales.com.ua/blogs/blog/korporativnaya-kultura-internet-magazina(дата звернення: 04.11.2019)

69. Отличие Facebook’a: Уникальный подход к управлению персоналом URL: https://acenter.ru/article/otlichie-facebook%E2%80%99-unikalnyi-podkhod-k-upravleniyu-personalom-chast-3(дата звернення: 05.11.2019)

70. Корпоративная культура Netflix URL: https://medium.com/@Gafarov/netflix-enterprise-culture-13282fbabbc7(дата звернення: 07.11.2019)

71. Луцкий С. Я., Ландсман А. Я. Корпоративная культура и управление изменениями : уч.-практ.пособие. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. 192 с.

72. Hofstede G. Culture's Consequences: International DifferencesinWorkRelatedValues. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1984. 328 p.

73. Глумаков В.Н. Организационное поведение: учеб. пособие. Москва : Вузовский учебник, 2012. 352 с.

74. Руднев М.Г. Базовые ценности населения: сравнение россиян с жителями других европейских стран URL: https://www.isras.ru/publ.html?id=2618&type=publ(дата звернення: 10.11.2019)

75. Загальнодоступна інформаційна база даних Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку про ринок цінних паперів URL: https://stockmarket.gov.ua/(дата звернення: 11.11.2019)

76. Гудзь М. В., Луців К. І. Організаційна культура як механізм успіху підприємств. *Тиждень науки-2019.Факультет міжнародного туризму та управління персоналом* : мат. наук.-практ. конф., м.Запоріжжя, 15-19 квіт. 2019 р. Запоріжжя, 2019. С. 246–248.

77. TEDIS Ukraine – Лідер року 2018 URL:https://eba.com.ua/tedis-ukraine-lider-roku-2018/(дата звернення: 11.11.2019)

78. Вікіпедія «Запоріжсталь» URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%97%D0%B0%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B6%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BB%D1%8C(дата звернення: 07.11.2019)

79. Как работают в NetflixURL:https://nv.ua/opinion/kak-rabotajut-v-netflix-tri-hlavnykh-pravila-2444283.html(дата звернення:15.11.2019)

80. Корпоративная культура Amazon URL: https://medium.com/@Gafarov/amazons-corporate-culture-5b07b356f983(дата звернення:15.11.2019)

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

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

83. Коняєва В.В., Коняєв Є.А. Сучасний український корпоратизм і корпоративна культура державних службовців: огляд проблемного поля дослідження. *Теорія та практика державного управління*. 2018. № 4. С. 206–214.

84. Новак І. М. Формування корпоративної культури та її місце в системі соціального діалогу. *Демографія та соціальна економіка.* 2010. № 2. С. 104–112.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1. – Типи корпоративної культури організації Ч. Ханді

Параметри, що визначають тип культури	Культура влади	Культура ролі	Культура завдання	Культура особистості
1	2	3	4	5
Тип організації, розмір	Невелика організація, залежить від центрального джерела влади. Жорстка ієрархія (комерція, фінанси, малий бізнес)	Велика організація з механічною структурою. Суворий функціональний розподіл ролей. Спеціалізовані ділянки координуються ланкою управління зверху	Невелика організація з обмеженою структурою	Невелика існуюча для обслуговування і допомоги організація (адвокатські контори, консультаційні фірми, творчі спілки)
Основа системи влади	Сила ресурсів, сила особистості	Сила положення. До сили особистості відносятьсязосудом, сила фахівця цінується в належному місці. Вплив регулюється правилами і положеннями	Сили фахівця, експерта. Дух команди. Важливіше командний, а не індивідуальний результат	Сила особистості, сила фахівця. Вплив розподіляється порівну

Продовження додатка А.1

1	2	3	4	5
Процес прийняття рішень	Рішення приймаються швидко в результаті балансу впливів	Формалізовані рішення приймаються нагорі	Рішення приймаються на груповому рівні	Формалізація і процедури відсутні
Контроль за виконанням	Централізований контроль за результатами через контролерів	Контроль і координація здійснюється ланкою зверху відповідно до встановлених правил і процедур	Контроль за результатами вищим керівництвом. Незначний щоденний контроль не порушує норм культури	Контроль і ієрархія неможливі, за винятком обопільної згоди
Ставлення до людей	Привертає людей, які люблять ризик, схильних до політики. Часто критерій просування по службі - особиста відданість	Дає захищеність, можливість стати компетентним фахівцем, заохочується старанність	Об’єднання співробітників і організацій, розкриває таланти особистості, заохочується ініціатива, формування команди	Фахівці-обдаровані, яскраві особистості. Вміють досягати особистих цілей
Тип менеджера	Орієнтація на владу і результат, любить ризик та впевнений в собі	Любить безпеку і передбачуваність. Цілі досягає за допомогою виконання ролі	Координатор компетентних виконавців; повинен вміти оцінювати за	Може надавати деякий тиск на особистість, контролюючи ресурси

Кінець додатка А.1

1	2	3	4	5
			результатами, бути гнучким, регулювати взаємовідносини	
Ступінь адаптації до змін	Швидко реагує на зміни в навколишньому середовищі, але залежить від рішень з центру	Погано адаптується до змін, але успішно діє в стабільному середовищі	Добре адаптується, так як для вирішення завдань швидко змінюється склад груп і кожна група в ідеалі містить всі необхідні елементи	Хороша адаптація

Додаток Б

Рисунок Б.1– Організаційно-управлінська структура ПАТ «Запоріжсталь»

Додаток В

Таблиця В.1 – Рух кадрів на комбінаті ПАТ «Запоріжсталь»

Показники	Всього персоналу	
	всього	в т.ч. робочих
1	2	3
Всього прийнято:	1383	1229
-на постійну роботу	904	823
-на тимчасову роботу	479	406
в тому числі:		
- випускників вищих навчальних закладів	62	40
-випускників ср. спец. учбових закладів	97	96
-випускників профтехучилищ	127	127
-за направленням центру зайнятості	46	44
-за іншими джерелами комплектації	600	539
- студентів на практику	84	84
-за строковим трудовим договором, на сезонну роботу	367	299
Всього звільнено	1667	1398
в тому числі:		
а) з об’єктивних з причин	1192	986
- у зв’язку з виходом на пенсію	618	496
- на військову службу	67	66
- в зв’язку зі зміною в організації виробництва і праці	37	25
-по закінченню практики	84	84
- по закінченню строку трудового договору, сезонної роботи	274	232
інші причини об’єктивного характеру	112	83
б) по плинності	475	412
- з причини невдоволення заробітною платою	51	41
- з причини невдоволення умовами праці, змінним режимом роботи	46	44

Продовженнядодатка В.1

1	2	3
- відсутність житла, віддаленість	2	2
- інші причини власного бажання	335	284
- за прогули	35	35
- за інші порушення трудової дисципліни	6	6

Декларація
академічної доброчесності
здобувача вищої освіти ЗНУ

Я Бражник Діана Геннадіївна,
студентка 2 курсу,
форми навчання денної,
факультету економіки,
спеціальності 051 «Економіка»,
адреса електронної поштиdianabraznik@gmail.com,

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Розробка та управління корпоративною культурою на ПАТ «Запоріжсталь» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлена;
- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;
- згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата_____ Підпис_____ ПІБ (студент) Бражник Д.Г.

Дата_____ Підпис_____ ПІБ (науковий керівник)Корінєв В. Л.