

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ**

УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

---

(повна назва кафедри)

**Кваліфікаційна робота(проект)**

магістр

(рівень вищої освіти)

НА ТЕМУ: УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА  
ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Виконала: студентка другого курсу, групи 8.2812-  
2з

Спеціальності 281 Публічне управління  
та адміністрування

(код і назва спеціальності)

освітньої програми Публічне управління  
та адміністрування

(назва освітньої програми)

О.І. Толстенкова

(ініціали та прізвище)

Керівник: доцент кафедри управління та  
адміністрування, к.політ.наук, доц. Венгер О.М.

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент професор кафедри управління та  
адміністрування, д.н. з держ. упр., проф.

Ажажа М.А.

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя  
2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Інженерний навчально-науковий інститут**

**Кафедра управління та адміністрування**

Рівень вищої освіти \_\_\_\_\_ магістр \_\_\_\_\_

Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування

(код та назва)

Освітня програма Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д.філос.н.,  
проф.Воронкова В.Г. \_\_\_\_\_

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 року

**З А В Д А Н Н Я**

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)

\_\_\_\_\_ Толстенковій Олександрі Ігорівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проекту) Удосконалення корпоративної культури та іміджу підприємства в умовах конкурентоспроможності

керівник роботи \_\_\_\_\_ Венгер О.М., к. політ.наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «09» 10.2023 року № 1583-С

2.Строк подання студентом роботи 01 грудня 2023 р.

3.Вихідні дані до роботи 1. Формування плану. 2. Формування гіпотези дослідження. 3. Аналіз літературних джерел за останні п'ять років. 5. Методологія дослідження.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретико-методологічні засади дослідження корпоративної культури підприємства. 2. Аналітико-дослідницькі виміри дослідження питань щодо стану корпоративної культури підприємства (на прикладі ТОВ «Метінвест Холдинг»). 3. Напрямки удосконалення корпоративної культури підприємства (на прикладі ТОВ «Метінвест Холдинг»).

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) -

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Венгер О.М., к. політ. н., доц. кафедри управління та адміністрування		
Розділ 2	Венгер О.М., к. політ. н., доц. кафедри управління та адміністрування		
Розділ 3	Венгер О.М., к. політ. н., доц. кафедри управління та адміністрування		

## 7. Дата видачі завдання 25 травня 2023 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначити теоретичні засади корпоративної культури підприємства		
2	Розглянути понятійно-категоріальний апарат системи формування та управління корпоративною культурою на підприємстві		
3	Проаналізувати зарубіжний досвід формування і функціонування корпоративної культури підприємства		
4	Провести діагностику проблемних напрямків корпоративної культури		
5	Здійснити SWOT-аналіз ТОВ «Метінвест Холдинг»		
6	Відобразити ідентифікацію пріоритетів удосконалення корпоративної культури підприємства		
7	Визначити напрямки удосконалення корпоративної культури підприємства		

Студент

\_\_\_\_\_ **О.І.Толстенкова** \_\_\_\_\_  
 (підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проєкту)

\_\_\_\_\_ **О.М.Венгер** \_\_\_\_\_  
 (підпис) (ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_ **О.М.Венгер** \_\_\_\_\_  
 (підпис) (ініціали та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

Толстенкова О.І. Удосконалення корпоративної культури та іміджу підприємства в умовах конкурентоспроможності. Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування, науковий керівник О.М. Венгер. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інститут. Кафедра управління та адміністрування, 2023.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методологічні засади формування корпоративної культури організації. Розглянуто сучасний стан корпоративної культури підприємств України. Певна увага приділяється напрямкам удосконалення корпоративної культури та іміджу підприємства в умовах конкурентоспроможності.

Ключові слова: КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, МЕТОДОЛОГІЯ, КОНЦЕПЦІЇ, ІМІДЖ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКА СТРУКТУРА, ДІАГНОСТИКА, SWOT-АНАЛІЗ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ.

## ABSTRACT

Tolstenkova O.I. Improvement of corporate culture and image of the enterprise in conditions of competitiveness. Qualification work for obtaining a master's degree of higher education in the specialty 281 Public management and administration, academic supervisor O.M. Wenger. Zaporizhzhia National University. Engineering educational and scientific institute. Department of management and administration, 2023.

The theoretical and methodological principles of the formation of the corporate culture of the organization were considered in the qualification work. The current state of the corporate culture of Ukrainian enterprises is considered. Certain attention is paid to the directions of improving the corporate culture and image of the enterprise in conditions of competitiveness.

Keywords: CORPORATE CULTURE, METHODOLOGY, CONCEPTS, IMAGE, COMPETITIVENESS, ORGANIZATIONAL AND MANAGEMENT STRUCTURE, DIAGNOSTICS, SWOT ANALYSIS, COMPETITIVENESS.

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Методологічні засади корпоративної культури підприємства	11
1.2. Понятійно-категоріальний апарат системи формування та управління корпоративною культурою на підприємстві	23
1.3 Зарубіжний досвід формування і функціонування корпоративної культури підприємства	28
Висновки до першого розділу	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПИТАНЬ ЩОДО СТАНУ КООПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ»)	37
2.1. Діагностика проблемних напрямків корпоративної культури	37
2.2 SWOT-аналіз ТОВ «Метінвест Холдинг»	44
Висновки до другого розділу	49
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ»)	50
3.1. Ідентифікація пріоритетів удосконалення корпоративної культури підприємства	50
3.2. Напрямки удосконалення корпоративної культури ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ»	54
Висновки до третього розділу	59
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	63

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Для ефективного розвитку вітчизняних компаній важливим аспектом є пошук дієвих методів впливу керівників на персонал. Важливим інструментом такого впливу є створення та розвиток корпоративної культури – про це свідчить низка позитивних прикладів компаній країн світу. Підприємства, на яких рівень корпоративної культури високий, визначають її основним принципом на шляху до конкурентоспроможності і розвитку. Сучасний інноваційний розвиток вимагає переоцінки ролі людини у управлінні підприємством. Для підвищення ефективності роботи економічних систем потрібні нові моделі взаємодії між працівниками компанії.

В Україні корпоративна культура тривалий час вважалася неперіоритетним напрямком функціонування підприємства. На відміну від матеріальних стимулів праці (премії, заохочення), корпоративна культура, яка відноситься до нематеріальних, не вбачається чимось важливим. У зв'язку з цим більшість підприємств не вважали за необхідне мати в штаті фахівців у цій галузі, а іноді формування корпоративної культури ставало додатковим навантаженням співробітників різних відділів.

Останнім часом міркування з приводу важливості корпоративної культури змінилися. Прийшло розуміння, що корпоративні норми є засобом управління трудовими ресурсами, що веде до успіху компанії в умовах ринкової економіки. У зв'язку з цим стали потрібні професіонали, які б побудували стратегію корпоративної культури, здійснили б її формування, слідкували б за втіленням у життя і постійно надавали б якісні рекомендації щодо підвищення іміджу компанії серед її співробітників і конкурентів. Існування і дотримання норм корпоративної культури підвищить продуктивність праці, прибутки підприємства, а також його конкурентоспроможність, зменшить плинність кадрів. Управлінці повинні сформувати нову модель корпоративної культури, яка поєднала би зарубіжний досвід і національні інтереси. Проблема створення дієвої і вдалої моделі

корпоративної культури є надзвичайно актуальною, ще і тому, що Україна вступила на шлях Євроінтеграції.

Щодо наукових розробок, існують значні відмінності у розумінні дослідниками сутності, моделей та функцій корпоративної культури, недостатню сформованість понятійно-категоріального апарату наукового напрямку. Складність і багатогранність такого явища, як корпоративна культура, потребує систематизації підходів до її вивчення з метою формування теоретико-методологічних засад відповідної теорії та подальшого впровадження результатів дослідження у практику.

Аналіз наукових праць показує, що поняття, складові та принципи формування корпоративної культури підприємств розглядалася у працях таких зарубіжних і вітчизняних вчених, як М. Дмитренко, Т. Кицак, О. Синицький, С. Семенко, В. Воронкова, М. Чепелюк, А. Берлі, О. Фурсін, В. Чемберлін, Л. Савчук, М. Ажажа, О. Макаров, Е. Шейн, Алан А. Кеннеді, А. Бурлаков, Теренс Е. Ділл, С. Семенко, Л. Савчук, О. Венгер, О. Макаров, А. Бліноват та багатьох інших. Незважаючи на велику кількість праць деякі питання з теми корпоративної культури не є вирішеними і можуть змінюватися в залежності від типу підприємства. Тому ці аспекти потребують продовження досліджень у мінливих сучасних умовах. Більш ґрунтовних досліджень потребує тема формування нової моделі корпоративної культури, способи підвищення конкурентоспроможності на основі зарубіжного досвіду.

**Мета роботи** полягає у визначенні напрямів удосконалення корпоративної культури та іміджу підприємства та розробці практичних рекомендацій щодо реалізації цих напрямів.

Відповідно до мети сформовано **завдання дослідження:**

- визначити методологічні засади корпоративної культури підприємства;
- розглянути понятійно-категоріальний апарат системи формування та управління корпоративною культурою на підприємстві;

- проаналізувати зарубіжний досвід формування і функціонування корпоративної культури підприємства;
- провести діагностику проблемних напрямків корпоративної культури;
- здійснити SWOT-аналіз ТОВ «Метінвест Холдінг»;
- відобразити ідентифікацію пріоритетів удосконалення корпоративної культури підприємства;
- визначити напрямки удосконалення корпоративної культури підприємства.

**Об’єкт дослідження** – процеси створення, реалізації та удосконалення корпоративної культури та іміджу підприємства в умовах конкурентоспроможності.

**Предмет дослідження** – удосконалення корпоративної культури та іміджу підприємства в умовах конкурентоспроможності.

**Методи дослідження.** З метою досягнення поставленої мети дослідження та виконання сформованих завдань були використані такі методи дослідження: для визначення методологічних засад корпоративної культури підприємства використаний аксіологічний метод, аналіз і синтез; для розгляду понятійно-категоріального апарату системи формування та управління корпоративною культурою на підприємстві застосовано системний аналіз і синтез, узагальнення; в ході аналізу зарубіжного досвіду формування і функціонування корпоративної культури підприємства використано метод сходження від абстрактного до конкретного, абстрагування і порівняння; для діагностики проблемних напрямків корпоративної культури підприємства застосовано спостереження і моделювання, SWOT-аналіз; для відображення ідентифікації пріоритетів удосконалення корпоративної культури підприємства застосовано метод абстрагування і порівняння, моделювання, прогнозування; для визначення напрямків удосконалення корпоративної культури підприємства використано метод системного аналізу, абстрагування і порівняння.



Методологія дослідження також включає цивілізаційний підхід як мірило гуманістичних процесів в політиці, управлінні, владі, що в цілому становить методологію соціального гуманізму, нової парадигми гуманістичних вимірів політики, правового моделювання, гуманістичного менеджменту.

**Наукова гіпотеза дослідження** полягає у припущенні, що удосконалення корпоративної культури та іміджу підприємства позитивним чином вплине на функціонування підприємства, в тому числі і на підвищенні прибутків. Розробка практичних рекомендацій щодо реалізації цих напрямів допоможе компаніям збільшити свою ефективність в декілька разів і успішно конкурувати в економічному середовищі.

**Наукова новизна** роботи полягає у розробці практичних рекомендації щодо удосконалення корпоративної культури та іміджу підприємства в умовах конкурентоспроможності, оскільки це важливо внаслідок значних змін зовнішнього підприємницького середовища і мінливого розвитку суспільних і державних процесів.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає у тому, що концептуальні та методичні положення роботи дозволять обґрунтувати та розвинути наявні наукові уявлення про корпоративну культуру підприємства, її вдосконалення та формування на її основі конкурентоспроможної компанії. Розроблено загальні рекомендації щодо удосконалення корпоративної культури, система якої включатиме критерії управління, правила поведінки, системи заохочень і покарань і збільшить комунікацію між членами організації.

**Апробація результатів роботи.** Результати роботи були апробовані за допомогою участі у науково-практичних конференціях:

1. Толстенкова О. Корпоративна культура підприємства: зарубіжний досвід та впровадження його в Україні. *Стратегічні напрямки розвитку науки: фактори впливу та взаємодії*: матеріали III Міжнародної наукової

конференції, м. Тернопіль, 27 жовтня, 2023 р. Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп». С. 37-39.

2. Толстенкова О. Основні складові та фактори формування корпоративної культури підприємств в Україні. *Наукові орієнтири: теорія та практика досліджень*: матеріали II Міжнародної наукової конференції, м. Суми, 3 листопада, 2023 р. Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп». С. 31-33.

3. Толстенкова О. До питання цивільної правосуб'єктності юридичних осіб». Економіко-правові дискусії. Матеріали II Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції студентів, аспірантів та науковців 14 квітня 2021 р. Кропивницький: ЛА НАУ. 2021. С. 334-337.

4. Толстенкова О. Європейські цінності як запорука розвитку громадянського суспільства в Україні. *Інтеграційні прагнення України: шлях до європейських цінностей та стандартів*: матеріали круглого столу кафедри міжнародного права навчально-наукового інституту права Університету державної фіскальної служби України 20 травня 2022 р. Ірпінь. 2022. С. 78-81.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Методологічні засади формування корпоративної культури підприємства

У другій половині 90-х років минулого століття, великий обсяг вітчизняних підприємств знаходився перед важливим завданням — адаптації своїх методів та стратегій управління до нових умов перехідного періоду на шляху до ринкової економіки. Багато компаній успішно впоралися з цим завданням, але розвиток суспільних та економічних процесів не зупиняється, і сьогодні вони стикаються з впливом значущих змін. Ця динаміка є результатом глобальних та системних трансформацій у світовій економіці. Сформовані нові економічні умови, відбувається активна глобалізація, збільшується обсяг економічної інтеграції, розширюються можливості суб'єктів господарювання. Зникають обмеження, і відбувається лібералізація підприємницької діяльності, а також зростає увага до антимонопольних аспектів.

Ці тенденції визначають новий виклик для вітчизняних підприємств, які повинні адаптуватися до змін у світовій економіці та вдосконалювати свої стратегії для ефективного функціонування в сучасних умовах. Всі види людської діяльності інтелектуалізуються та діджиталізуються, тому змінюється і економіка – тепер в її основі лежить інформаційно-технологічний прогрес. Найважливішою зміною економічних умов є пришвидшення трансформації зовнішнього середовища. А, оскільки, кожне підприємство взаємодіє з зовнішнім середовищем (бо є відкритою системою), воно повинно швидко адаптуватися і підлаштовуватися під зовнішні зміни. Важливим є

здатність компанії в мінливих умовах правильно визначати стратегічну мету діяльності і своєчасно її досягати.

Для досягнення цілей функціонування та розвитку підприємства важливо сформувати оптимальне внутрішнє середовище компанії. Ключовою складовою цього середовища є корпоративна культура, яка виступає важливим елементом внутрішньої «кухні» організації. Її основна мета полягає в забезпеченні відповідності внутрішнього середовища компанії її стратегічним цілям та сприянні підвищенню ефективності функціонування підприємства [2; 4].

Можна виділити три типових ситуації, що ілюструють актуальність проблеми корпоративної культури: злиття/поглинання одних підприємств іншими; стрімкий розвиток підприємств нових сфер бізнесу (ІТ та ін.); функціонування зарубіжних фірм на українському ринку.

С. Білоусова, спираючись на дослідження Е. Шейна, виділяє ряд елементів, які практично завжди асоціюються з корпоративною культурою:

- поведінкові аспекти в спілкуванні людей: мова, звичаї і традиції, ритуали;
- колективні норми: негласні стандарти і цінності, прийняті в організації;
- офіційні правила: публічно заявлені принципи і цінності, яким організація намагається слідувати;
- формальна філософія: різноманітні ідеологічні та політичні принципи, що регулюють діяльність організації;
- правила гри: негласні правила роботи організації;
- клімат: відчуття, що передається в організації за допомогою зовнішньої обстановки і форм взаємодії співробітників;
- усталені навички: демонстрація певних навичок при виконанні завдання;
- образ думок: поділюваний співробітниками компанії образ думок, що визначає сприйняття, думки і мову організації;

- загальне розуміння: виникає при спілкуванні членів організації один з одним;
- метафори та інтегровані символи: ідеї, почуття і образи, за допомогою яких організація сама себе характеризує [15, с. 418].

Всі перераховані елементи є частинами корпоративної культури, але жоден з них сам по собі не може її створити. Корпоративна культура повинна характеризуватися стабільністю і загальноприйнятими значеннями: її повинні розділяти всі працівники компанії.

Дослідники виділяють три основних теоретичних концепції корпоративної культури: 1) цілісна або системна; 2) символічна; 3) когнітивна.

Цілісна (системна) корпоративна культура розглядається як система з всіма основними елементами: орієнтації, символи, цінності, ідеали, зразки поведінки тощо. Концепція визначає, що культура організації знаходиться у прямій залежності від фундаментальних ідей, цінностей, символів і зразків поведінки всього суспільства. На їх основі об'єднуються індивіди і групи, вони ж допомагають контролювати поведінку людей.

Символічна корпоративна культура полягає у тому, що здатність підприємства проводити ті або інші дії заснована дуже часто на ціннісних орієнтаціях управлінців. Суть полягає у світоглядних особливостях, що закріпилися в керівника підприємства раніше і використовуються тепер. Для подальшого прогресу потрібно викоринювати хибні та неактуальні шляхи та позиції, замінюючи їх новими, відповідними сучасним швидким змінам у суспільному і державному житті.

Когнітивна корпоративна культура являє собою складну систему важливих припущень, бездоказово прийнятих і поділюваних членами колективу. Це можуть бути прийняті в організації філософія й ідеологія управління, норми, ціннісні орієнтації, на основі яких будуються відносини і взаємодія як усередині організації, так і за її межами. Ідеологія і філософія тут - це базові орієнтації про характер навколишнього світу, людської природи, людської активності, людських взаємин. Цим припущенням люди вірять, що

проявляється у реалізації корпоративної культури. Елементи культури тут носять гіпотетичний характер, перебувають на підсвідомому рівні і розкриваються лише за допомогою аналізу [47, с. 68; 1].

За С. Білоусовою корпоративна культура – це адаптивна система відносно стійких адміністративних, економічних, соціальних і когнітивно-психологічних елементів, вироблених раціональним шляхом або несвідомо, як формалізованих, так і не формалізованих, що приймається більшістю співробітників підприємства і використовується для підвищення ефективності його діяльності.

Під адаптивністю системи розуміється можливість корпоративної культури трансформуватися в разі істотних для організації змін зовнішнього середовища. До когнітивно-психологічних елементів корпоративної культури віднесемо все те, що відбувається на рівні сприйняття: погляди, переконання співробітників підприємства, їх образ думок, особливості поведінки. Під адміністративними елементами будемо розуміти корпоративну символіку, корпоративні заходи, регламенти, політику, кодекси. В останню групу елементів, включені корпоративний клімат, негласні стандарти і правила та інші елементи, тобто елементи корпоративної культури, які формуються «знизу» і мають певний матеріальний вираз [15, с. 419].

Відомий американський фахівець в галузі управління У. Оучі запропонував три найпоширеніші типи культури: ринкова, бюрократична, кланова.

Ринкова культура базується на пануванні вартісних відносин. Керівництво й персонал такого типу організацій орієнтуються, головним чином, на рентабельність. Бюрократична культура ґрунтується на системі влади, що здійснює регламентацію всієї діяльності підприємства у формі правил, інструкцій і процедур. Кланова культура – елемент неформальних організацій і є доповненням до двох вищевказаних. Люди в такій організації об'єднані системою цінностей, що поділяються всіма членами організації.

Дослідники виокремлюють три рівні корпоративної культури: поверхневий (зовнішні прояви), змістовний (цінності) та глибинний (базові концепції і відносини). До поверхневого рівня належать наочні й відчутні елементи культури: манера поведінки, мова, правила, фірмові і товарні знаки, фірмовий одяг, інтер'єр приміщень, архітектура будівель. Змістовний рівень культури формує цінності в організації, роз'яснює мету її існування. На глибинному рівні цінності сприймаються автоматично на підсвідомості та вважаються істинними, незамінними, такими, що не потребують унормування [26, с. 334].

Формування культури організації пов'язане із зовнішнім для організації оточенням: ділове середовище в цілому й у галузі, зокрема; зразки національної культури. Прийняття компанією певної культури може бути пов'язане зі специфікою галузі, у якій вона діє, зі швидкістю технологічних та інших змін, з особливостями ринку, споживачів і т.п. Відомо, що високотехнологічним компаніям властива наявність культури, що містить інноваційні цінності. Однак ця риса може по-різному проявлятися в компаніях однієї й тієї ж галузі, залежно від національної культури, у рамках якої функціонує та або інша компанія [7; 69, с. 337].

Метою нової корпоративної культури організації виступає формування нового економічного мислення працівників. У зв'язку з цим виникають завдання підготовки кадрів, створення кадрового резерву, закріплення працівників в організації. Особливо актуальними є стратегії залучення молодого персоналу, програми підготовки та підвищення кваліфікації, також орієнтовані на мобільність і ініціативність [58].

Корпоративна культура в Україні останнім часом набуває особливого значення у системі управління. Це, передусім, пов'язано з розбудовою ринкової економіки і громадянського суспільства, для чого відбувається реформування відносин власності, виникає велика кількість нових суб'єктів та інституцій поза сферою державного управління. Національна практика формування корпоративної культури отримує такі специфічні риси, як

домінування у суспільстві колективних моделей економіки, відсутність конфліктних ситуацій у трудових відносинах і регулювання їх за допомогою договорів на виробничому рівні.

Сучасна концепція корпоративної культури все ще перебуває на етапі формування, тому фундаментальні методологічні засади її вивчення тільки формуються. Пріоритети підприємства і прагнення працівника можна буде узгодити за допомогою ефективного управління поведінкою працівників. Для цього слід попрацювати над єдиною системою цінностей, норм і правил для забезпечення реалізації місії організації.

Не всі існуючі сьогодні вітчизняні організації можуть показати високий рівень корпоративної культури, причому, не всі працівники компаній розуміють, про що йде мова. Однак, формування єдиних стандартів поведінки на основі етики та корпоративних норм сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та ефективності виробництва. Корпоративна культура має важливе значення для успішності будь-якого підприємства, установи, організації. Вона відіграє визначну роль для реалізації управлінської діяльності та ведення грамотної політики підприємства. Якісно організована та реально працююча корпоративна культура сприяє підвищенню продуктивності праці та зменшенню плинності кадрів [55, с. 210].

В умовах інноваційного розвитку економіки та постійної конкуренції за місце на ринку значно зростають вимоги до людських ресурсів. Для управління трудовим колективом використовуються економічні та неекономічні методи. Останні полягають у формуванні якісної та міцної корпоративної культури. Адже відомо, що успішні підприємства-світові лідери характеризуються високим рівнем корпоративної культури. Такі корпорації, як Microsoft, Google чи Samsung мають сталі цінності, які завжди адаптуються під мінливі умови ринку. Виходячи з цього, керівнику будь-якої компанії важливо знати складові та принципи формування корпоративної культури для створення і втілення останньої у життя, що призведе до затребуваності товарів, послуг і роботи в цілому. Незважаючи на велику



кількість досліджень складові та принципи формування корпоративної культури не є чітко визначеними і можуть варіюватися в залежності від типу підприємства. Тому ці аспекти потребують продовження досліджень у мінливих сучасних умовах [20, с. 245].

За Л. Сікорською корпоративна культура – це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань та їх символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів тощо, що склалися в організації, які формують «корпоративний дух», визначають загальні рамки відносин, поведінки в організації та приймаються більшістю співробітників організації. Корпоративна культура розглядається як потужний стратегічний інструмент, що дає змогу орієнтувати всі підрозділи організації і окремих осіб на спільні цілі; мобілізувати ініціативу співробітників, виховувати відданість організації, поліпшувати процес комунікації, поведінки [59].

Метою корпоративної культури є підвищення прибутковості підприємства шляхом удосконалення управління людськими ресурсами. Це потрібно для забезпечення лояльності працівників до керівництва, виховання у співробітників позитивного ставлення до підприємства.

Питання формування корпоративної культури повинно бути важливим кожному підприємству. Саме тому при розгляді питання формування корпоративної культури слід використовувати системний та синергетичний підходи. Не варто забувати і про специфічні особливості, притаманні окремому підприємству, які також впливають на загальну культуру і є визначальним фактором формування корпоративної культури [12, с. 130].

М. Прищак виділяє два рівні корпоративної культури:

- 1) Внутрішній, глибинний, онтологічний (сутнісний), несвідомий – корпоративний дух.
- 2) Зовнішній – рівень актуалізації («зовнішніх проявів», формальних ознак) корпоративної культури.

Корпоративний дух – духовний стан (клімат) корпоративного середовища (корпоративних взаємовідносин) як результат актуалізації

духовності (смысл життя, цінності, моральність) співробітників в процесі їх взаємодії.

Актуалізація («зовнішні прояви») корпоративної культури. Корпоративна культура актуалізує (екстеріоризує) себе в чисельних зовнішніх проявах. Ці прояви можемо структурно поділити на дві групи: 1) особистісно-комунікативні форми корпоративної культури (культура поведінки та комунікації, етикет, мова спілкування та ін.); 2) загальнокорпоративні форми прояву корпоративної культури: символи фірмовий стиль (товарний знак, емблема, фірмовий колір, фірмові особливості дизайну продукції, зовнішній вигляд будівель та інтер'єр приміщень, фірмовий одяг, елементи діловодства та ін.), прапор, гімн, ритуали та свята, історія, міфи, герої, фізична культура та ін. [52, с. 43].

Компонентами корпоративної культури вважаються:

- 1) загальні цінності компанії – висока якість продукції/робіт/послуг, позиціонування на ринку, політика ціноутворення;
- 2) взаємовідносини та взаємне спілкування у трудовому колективі – звичаї, традиції компанії, субординація;
- 3) норми роботи, мета яких – покращення якості продукції/робіт/послуг;
- 4) загальні ідеологічні принципи, які використовуються працівниками для взаємодії з клієнтами та зовнішніми партнерами;
- 5) розроблені внутрішні правила поведінки на підприємстві, які повинен засвоїти кожен новий працівник;
- 6) сприятливий психологічний клімат;
- 7) підтримка певного складу мислення серед співробітників компанії для формування правильного уявлення про компанію зовні (споживачі, клієнти, партнери, держава) [27].

Важливим є також розгляд рівнів корпоративної культури з точки зору складових та чинників процесу її формування. Існують такі рівні:

- 1) загальнолюдська (національна) культура - світогляд, сенс життя, духовність, мораль, цінності, вірування, уявлення, установки людини та ін., які

по своїй суті є позаорганізаційними, надкорпоративними елементами корпоративної культури;

2) корпоративні цінності - актуалізуються в місії організації та, сформульованих на її основі, та під впливом загальнолюдської (національної) культури і цінностей організації, ділових принципах;

3) актуалізація (зовнішні форми прояву, формальні ознаки) корпоративної культури [60].

Відповідно до рівнів вивчення виділяються об'єктивну та суб'єктивну корпоративну культуру. Суб'єктивна корпоративна культура включає: цінності, що поділяються всіма працівниками (переконання, очікування, етичні норми, сприйняття організаційного оточення), духовні цінності. Суб'єктивна корпоративна культура формує стилі керівництва та розв'язування керівниками проблем.

Об'єктивна корпоративна культура - це фізичне оточення: будівлі організації, розташування, дизайн, облаштування, кольорова гама, наявність інфраструктури, корпоративний стиль, друкована продукція про компанію [8].

Важливо розмежовувати декларовану та реальну культуру. Перша відображається в документації і ілюструє ідеал, як повинно бути. Друга – це реальний стан речей, який може бути наближеним до ідеалу або зовсім відрізнятись. Корпоративна культура, яка являє собою усталену систему цінностей і норм, формує колективну свідомість, встановлює баланс між співробітниками і створює здоровий психологічний клімат. Наявність загальних норм і правил згуртовує працівників, створює власний фірмовий стиль, спрямувати діяльність персоналу на досягнення успіху компанії, об'єднує особистісні інтереси кожного працівника із загальними пріоритетами підприємства [50, с. 142].

Правильно сформульовані корпоративні принципи управління, засновані на засадах корпоративної культури, допомагають працівникам досягнути успіхів на робочому місці і проявляти відповідальність за результат, ініціативність, цілеспрямованість, партнерські відносини з

колегами, конструктивне ставлення до своїх помилок і вміння вирішити конфліктні ситуації.

Формування корпоративної культури передбачає врахування множини факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. До факторів зовнішнього середовища, які впливають на корпоративну культуру відносять: глобалізаційні процеси; політичні фактори; економічні процеси; інноваційні процеси та інтелектуалізація праці; екологічний стан; система законодавства.

До факторів внутрішнього середовища, які впливають на корпоративну культуру відносять: внутрішній стан підприємства; психологічну готовність персоналу та керівництва до змін; прийняту на підприємстві систему менеджменту; традиції підприємства; історію розвитку підприємства; життєвий цикл підприємства [35, с. 97].

При формуванні корпоративної культури вітчизняних підприємств слід враховувати особливості українського менталітету, психології та суспільної свідомості, які прямо впливають на економіку країни. Чим вищим є рівень корпоративної культури компанії та її працівників, тим сильнішими будуть позиції підприємства в економічному житті. Але при виході компанії на міжнародний ринок треба використовувати позитивний зарубіжний досвід, оскільки компанії з українським менталітетом не завжди впишуться в міжнародне співробітництво.

Сучасні суспільні та економічні відносини характеризуються швидкими змінами та формуванням нових пріоритетів. Змінюється державне регулювання, умови внутрішньої та зовнішньої конкуренції, з'являються нові технології, життя діджиталізується. Тому корпоративна культура організації повинна періодично оновлюватися, щоб відповідати новим реаліям та умовам. Корпоративна культура навіть стає цифровою, під якою розуміється комплекс заходів, що спрямовані на швидку та ефективну адаптацію працівників до цифрових технологій з метою функціонування підприємства в умовах що швидко змінюються [45].

При формуванні корпоративної культури організації, яка б підтримувала стратегію гнучкого організаційного розвитку, необхідно виконати ряд відповідних кроків:

1. Визначити стратегію щодо встановлення основних цілей і цінностей, бажаних пріоритетів, принципів, норм, поведінки колективу.
2. Виявити позитивні і негативні цінності, визначити рівень існуючої культури і встановити, чого їй не вистачає, щоб стати бажаною.
3. Створити організаційні заходи, спрямовані на формування бажаних цінностей і зразків поведінки.
4. Здійснити гнучкий вплив на корпоративну культуру з метою подолання негативних аспектів, які будуть сприяти реалізації обраної стратегії.
5. Оцінити успішність впливу стратегії організації на корпоративну культуру і за необхідності ввести до неї корективи [21].

Втілюючись в об'єктивну дійсність, інформаційне суспільство проявляється у нових формах комунікацій, у нових формах взаємодії, а глобалізаційні тенденції сприяють формуванню економічних засад інформаційного суспільства [19, с. 21]. Саме тому при закладенні основ корпоративної культури слід брати до уваги такі характеристики сучасного суспільства.

За Н. Приймак зв'язок ключових складових управління змінами із корпоративною культурою підприємства проявляється у:

- характеристиці соціальної системи – існування корпоративної культури можливе тільки в рамках існування людей;
- складовій внутрішнього середовища (внутрішній фактор змін);
- продуцента синергійного ефекту змін та їх релевантності цілям, які визначені керівництвом підприємства;
- чинника використання людського фактору виробництва;
- чинника опору змінам – визначає причини опору змінам на індивідуальному, груповому та системному рівнях та напрямки його усунення;

- стратегічного ресурсу, спрямованого на встановлення ефективних комунікацій між рівнями менеджменту та досягненням [51, с. 94].

В організаціях існує три контингенти працівників, що впливають на процес розвитку корпоративної культури: перший (топ-менеджмент) визначає, другий (кадрові та PR-менеджери) – транслює, третій (середній менеджмент) – проводить основні ідеї зверху вниз [68, с. 151].

Створення нової корпоративної культури вимагає певного часу, оскільки процес почнеться з формування нової місії, ідеології, цілей та стилю керівництва підприємством. Буде використаний попередній досвід, звичаї та традиції підприємства, проведено оцінювання ефективності роботи компанії. Відповідальними за формування і впровадження корпоративної культури слід зробити певний відділ чи працівників, які б працювали задля досягнення загального позитивного результату при дотриманні норм культури кожним співробітником. Ідеальною вбачається модель корпоративної культури, де весь колектив володіє фаховою підготовкою і необхідними здібностями, знає, що робити для досягнення поставленої мети [5; 6].

Отже, корпоративна культура розглядається як інструмент стратегічного розвитку організації через стимулювання інновацій та управління змінами. Для функціонування ринкової економіки корпоративна культура кожного підприємства відіграє велику роль. За допомогою корпоративних норм встановлюються методи вирішення колективних проблем та взаємозв'язки між співробітниками в процесі діяльності. Тому будь-які зміни в компанії незалежно від масштабу повинні мати за собою і зміни в корпоративній культурі. Управління поведінкою працівників за допомогою створення єдиної системи правил, норм, цінностей допоможе узгодити вподобання працівника із пріоритетами підприємства, реалізувати місію організації. До основних напрямків діяльності підприємства повинні додатися формування єдиних стандартів поведінки співробітників відповідно до етичних і корпоративних норм, а також управління всією системою корпоративної культури задля підвищення ефективності виробництва.

## 1.2. Понятійно-категоріальний апарат системи формування та управління корпоративною культурою на підприємстві

Роль та значення людини в системі управління організацією сьогодні знаходяться на етапі переоцінки у зв'язку з інноваційним розвитком економіки та боротьби компаній за технологічне лідерство. Параметри конкуренції змінюються, ринки знаходяться в стані глобалізації, а вимоги економіки до якості людського капіталу збільшуються. Все це призводить до розуміння, що лінійні моделі управління є застарілими, а на зміну їм повинні прийти більш складні системи, що відповідатимуть сучасним реаліям.

Важливе місце у загальній системі управління підприємством посідає управління працівниками (персоналом). Без персоналу не існує організації, і для ефективного виконання нею своєї задачі велике значення має трудова мотивація. Вплив на працівників може відбуватися за допомогою матеріальних і нематеріальних засобів. До останніх і належить корпоративна культура – важливий інструмент управління персоналом, при вдалій реалізації якого організація отримує довготривалий успіх на ринку.

Управління персоналом можна вважати ефективним, якщо вдається керувати не тільки поведінкою співробітників, але й їхніми ціннісними орієнтаціями, суспільною думкою та створювати належну трудову мотивацію. Єдина система правил, цінностей і норм поведінки на підприємстві об'єднує інтереси працівників та структурних підрозділів підприємства, сприяє концентрації зусиль на забезпеченні бажаної ефективності виробництва, досягненні стратегічних цілей [28, с. 149].

Розуміння генезису і розвитку корпоративної культури пов'язане з розкриттям процесу переходу індустріального світу в останній третині ХХ століття в постіндустріальний з постекономічною системою. Термін «корпоративна культура» вперше було використано німецьким фельдмаршалом Мольтке у ХІХ столітті для визначення відносин в

офіцерському середовищі [62, с. 519]. Пізніше, на початку ХХ століття, французький вчений Анрі Файоль, який взяв за основу вчення Фредеріка Тейлора, у своїх принципах адміністрування приділяв особливу увагу поняттю корпоративний дух, формулюючи значення якого Файоль казав: «Союз – це сила. А вона являється результатом гармонії персоналу» [61].

Існує безліч підходів до визначення поняття «корпоративна культура», і М. Копитко пропонує систематизувати їх за різними критеріями.

1. За функціональним підходом:

- корпоративна культура – це набір переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, що сформувався за час життя організації і має тенденцію прояву в різних матеріальних формах і в поведінці членів організації (Е. Браун);

- корпоративна культура – це особлива сфера організаційної реальності, яка складається з комплексів спеціалізованих і певним чином впорядкованих матеріальних і віртуальних ресурсів і результатів праці працівників, що включають систему між-особових стосунків, об'єднує сукупності взаємозв'язаних організаційних явищ і процесів, в надрах яких завдяки цілеспрямованим діям персоналу відбувається перетворення вищеназваних ресурсів (В. Погребняк);

- корпоративна культура – сукупність мислення, що визначає внутрішнє життя організації (В. Томілов).

2. За психологічним підходом:

- корпоративна культура – унікальна психологія організації (П. Вейл);

- корпоративна культура – сукупність колективних базових правил, винайдених, відкритих або вироблених певною групою людей у міру того, як вона вчилася вирішувати проблеми, пов'язані з адаптацією до зовнішнього середовища й внутрішньою інтеграцією, і розроблених досить добре для того, щоб вважатися цінними (Є. Шейн).

3. За нормативним підходом:



- корпоративна культура – це сукупність переконань, стосунків, норм поведінки і цінностей, загальних для всіх співробітників даної організації (М. Армстронг);

- корпоративна культура – це спільні цінності, що виробляються організацією; соціальні норми, установки поведінки, яка регламентує дії особи (З. Румянцева);

- корпоративна культура – комплекс переконань і чекань, що розділяються членами організації (Х. Шварц, С. Девіс) [35, с. 94].

Систематизувавши найвдаліші підходи, можна дійти до наступного загального визначення поняття «корпоративна культура».

Корпоративна культура – це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань та їх символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів, що склалися в організації, які формують «корпоративний дух», визначають загальні рамки відносин, поведінки в організації та приймаються більшістю співробітників організації [60]. Поняття «корпоративна культура» і «людський капітал» визначають основні напрямки внутрішнього і зовнішнього функціонування організації, стратегію розвитку та процесу реалізації існуючих внутрішніх програм [16, с. 298].

В публічному управлінні і адмініструванні корпоративна культура розглядається як важливий стратегічний інструмент, що спрямовує всі структурні елементи підприємства і окремих працівників на спільні цілі, об'єднує ініціативу співробітників, тим самим прищеплює відданість організації, поліпшує процес комунікації. Термін «корпоративний» має латинське походження. «Corporatio» — об'єднання, спільнота. Тому під час розгляду корпоративної культури її доцільно трактувати як єднальне, спільне, об'єднувальне та одностайне явище [10, с. 181].

На сьогодні, корпоративна культура є одним із вагомих управлінських ресурсів, адже створює соціальний фундамент, який впливає та регулює діяльність і взаємодію працівників в межах підприємства, з окремими цільовими групами, створює сприятливі умови для розвитку організації [62].

Соціально-психологічний клімат є одним з індикаторів того, що колектив є командою, ознаками якої є взаємовиручка, згуртованість, усвідомлення загальних цілей та мети. За умов позитивного соціально-психологічного клімату кожен член колективу матиме оптимальні умови для реалізації здібностей, самоактуалізації і, в результаті, підвищення ефективності праці, тому це також можна назвати пріоритетом вдосконалення корпоративної культури [37, с. 1599].

Ефективність корпоративної культури для іміджу підприємства багато в чому залежить від правильно обраного стилю керівництва. В. Никифоренко зазначає, що керівникам підприємств і їхніх структурних підрозділів у першу чергу потрібно звернути увагу на розвиток таких якостей, як знання науки управління, комплексність мислення, рівень вмотивованості на роботу, інформаційна відкритість, конструктивне сприйняття критики, організаторські здібності, уміння мотивувати, переконувати й вирішувати конфлікти, ініціативність, здатність до навчання, професійна компетентність. Однак, щоб підлеглі демонстрували конструктивну ділову активність та ініціативність, необхідна соціальна відвага та сильне бажання розвиватися разом з підприємством [46, с. 195].

При використанні окремих компонентів корпоративної культури чи їх в комплексі, слід керуватися основними завданнями, які вона повинна вирішувати в процесі діяльності компаній. До них належать:

- усунення опору;
- підвищення рівня згуртованості колективу, їх мотивації;
- гармонізація психологічного мікроклімату в середині колективу;
- формування лояльності працівників чи інших цільових груп до організації;
- якісний підбір нових співробітників;
- підтримання організаційного порядку тощо [62; 9, с. 11].

Важливою характеристикою корпоративної культури для визначення її впливу на розвиток організації є тип. Багато науковці виділяють різні типи

корпоративних культур, вважаємо за доцільне звернутися до теорій, розроблених Доном Беком і Крісом Кованом. Вони виділяють 6 типів:

1. Приналежність – колектив підприємства розглядається як єдине ціле, свого роду сім'я, першочерговим завданням якого є забезпечити комфортний морально-психологічний клімат між її членами.

2. Домінування – пріоритетним та ключовим фактором у такій корпоративній культурі є сила та влада, якою наділений лідер.

3. Регламент – організаційною базою є утверджені норми і правила. Недоліком культури такого типу є велика кількість узгоджень для прийняття рішення, що є підставою для створення та проходження бюрократичних труднощів.

4. Успіх – головною цінністю виступає результат, тобто не важливо наскільки досвідчений працівник, головне те, який результат він приносить на тій чи іншій посаді для підприємства.

5. Згода – характерна відкритість та співпраця, присутній синергічний ефект. Основною цінністю у такому типі корпоративної культури є досягнення спільного рішення з метою вирішення важливих питань.

6. Синтез – характеризується високим рівнем професіоналізму та креативності працівника у підході щодо вирішення завдань та проблем, які виникають. Зокрема, значна увага приділяється дотриманню та формуванню командного духу в колективі [3; 23].

Таким чином, таке явище, як культура є невід'ємною частиною суспільства, на якій би стадії свого розвитку воно не перебувало. Сьогодні в нашій державі спостерігається інтенсивний розвиток ринкової економіки, і для подальшого розвитку будь-якої організації пріоритетним чинником розвитку буде саме окреслена корпоративна культура, її сутність та значення. В публічному управлінні і адмініструванні корпоративна культура розглядається як важливий стратегічний інструмент, що спрямовує всі структурні елементи підприємства і окремих працівників на спільні цілі, об'єднує ініціативу співробітників, тим самим прищеплює відданість

організації, поліпшує процес комунікації. Значна кількість вітчизняних підприємств України потребує створення нової або удосконалення існуючої корпоративної культури у зв'язку зі значними змінами зовнішнього підприємницького середовища, що призведе до досягнення намічених результатів як для окремого структурного підрозділу, так і для організації в цілому.

### 1.3 Зарубіжний досвід формування і функціонування корпоративної культури підприємства

Основна мета функціонування будь-якого підприємства – це отримання прибутку. Рівень прибутку прямо впливає на масштабування і фінансовий розвиток компанії, але не менш важливим чинником зросту є командна робота всього персоналу. Продуктивність роботи у колективі, а також вдало організований робочий простір не можуть існувати без правильного функціонування корпоративної культури.

Тема корпоративної культури для України є достатньо новою. Недосвідченість керівництва компаній в цьому питанні, невдало підібрані методи управління, байдужість до національних інтересів призводять до занепаду підприємства. Саме тому управлінці повинні сформувати нову модель корпоративної культури, яка поєднала би зарубіжний досвід і національні інтереси. Проблема створення дієвої і вдалої моделі корпоративної культури є надзвичайно актуальною, оскільки Україна вступила на шлях Євроінтеграції. Більш ґрунтовних досліджень потребує тема формування нової моделі корпоративної культури, способи підвищення конкурентоспроможності на основі зарубіжного досвіду.

Корпоративна культура є основним взірцем спільних припущень, цінностей та переконань, які вважаються вірним способом мислення та

реагування на проблеми і можливості, що стоять перед підприємством. В свою чергу, корпоративна культура є глибоко вбудованою формою соціального контролю, яка впливає на рішення та поведінку працівників, вона пов'язує воедино співробітників компанії, складає мотивацію їх діяльності. Це впливає на збільшення фінансового прибутку у компанії, адже уся робота повинна виконуватися злагоджено і без напруженої атмосфери. Тому дуже важливо сформувати культурний простір, що включає в себе норми поведінки, складання робочого процесу, проведення навчання та визначення ідеальної моделі поведінки у колективі [40, с. 376].

Підприємство можна уявити як єдиний організм, де співробітники всіх рівнів, генеральний директор і її власники є носіями норм корпоративної культури. В Україні ці норми не завжди існують і працюють, що призводить до неефективної діяльності організацій. Тому прикладом для впровадження повинні стати іноземні корпорації [11, с. 175].

Головними компонентами корпоративної культури є: співробітники, які розділяють цінності компанії; прийнята система лідерства; стилі вирішення конфліктів; діюча система комунікацій; норми поведінки в організації; особливості гендерних і міжнаціональних взаємин; корпоративний стиль – зовнішній вигляд офісу, інтер'єру, дрес-код та символіка; ритуали, звички та традиції [26].

Управління корпоративною культурою в різних країнах здійснюється по-різному, що залежить від їхніх національних особливостей. Американські керівники підтримують і розвивають індивідуальність кожної людини: кожен працівник може надати свої пропозиції щодо вирішення проблем, і його обов'язково вислухають. Керівництво може подивитися на проблему з різних сторін і обрати варіант найоптимальніший варіант дій. У США конкуренція стоїть на першому плані розвитку компанії, тому керівник робить усе можливе, аби у колективі простежувався дух конкуренції.

Американська корпорація Google активно розвиває свої культурні сили за допомогою інституційних заходів, таких як навчання, та неформальні

підходи, а саме персональне керівництво та підтримка управління. Культурні особливості компанії орієнтовані на підвищення продуктивності праці працівників. Компанія розробляє рішення, спрямовані на повсякденні проблеми клієнтів, тим самим мотивує працівників мислити нестандартно та прагнути до пошуку та втілення нових ідей [48, с. 116].

У компанії Apple базовими цінностями є: командна робота, підтримка один одного, спільна радість перемоги та нагороди; бажання створити атмосферу, в якій кожен може отримати відчуття радості від роботи в компанії; винагорода повинна бути як моральною, так і грошовою; першорядне значення присвячується ставленню керівників до працівників; заохочується взаємодія працівників з менеджерами на будь-якому рівні.

Одним із найважливіших моментів діяльності «Apple» є повна конфіденційність інформації, і варто відзначити, наскільки досконало вибудована корпоративна культура, що навіть після звільнення співробітники не зацікавлені в тому, щоб розголошувати таємні дані. Адже вони чітко розуміють, що компанія створює історію і їх робота – це лише невелика плата за великий успіх, який не варто руйнувати задля задоволення свого самолюбства. Висока секретність також викликає повагу до компанії, співробітникам подобається відчувати себе частиною таємниці.

Загалом компанією керують не менеджери, а інженери, які очолюють невеликі проектні групи. Між керівниками та співробітниками відносини побудовані на повазі. Приклад кар'єрного росту керівника надихає співробітників працювати старанно, адже це гарний приклад того, як може змінитися і їх роль у компанії [17, с. 111].

Керівництво компанії IKEA International Group керується людськими цінностями для створення відкритої, всеосяжної та чесної культури. Її основні засади - згуртованість та ентузіазм. Постійне прагнення до оновлення та вдосконалення для багатьох людей є однією зі складових успіху компанії. Важливу роль відіграє готовність працівників до професійного всебічного

розвитку, бажання вчитися на власному досвіді та ділитися своїми знаннями з колегами.

Управління компанії сприяє професійному зростанню працівників та підвищує їх задоволеність кар'єрою. Керівництво тут здійснюється не тільки на основі матеріальних заохочень, але і використовуються нематеріальні методи. Наприклад, досягти невеликої плинності кадрів у компанії стало можливим завдяки пануванню принципу простоти спілкування у колективі. Кожен співробітник з повагою ставиться до інших, незалежно від займаних посад. У працівників компанії відсутні ознаки статусності: всі вони дотримуються неформального дресс-коду, обідають у загальній столовій тощо. Між працівниками різного рівня складаються довірчі відносини.

Корпоративна культура компанії «Coca-Cola» є особливою. Працівниками компанії «Coca-Cola» є люди, які трудяться над тим, аби «освіжити» світ, і в основу здійснення цього вони вкладають свої сили, ентузіазм і навіть душу. Відносини із співробітниками «Coca-Cola» будувала лише на чесній основі, відкритості та веденні діалогів. Керівництво покладає багато зусиль на створення командної роботи, проведення різних заходів із зміцнення колективу, а співробітники часто отримують подарунки та презенти. Вагому увагу в компанії приділяють розгляду та втіленню ідей працівників. Керівництво заохочує сміливість, інноваційність та прагнення до розвитку і зростання. Кожен, хто прийде до компанії, з перших днів роботи там, зможе проникнутись її особливою культурою, де працівники живуть цінностями. Також вірним рішенням компанії було започаткування «Internet-кафе», простір, де кожен член команди під час обідньої перерви може зазирнути на сторінку компанії [17, с. 109].

Невід'ємним елементом корпоративної культури є вектор сталого розвитку, завдяки якому компанія вже довгий час успішно функціонує на ринку. Кадри для роботи у «Coca-Cola» підбирають досить ретельно. Керівництво прагне до того, щоб стабільність стала постійною складовою всіх бізнес-процесів. Тому з цією метою топ-менеджмент компанії має цілком і

повністю розділяти ці принципи, а також мати всі необхідні навички та знання для успішної імплементації їх у робочі процеси. Також до основних компетенцій менеджерів компанії обов'язковим пунктом включено корпоративну соціальну відповідальність, яка зараз є невід'ємною для абсолютно кожного співробітника.

Microsoft Corporation є однією з найбільших транснаціональних компаній з виробництва програмного забезпечення для різного роду обчислювальної техніки, місія якої – сприяти людині та суспільству у всьому світі реалізувати свій потенціал повною мірою.

Особливість корпоративної культури компанії полягає у тому, що кожен співробітник максимально самостійний, кадровий резерв складається не з працівників компанії. У компанії пріоритети приймаються на 5 років, і від них залежить не тільки функціонування бізнесу, а й HR-стратегія. Ці пріоритети пов'язані як з глобальним бізнесом (розвиток хмарних технологій, фокус на споживача), так і з локальним ринком (регіональний розвиток бізнесу, пропозиції для компаній малого і середнього бізнесу; розвиток конкурентоспроможності). Для реалізації стратегій компанія постійно займається активним пошуком талантів.

Кадровий резерв в Microsoft дещо відрізняється від загальноприйнятого. Спочатку шукають кадри, а потім вже підбираються для них ролі в компанії. Практично кожен співробітник займається розвитком свого напрямку бізнесу самостійно і несе за нього відповідальність. При прийомі на роботу переважна увага приділяється професійній історії людини. Важливо також, чи відповідає людина цінностям компанії. Крім звичної менеджерської кар'єри, ті співробітники, які з різних причин не хочуть бути менеджерами, можуть обрати для себе кар'єру індивідуальну. Можливі також варіанти крос-функціонального переміщення з одного відділу в інший (наприклад, з фінансового відділу в відділ продажів). Одним із пріоритетів компанії в останні роки стала підтримка кадрової різноманітності (різна стать, вік, раса, релігія) [31, с. 104].



Цей тип корпоративної культури має фокус «професіоналізм, розвиток та відповідальність». Найбільша увага приділяється стимулюванню розвитку професіоналізму та віддачі компанії, заохочується автономність у прийнятті рішень. Такий тип в Україні можуть обирати високотехнологічні великі і середні компанії, в яких професійні якості і кваліфікація працівників відіграють значну роль і працівники можуть самостійно управляти великими проектами

У компаніях країн Сходу (Японія, Китай) управління більш централізоване, тому працівники менш самостійні при вирішенні поточних питань. Але стиль управління характеризується централізованістю у поєднанні з координацією дій всіх ієрархічних ланок. Управлінці середнього рівня розробляють рішення і погоджує їх з керівниками і персоналом відділень.

Для взаємодії між працівниками в Японії характерна групова солідарність: вони вміють працювати у команді, разом розробляти стратегічні плани розвитку компанії, колективно знаходити відповіді на проблемні питання, вирішувати конфліктні ситуації. Саме тому на шляху розвитку японських компаній робиться дуже мало помилок.

Для китайських підприємств також важливу роль грає колективна єдність. Кожен працівник не розглядається відокремлено, оскільки є частиною колективу. В основному використовується метод заохочення і підтримки, коли співробітника хвалять, підтримують, допомагають вирішити проблеми. Цей підхід виховує в працівниках прагнення стати корисним компанії, завдяки чому робиться менше помилок. Велика відданість працівників своєму керівництву допомагає китайським організаціям прямувати до нових висот та великих доходів. Японські і китайські компанії заохочують працівників до створення в офісі домашньої атмосфери. В цих країнах робітники можуть знаходитися в офісі близько 12 годин, а так довго працювати краще в спокійній обстановці, що нагадує домівку.

Для Європейських країн також характерна підтримка індивідуальних якостей кожного працівника. Керівники виховують повагу до іншої думки працівника, що дозволяє уникнути конфліктних ситуацій. Завдяки цій особливості, кожен працівник має почуття вини за неправильно виконану роботу. Але у Німеччині, Швеції, Австрії, Франції конкуренція не дуже заохочується, оскільки важливим є чітке виконання своїх обов'язки. Конкуренція, на думку керівників, буде лише заважати роботі [40, с. 379].

Корисним є і зарубіжний досвід щодо проектування робочих місць у компанії, адже це також елемент корпоративної культури. Вдале розміщення працівників у офісі значно впливає на загальний успіх компанії: робочі місця повинні бути організовані і облаштовані таким чином, щоб співробітники могли взаємодіяти і швидко виконувати поставлені задачі.

На Заході відсутня чітка фіксація робочого місця: працівник може виконувати роботу віддалено, знаходячись вдома, в кафе, коворкінгу, або взагалі за кордоном. При такій організації праці розмиваються кордони між роботою та приватним життям. При вдалому поєднанні двох сфер працівники починають цінувати можливість роботи з будь-якого місця, проявляють більше творчості і зусиль для закриття проектів [63, с. 38].

Особливістю корпоративної культури Нідерландів є розміщенні персоналу і керівництва в єдиному робочому просторі. Таким чином, відбувається постійна взаємодія і співробітництво, в той же час працівники знаходяться під контролем управлінців. Така організація зводить до мінімуму виникнення конфліктів, а також нехтування виконанням своїх обов'язків.

У Великій Британії працівники можуть обговорювати робочі задачі як під час робочого часу, так і в обідню перерву, і в вільний час. При цьому, всі працівники зацікавлені в відмінному результаті, тому можуть концентруватися на досягненні мети у будь-який час, коли приходить слухна думка, відповідь чи натхнення [32, с. 103].

Зарубіжні спеціалісти вважають, що корпоративна культура повинна існувати не тільки всередині, а й зовні компанії. Нові співробітники повинні

якомога простіше вливатися в роботу на новому місці. Корпорації провідних західних країн – Нідерландів, Великої Британії, Швейцарії, багато уваги приділяють навчанню нових працівників та саморозвитку персоналу шляхом проведення тренінгів і семінарів, обміну досвідом.

Сильна і адекватна корпоративна культура сприяє згуртуванню колективів підприємства, робить його більш керованим, більш умотивованим на досягнення організаційних цілей. Тож важливим критерієм управлінської компетентності слід є здатність менеджера виступати інтегруючим суб'єктом корпоративної культури, і водночас лідером, спроможним уносити до неї зміни, необхідні для інноваційного розвитку організації [43, с. 242].

Отже, проаналізувавши корпоративну культуру в зарубіжних країнах, стає зрозумілим, що в її основі лежать звичаї, традиції, поведінкові ідеали, які мають позитивний вплив на працівників. Успіхів досягають ті компанії, які за допомогою корпоративної культури формують власний мікросвіт, в якому працівники ефективно взаємодіють, в той же час конкурують і займаються інноваційною діяльністю. Корпоративна культура всіх співробітників, загальна мета, компетентність кожного сприяють досягненню встановлених задач у розвитку підприємства, отримання запланованих прибутків. Використання зарубіжного досвіду формування корпоративної культури підприємствами України є актуальним з огляду на євроінтеграційний курс.

З зарубіжного досвіду слід перейняти й досконалу формулу корпоративної культури. Вона повинна складатися з таких елементів: командна робота всіх працівників заради спільної мети фірми; дотримання кожним співробітником принципів компанії, відданість компанії та робота заради конкретної мети, прийняття відповідальності, делегування задач, мотивація та заохочення праці, високий рівень зацікавленості співробітників.

## Висновки до першого розділу

1.1 Корпоративна культура – це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань та їх символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів, що склалися в організації, які, визначають загальні рамки відносин, поведінки та приймаються більшістю співробітників організації. Значна кількість вітчизняних підприємств України потребує створення нової або удосконалення існуючої корпоративної культури у зв'язку зі значними змінами зовнішнього підприємницького середовища. Набуття професійного й особистісного досвіду дозволяє членам колективу сформуванню власне ставлення до різних явищ: місії організації, планування, чинників мотивації, виробництва, якості праці. Механізм впливу корпоративної культури на діяльність підприємства складається з прогнозування працівниками розвитку ситуації та оцінки моделі власної поведінки.

1.2 Національна практика формування корпоративної культури отримує домінування у суспільстві колективних моделей економіки, відсутність конфліктних ситуацій у трудових відносинах і регулювання їх за допомогою договорів на виробничому рівні. Сучасна концепція корпоративної культури все ще перебуває на етапі формування. Пріоритети підприємства і прагнення працівника можна буде узгодити за допомогою ефективного управління поведінкою працівників. Для цього слід попрацювати над єдиною системою цінностей, норм і правил для забезпечення реалізації місії організації.

1.3 В основі корпоративної культури в зарубіжних країнах лежать звичаї, традиції, поведінкові ідеали, які мають позитивний вплив на працівників. Успіхів досягають ті компанії, які за допомогою корпоративної культури формують власний мікросвіт, в якому працівники ефективно взаємодіють, в той же час конкурують і займаються інноваційною діяльністю. Використання зарубіжного досвіду формування корпоративної культури підприємствами України є актуальним з огляду на євроінтеграційний курс.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПИТАНЬ ЩОДО СТАНУ КООПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ»)

#### 2.1. Діагностика проблемних напрямків корпоративної культури

Основним призначенням формування та розвитку корпоративної культури є підвищення ефективної роботи підприємства, тому для досягнення даної мети важливе місце посідає діагностика корпоративної культури підприємства. Під діагностикою корпоративної культури підприємства розуміється система теоретичних та емпіричних, логічно послідовних методологічних, методичних і організаційно-технічних процедур, головною метою яких є отримання достовірних даних про стан корпоративної культури на підприємстві, що сприяють отриманню нових завдань для вирішення конкретних завдань та подальшого їх практичного використання. Тобто це набір технології, методик, методів, бізнес-індикаторів (параметрів), ресурсів, суб'єктів та об'єктів, котрі спрямовані на об'єктивне оцінювання корпоративної культури підприємства [60, с. 59].

Культура є важливим сучасним інструментом, що дає змогу орієнтувати всі підрозділи організації, та працівників на спільні цілі. Діяльність соціальної організації, в якій існує корпоративна культура, відповідає місії і цілям організації, що впливає на ефективність її роботи. Для поліпшення взаємодії, взаєморозуміння в організації керівнику чи уповноваженому на те відділу важливо проводити оцінку корпоративної культури, аналізувати фактори, що її формують та змінюють, змінювати різні її елементи, визначати шляхи розвитку. Залежно від характеру впливу на кінцеві результати діяльності

організації виділяють позитивні (сильні) й негативні (слабкі) корпоративні культури [42, с. 47; 41, с. 115].

Позитивний вплив корпоративної культури на діяльність підприємства головним чином залежить від умов формування і розвитку її складових елементів та їх взаємозв'язків. Тому важливо проводити діагностику і аналіз стану корпоративної культури з точки зору виявлення слабких і сильних сторін культури в організації для розробки і ухвалення управлінських рішень і спрямованості управлінської дії.

С. Амеліна зазначає, що корпоративна культура не завжди формується свідомо. Вона може бути створеною підсвідомо, але завжди людиною. А рамковими передумовами формування корпоративної культури є національні особливості, в яких існує бізнес [13].

До методів якісних характеристик корпоративної культури відносяться: інтерв'ю, спостереження та анкетування, які передбачають вивчення правил, традицій, церемоній і ритуалів, що склалися в організації; до методів вивчення управління в практичному розрізі: традиційний аналіз документальної бази. До методів кількісних характеристик корпоративної культури відносяться: заповнення оціночних таблиць, аналіз та статистична обробка даних [56, с. 249].

Слід звернути увагу на ще одну варіацію описаних вище методів діагностики корпоративної культури – прямий метод та метод непрямої (опосередкованої) діагностики.

Прямий метод включає:

- кількісні методи (анкетування, опитування);
- модельний аналіз (аналіз статистичних даних, побудова графічних моделей);
- соціологічні методи (фокус-групи, напівструктуроване й глибинне інтерв'ювання, тестування);
- бенчмаркінг.

Непрямий метод – це якісний аналіз:

- чинних нормативно-методичних інструкцій; документів, які регламентують систему відношень і обміну інформацією між різними ланками організації; процедур роботи з персоналом, прийняття рішень, сформованої практики управління;

- усного фольклору (розповідей та міфів, стереотипів спілкування, сленга, гімнів та девізів компанії);

- сформованих в організації правил, традицій, церемоній [64, с. 32].

К. Жежер пропонує звернути увагу на відомі підходи до оцінки та діагностики корпоративної культури.

Холістичний підхід передбачає «глибоке занурення» дослідника в культуру. Тобто дослідник фактично повинен стати одним із носіїв культури, але в той самий час повинен залишатися об'єктивним. Інструменти такого аналізу: хронометраж, ведення щоденника, метод емпіричних спостережень, стоп-вправи, досвід сповіді і т. п. Недоліками даного підходу є достатня складність виконання, значні витрати часу та коштів.

Метафоричний підхід базується на використанні дослідником зразків зовнішніх проявів культури: мови документів, звітності, існуючих розповідей і бесід, в результаті чого він прагне виявити відбитки культури, її вплив і сутність. Основним недоліком метафоричного підходу є виключення із процесу дослідження фінансово-економічних показників.

Етнографічний підхід полягає в проведенні «етнографічного дослідження», тобто глибинного вивчення однієї культури, яке зазвичай передбачає занурення дослідника в цю культуру протягом тривалого часу.

Кількісний підхід до діагностики корпоративної культури включає проведення дослідником співбесід із працівниками підприємства для оцінки конкретних проявів культури та широке використання опитувальників. Кількісний підхід допускає безліч точок зору, кожній із яких має бути приділено увагу під час оцінки атрибутів культури підприємства [24, с. 62].

А. Мохненко зазначає, що цілісність, єдність і потужний корпоративний дух дійсно важливі для досягнення успіху. Головний принцип

підприємства доставляти щастя клієнтам і співробітникам. Цей принцип простежується також і в маркетинговій політиці підприємства [44, с. 48].

Провівши дослідження зарубіжних методик вимірювання та оцінювання корпоративної культури Р. Скриньковський виділяє різні критерії. Це адаптивність, місія, послідовність, залучення; соціальність та солідарність; рівень ієрархії влади (рівень нерівномірності між керівництвом та підлеглими), індивідуалізм — колективізм (орієнтування на індивідуальну або колективну ціль), співставлення індивідуальних цілей із громадськими цілями), прагнення до уникнення невизначеності (визначення потреби у правилах, що формально закріплені для реагування на загрози та небезпеки, що можуть виникнути в невизначений час); історія, ритуали і підпрограми, символи, організаційна структура, система управління, силові структури.

Тож проведений аналіз показав, що європейські дослідники для оцінювання корпоративної культури підприємства, в першу чергу, беруть до уваги особистісні характеристики персоналу. Натомість вітчизняні науковці діагностику корпоративної культури підприємства проводять за показниками ефективності роботи підприємства.

Немає єдино визначеної системи для оцінювання і діагностики проблемних напрямків корпоративної культури, тому пропонуємо взяти за основу індикатори, вироблені Р. Скриньковським:

- індикатор гармонізації цілей працівників цілям і місії підприємства;
- індикатор сукупного забезпечення розвитку корпоративної культури;
- індикатор стимулювання працівників до розвитку корпоративної культури;
- індикатор виконання працівниками норм корпоративної культури;
- індикатор формування іміджу підприємства за рахунок безперервного розвитку корпоративної культури [60, с. 60].

За цими показниками і проведемо діагностику рівня корпоративної культури ТОВ «Метінвест Холдинг», яке спеціалізується на виробництві та реалізації сталі. Головна місія компанії – стати провідним інтегрованим



виробником сталі в Європі, що демонструє стійке зростання й прибуток, незалежно від фази економічних циклів, і що забезпечує інвесторам доходи від інвестицій вище середніх галузевих показників. Стратегічне бачення компанії транслюється в ключові стратегічні цілі й ряд завдань: забезпечити стійку конкурентну перевагу у виробництві сталі; зміцнити позиції на стратегічних ринках; досягти рівня найкращих практик у веденні бізнесу.

Як бачимо, цілі компанії дуже амбітні, але вони виправдані тим, що компанія існує на ринку з 2006 року і досягла значних успіхів у національному виробництві і успішно вийшла на міжнародний рівень. Цілі компанії відгукуються у цілях працівників, оскільки вийшовши на один рівень ефективності з провідними світовими виробниками сталі, компанія значно покращить імідж та конкурентоздатність – це вплине на прибуток, а значить і на заробітні плати персоналу.

Крім того, компанія планує створити і підтримувати культуру безперервних покращень, збільшувати обсяги продажів готової сталевих продукції на внутрішньому, регіональному і міжнародному ринках; стати найкращим постачальником сталі для ключових клієнтів. Кожному працівникові з моменту приєднання до компанії, дані стратегічні цілі обов'язково доводяться до відома. Управлінський сегмент створює такі умови для працівників, щоб в їхніх інтересах було працювати на благо компанії, своїми зусиллями покращувати показники ефективності, і в майбутньому пишатися тим, що вони є частиною глобальної і провідної компанії [65].

Щодо цінностей ТОВ «Метінвест Холдинг», то вони поділені на тематичні блоки:

1. Життя, здоров'я, екологія (умови праці, вироблення продукції з мінімальним впливом на довкілля, дбайливе використання природних ресурсів, здоровий спосіб життя).

2. Клієнтоорієнтованість (створення найкращих умов для клієнтів разом із ними, пропонуючи ефективні шляхи задоволення їхніх потреб, відкритість й чесність перед клієнтами, увага до потреб клієнтів, їх передбачення,

готовність до змін заради задоволення потреб клієнтів, вдосконалення своїх процесів в інтересах клієнтів).

3. Професіоналізм (формування середовища, у якому люди можуть виявити свої здібності, постійне вдосконалення знань та навичок, встановлення високих стандартів роботи та дотримання їх, впровадження чітких вимог виконавчої дисципліни, прагнення досягати визначних результатів за оптимального використання ресурсів).

4. Лідерство (поставлення амбітних цілей і досягнення їх, підтримка і натхнення на їх досягнення колег і підлеглих, прояв ініціативи і заохочення для працівників, відповідальність за власні рішення, загальні цінності компанії, дотримання їх у поведінці та рішеннях, впровадження корисних змін).

5. Командна робота (впевненість, що для ефективної роботи потрібна злагоджена діяльність усієї команди та персональна відповідальність кожного за спільний результат, відкритість до співпраці, допомога колегам і підтримка один одного, підтримання партнерської позиції при спілкуванні, поважне ставлення до особистості людини, уважність до думок інших людей і відкритість до зворотного зв'язку, виконання зобов'язань заради досягнення спільної мети) [66].

Отже, цінності компанії та їх тлумачення визначають, що ТОВ «Метінвест Холдинг» - єдина команда, яка поділяє спільні цілі і діє в інтересах компанії, щоденно демонструє лідерство, незалежно від професії і посади. Вся команда сприяє створенню найкращих умов для клієнтів разом із ними, пропонуючи ефективні шляхи задоволення їхніх потреб.

Крім місії компанії та основних цінностей велика увага приділяється етичному компоненту – дотриманню загальної культури, взаємодії працівників між собою і з керівництвом, виконанню поставлених завдань в рамках моралі та етики. Для успішного функціонування корпоративної культури компанії розроблено Кодекс етики. В цьому документі прописані права та обов'язки працівників і керівництва, а також розтлумачені принципи

ділової етики, наприклад, охорона здоров'я та праці, врегулювання конфлікту інтересів, внутрішній контроль, порядність у відносинах з контрагентами, охорона навколишнього середовища, рівні можливості, соціальна відповідальність тощо.

Досягнення стратегічних цілей компанії і стратегія, заснована на забезпеченні довгострокової стійкості бізнесу, вимагає структурних організаційних перетворень. ТОВ «Метінвест Холдинг» продовжить упровадження найкращих практик управління, заснованих на єдиному баченні, цінностях, культурі та ефективному впровадженні змін у рамках всієї компанії.

В тих кризових умовах, в яких знаходиться країна та національна економіка зараз, впровадження вдалої корпоративної культури може надати підприємству одразу дві конкурентні переваги: встановлення оптимальних зв'язків із зовнішнім середовищем та сприяння стабільній та ефективній роботі працівників на партнерських засадах [34, с. 337].

Отже, виходячи з наведеного вище, для забезпечення ефективного функціонування корпоративної культури в діяльності підприємства необхідна її своєчасна діагностика. В наукових джерелах відсутній єдиний підхід до діагностики корпоративної культури, тому вибір методики проведення її комплексного оцінювання значною мірою, головним чином, залежить від мети дослідження, сфери роботи підприємства, намірів і можливостей керівництва. При діагностиці та оцінюванні слід звернути особливу увагу на вимірювання ефективності конкретних інструментів корпоративної культури.

Застосування різних методів оцінки ефективності функціонування корпоративної культури дозволяє підвищити якість та доцільність прийнятих управлінських рішень, покращити інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління корпоративною культурою, зробити більш визначеними процеси формування корпоративної культури і повністю відійти від ризиків.

### 2.3 SWOT-аналіз ТОВ «Метінвест Холдинг»

У сучасних умовах бізнесу актуальною є проблема формування правильної стратегії підприємства. Кожна галузь має свої економічні, організаційні та технологічні особливості, які треба враховувати при планування стратегічних дій. Слід правильно оцінити зовнішні можливості та загрози, а також внутрішні сильні та слабкі сторони підприємств. З цією метою застосовується метод SWOT-аналізу, який дозволяє здійснити комплексне аналітичне оцінювання зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

SWOT-аналіз – метод стратегічного планування, який використовується для оцінки факторів і явищ, що впливають на підприємство. Всі фактори діляться на чотири категорії: strengths (сильні сторони), weaknesses (слабкі сторони), opportunities (можливості) і threats (загрози) [49, с. 144].

Головною метою проведення SWOT-аналізу є отримання реальних показників можливостей компанії та загроз, які перед нею постають у просуванні на ринку та розвитку. У зв'язку з цим аналіз повинен вирішити наступні завдання: виявити можливості компанії з точки зору маркетингу та отримання прибутку, визначення загроз і створення заходів для їх нейтралізації, виявлення сильних сторін компанії і аналіз їх з точки зору ринкових можливостей, визначення слабких сторін і відшукування засобів їх подолання, визначення стратегічних пріоритетів і конкурентних переваг підприємства.

SWOT-аналіз допомагає відповісти на такі питання: чи використовує компанія внутрішні сильні сторони або відмітні переваги у своїй стратегії; якщо компанія не має відмітних переваг, то які з її потенційних сильних сторін можуть ними стати; чи є слабкості компанії її уразливими місцями в конкуренції та / або вони не дають можливості використовувати певні сприятливі обставини; які слабкості вимагають коректування, виходячи з стратегічних міркувань; які сприятливі можливості дають компанії реальні

шанси на успіх при використанні її кваліфікації і доступу до ресурсів [49, с. 145].

Відколи SWOT-аналіз почав застосовуватися, аналітики компаній отримали інструмент для збільшення ефективності і спрощення своєї роботи. Застосування SWOT-аналізу дозволяє систематизувати всю наявну інформацію по чотирьом критеріям і приймати логічні рішення для розвитку бізнесу. Але слід зауважити, що результати аналізу не можна розглядати як готову стратегію, за допомогою них лише розробляється покроковий план для досягнення поставлених цілей.

Оцінювання соціально-економічної ефективності формування корпоративної культури є складним багатофакторним завданням, яке зводиться до виявлення найбільш значущих кількісних та якісних показників і їх інтеграції до сучасних умов ведення бізнесу та специфіки функціонування досліджуваного об'єкта. На методи оцінювання та на їхню мету здійснюють безпосередній вплив бажання до ефективних трансформацій компанії, рішуча позиція керівника стосовно курсу на реформування культури, тощо. Значущою задачею є формування інструментарію набуття інформації задля знаходження характеристик обраних параметрів [66, с. 40].

Проведемо SWOT-аналіз ТОВ «Метінвест Холдинг». Результати наведені у Таблиці 2.1 «SWOT-аналіз ТОВ «Метінвест Холдинг»

Таблиця 2.1 «SWOT-аналіз ТОВ «Метінвест Холдинг»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- великі масштаби виробництва;</li> <li>- вдале географічне розташування постачальників сировини;</li> <li>- сталі зв'язки з постачальниками та клієнтами;</li> <li>- позитивна репутація підприємства серед споживачів;</li> <li>- декілька видів діяльності;</li> <li>- трудовий колектив - професіонали;</li> <li>- реалізація програм розвитку та соціального захисту персоналу;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- висока енергоємність виробництва;</li> <li>- значні виробничі витрати;</li> <li>- частка застарілого обладнання;</li> <li>- недоцільне використання виробничих потужностей;</li> <li>- невелика частка залучення інноваційних технологій;</li> <li>- залежність від тенденцій на світових ринках</li> </ul>

Внутрішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність корпоративної культури;</li> <li>- наявність єдиної мети;</li> <li>- фінансова стабільність;</li> <li>- прозора діяльність;</li> <li>- існування і реалізація стратегії сталого розвитку;</li> <li>- високоякісна продукція;</li> <li>- впровадження соціальних програм;</li> <li>- наявність досвіду участі у програмах захисту навколишнього середовища.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- необхідність відштовхуватися від курсу валюти;</li> <li>- багато продукції на експорт;</li> <li>- призупинення деяких інвестиційних проектів через військовий стан;</li> <li>- негативний вплив на навколишнє середовище;</li> <li>- призупинення стратегічних планів внаслідок військових дій;</li> <li>- наявність застарілої інфраструктури.</li> </ul>
Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- модернізація технологій для покращення якості продукції;</li> <li>- розвиток науково-технічного прогресу</li> <li>- наявність ринків збуту продукції;</li> <li>- збільшення об'ємів на внутрішньому та зовнішньому ринках;</li> <li>- збільшення попиту на продукцію;</li> <li>- наявність ринку вторинної переробки, використання відходів;</li> <li>- можлива участь у соціальних проектах органів державної влади та місцевого самоврядування;</li> <li>- збільшення безробіття;</li> <li>- співробітництво з тренінговими компаніями, коучами, ВНЗ;</li> <li>- зменшення конкуренції на внутрішньому ринку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- пандемія коронавірусу;</li> <li>- військові дії;</li> <li>- погіршення демографічної ситуації;</li> <li>- нестабільна політична ситуація;</li> <li>- часті зміни до законодавства;</li> <li>- припинення державних пільг оподаткування;</li> <li>- підвищення цін на сировину, тарифи перевізників;</li> <li>- високий рівень інфляції;</li> <li>- загострення конкуренції після вступу у ВТО;</li> <li>- збільшення витрат для досягнення соціальних стандартів;</li> <li>- залучення матеріальних ресурсів для підвищення екологічності продукції.</li> </ul>

Центральним моментом проведення SWOT-аналізу є вибір стратегії, за якою буде провадитися подальша діяльність підприємства відповідно до поставленої мети. Отже, компанії слід використовувати свої внутрішні ресурси та переваги для успішного використання ринкових можливостей. Важливо постійно аналізувати зміни внутрішнього та зовнішнього середовища для ефективного адаптування стратегій. Ці стратегії дозволяють враховувати слабкості та активно використовувати можливості, щоб покращити конкурентоспроможність компанії і забезпечити стійкий розвиток

на ринку. Як правило, управлінці обирають між трьома стратегіями - стабільності, зростання, скорочення.

За результатами SWOT-аналізу можна скласти матрицю (Таблиця 2.2 «Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Метінвест Холдинг»)

Таблиця 2.2 «Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Метінвест Холдинг»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	<p><b>Використання сильних сторін для посилення можливостей:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- використовувати великий обсяг виробництва для збільшення обсягів постачання на нові ринки;</li> <li>- розвиток стратегічного партнерства з регіональним;</li> <li>- інвестування у дослідження та розробки для створення інноваційних продуктів або процесів;</li> <li>- розробка стратегій для виходу на нові ринки та укладання міжнародних угод з постачання;</li> <li>- залучення та тренування персоналу для роботи з новими технологіями та розширення сфери діяльності;</li> <li>- навчання персоналу та підвищення кваліфікації у зовнішніх закладах;</li> <li>- маркетингові кампанії для підтримки бренду, розробка нових продуктів або послуг;</li> <li>- впровадження ефективних виробничих процесів, можливість більших обсягів виробництва.</li> </ul>	<p><b>Запобігання слабким сторонам із використанням можливостей:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- розробка процесів швидкого прийняття рішень, використання різних методологій управління;</li> <li>- поступова модернізація технічних засобів, інвестування в інноваційні розробки;</li> <li>- розробка нових продуктів або послуг, партнерства для розширення асортименту;</li> <li>- інвестиції у використання відновлювальних джерел енергії, ефективне управління енергозбереженням;</li> <li>- розвиток власного виробництва або укладання довгострокових угод з надійними постачальниками.</li> </ul>
Загрози	<p><b>Застосування сильних сторін для мінімізації загроз:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- використання сильного бренду для активного взаємодії з громадськістю, проведення прозорих комунікаційних кампаній;</li> <li>- розширення джерел сировини, диверсифікація джерел постачання;</li> <li>- розвиток альтернативних маршрутів поставок,</li> </ul>	<p><b>Мінімізація загроз та уникнення слабких сторін:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- уникнення проблем, пов'язаних з неактуальністю навичок працівників;</li> <li>- концентрація на основних компетенціях, уникнення навантаження на слабкі області;</li> <li>- взаємовигідна співпраця для компенсації обмежень;</li> </ul>

	<p>вдосконалення системи управління логістикою;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- збереження та розвиток персоналу, створення привабливих умов для роботи та розвитку кар'єри;</li> <li>- залучення нових кадрів з безробітної категорії;</li> <li>- постійне вдосконалення технічної експертизи, активна участь у дослідженнях та розробках.</li> </ul>	<p>- уникнення втрати ключових кадрів через їхній ефективний розвиток.</p>
--	---	--

Виходячи з проведеного аналізу, ТОВ «Метінвест Холдинг» обирає стратегію зростання, оскільки компанія має великий потенціал і має багато досягнень за роки існування на ринку. Слабкі сторони багато в чому залежать від зовнішньої діяльності, на яку компанія вплинути не може. А загрози також є зовнішніми факторами, при зміні яких на більш сприятливі зріст компанії піде вгору. В цілому при покращенні ситуації в світі і країні – досягнення політичної стабільності і миру ТОВ «Метінвест Холдинг» має великий потенціал для перетворення у одного з лідерів світового ринку металовиробництва.

SWOT-аналіз дозволяє виявити не тільки сильні й слабкі сторони фірми, а також можливості та загрози, місце фірми на ринку. Метод відрізняється простотою і не вимагає особливих навичок проведення. Основною перевагою SWOT-аналізу є простота і дешевизна, а також гнучкість і наявність безлічі варіантів. Також це систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування, можливість поглянути на процес під іншим кутом. Результати SWOT-аналізу беруться до уваги керівниками компаній для прийняття рішень про подальший розвиток, тобто включаються в управлінський аналіз. Вчасно прийняті правильні стратегічні рішення відіграють сьогодні ключову роль в успішній діяльності організації. Вони, головним чином, впливають на імідж компанії та її конкурентоспроможність на ринку.



## Висновки до другого розділу

2.1 Для забезпечення ефективного функціонування корпоративної культури в діяльності підприємства необхідна її своєчасна діагностика. При діагностиці та оцінюванні слід звернути особливу увагу на вимірювання ефективності інструментів корпоративної культури. Застосування різних методів оцінки ефективності функціонування корпоративної культури дозволяє підвищити якість та доцільність прийнятих управлінських рішень, покращити інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління корпоративною культурою, зробити більш визначеними процеси формування корпоративної культури і повністю відійти від ризиків.

2.2 SWOT–аналіз дозволяє виявити не тільки сильні й слабкі сторони фірми, а також можливості та загрози, місце фірми на ринку. Метод відрізняється простотою, дешевизною і не вимагає особливих навичок проведення. Також це систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування, можливість поглянути на процес під іншим кутом. Результати SWOT–аналізу беруться до уваги керівниками компаній для прийняття рішень про подальший розвиток, тобто включаються в управлінський аналіз. Вчасно прийняті правильні стратегічні рішення відіграють сьогодні ключову роль в успішній діяльності організації. Виходячи з проведеного аналізу, ТОВ «Метінвест Холдинг» обирає стратегію зростання, оскільки компанія має великий потенціал і має багато досягнень за роки існування на ринку. Слабкі сторони багато в чому залежать від зовнішньої діяльності, на яку компанія вплинути не може. А загрози також є зовнішніми факторами, при зміні яких на більш сприятливі зріст компанії піде вгору.

### РОЗДІЛ 3.

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ»)

### 3.1. Ідентифікація пріоритетів удосконалення корпоративної культури підприємства

Створення сприятливої соціально-психологічної атмосфери в колективі та підвищення ступеня зацікавленості працівників у загальній діяльності підприємства мають величезний вплив на підвищення ефективності його діяльності. Сучасні компанії розуміють, що інвестування в корпоративну культуру є стратегічно важливим елементом успішного управління та конкурентоспроможності на ринку. Саме тому важливим аспектом є встановлення пріоритетів удосконалення корпоративної культури підприємства, що є важливим і для ТОВ «Метінвест Холдинг».

Т. Янковець зазначає, що культура організації виконує ряд важливих функцій:

- створює певний імідж організації, який відрізняє її від будь-якої іншої; формує почуття приналежності до організації, гордості за неї;
- підтримує необхідні правила і норми поведінки членів організації;
- направляє діяльність організації та її учасників в необхідне русло, а мотиваційна сторона створює для цього необхідні стимули;
- передається співробітникам в різних формах (ритуали, символи могутності компанії, мова і символічний менеджмент);
- вплив корпоративної культури на поведінку співробітників фірми, вимірюється ступенем задоволеності роботою, ступінь задоволеності характеризує успішність фірми;

– корпоративна культура не є монолітом, а складається з переважаючої культури, субкультур, груп і контркультур, що підсилюють або послаблюють культуру організації в цілому [70, с. 376].

Основними перешкодами розвитку корпоративної культури на вітчизняних підприємствах за І. Білою є такі:

- значний вплив минулого негативного досвіду управління бізнесом;
- спрямованість на швидке отримання прибутку, а не на довгостроковий результат;
- небажання підприємців рахуватися з інтересами працівників;
- опір керівництва і персоналу новим змінам та інноваціям;
- значна дистанція між керуючою ланкою та працівниками компанії;
- слабе використання новітніх методів стимулювання праці і відсутність соціальних програм для працівників [14, с. 109].

О. Згурська зазначає, що проблема підвищення рівня корпоративної культури поглиблюється в наступних аспектах:

- організаційні (складна побудова, функціонування, необхідність розмежовувати апарати управління, координувати дії з метою досягнення позитивних результатів роботи персоналу).
- соціальний (сучасна організація як елемент соціуму покликана займатися проблемами персоналу)
- морально-психологічний (анонімність особистісних відносин породжує невдоволення, знижує інтерес до виконуваної роботи, що негативно впливає на ефективність і якість праці) проблеми.
- адекватна оцінка результатів здійснюваної роботи, рівня професійної компетенції працівників.
- діагностика та ідентифікація прихованого потенціалу працівників організації у розрізі виконання стратегічних задач організації.
- дослідження якісного складу кадрового потенціалу організації, його сильних і слабких сторін підприємства.

– удосконалення індивідуальних трудових здібностей працівників шляхом підвищення рівня їх професіоналізму [29, с. 26].

Пріоритетним фактором в процесі формування корпоративної культури є врахування галузевих особливостей підприємства. В. Дергачова вважає, що обрання галузевої специфіки в сучасному економічному просторі визначається стратегією розвитку підприємства з урахуванням впливу зовнішніх чинників економічного, соціального, політичного характеру тощо. Доцільно використовувати п'ять специфічних ознак: сезонність діяльності; публічність; персонал; складність виробничого процесу; конфіденційність облікової інформації [22, с. 275]. При зміні економічного стану, фінансового стану, видів діяльності та інших причинах методи та інструменти, застосовані керівництвом підприємства, повинні змінюватись і гнучко видозмінюватись, а також адаптуватись до ситуації, сприятливої чи несприятливої ситуації. Крім цього, всі складові елементи мотиваційного механізму повинні бути взаємопов'язані і не суперечити один одному [36].

Корпоративна культура підприємств набуває логічних змін одночасно з реформуванням економіки, трансформаціями соціально-трудових відносин. В Україні і в світі КК змінюється одночасно з відносинами у сфері праці під впливом глобалізації та інформатизації світового розвитку, системи економічних, політичних, культурних, техніко-технологічних, інноваційних, конкурентних чинників [57, с. 72].

Впровадження нових складових корпоративної культури призведе до зникнення ряду проблем: зміняться умови праці співробітників організації; будуть використовуватись можливості нових систем оцінки і винагородження працівників; встановиться зв'язок між заробітною платою і поведженням робітника на робочому місці; теоретичне вирішення задач отримає практичне втілення; з'явиться зведення корпоративних правил і процедур; розробляться соціальні програми для робітників організації [67, с. 155].

Ідентифікація пріоритетів удосконалення корпоративної культури в ТОВ «Метінвест Холдинг» може бути проведена за допомогою системного аналізу та залученням учасників організації. Основні кроки:

1. Оцінка існуючої корпоративної культури: провести аудит організаційної культури для визначення основних аспектів, які впливають на роботу компанії; здійснити опитування серед працівників для визначення їхнього сприйняття корпоративної культури, ідентифікації сильних та слабких сторін.

2. З'ясувати стратегічні цілі та завдання на найближчий та далекий періоди. Визначити, як корпоративна культура може підтримати та відповідати цим стратегічним метам.

3. Впровадження змін: розробити план змін, який передбачає конкретні кроки для поліпшення корпоративної культури. Залучити співробітників до процесу прийняття рішень та визначення цільових напрямків.

4. Спілкування та навчання: встановити систему відкритого спілкування, яка сприяє обміну інформацією та відчуттю єдності. Запровадити навчальні програми, спрямовані на формування цінностей та навичок, які підтримують бажану корпоративну культуру.

5. Створення механізмів оцінки: розробити систему метрик та ключових показників, що дозволяють вимірювати ефективність впроваджених змін у корпоративній культурі.

6. Залучення лідерів: залучити топ-менеджмент до впровадження змін в корпоративній культурі, щоб їх підтримка була відчутною на всіх рівнях компанії.

Отже, розвиток корпоративної культури компанії є не лише важливим, але й обов'язковим атрибутом для покращення соціально-трудових відносин, що виявляє значний вплив як на підвищення економічної ефективності підприємства, так і на розвиток його працівників та реалізацію людського капіталу. Цей аспект вимагає подальшого дослідження та уваги. Пріоритетами удосконалення корпоративної культури слід вважати дослідження наявної

системи пріоритетів в колективі, оцінка їх відповідності стратегії розвитку компанії і її цілям, формування нової культури для даного колективу, дослідження і оцінка наявної корпоративної культури. Цей цикл дозволяє компанії систематично вдосконалювати свою корпоративну культуру, адаптувати її до змін в стратегії та відповідати потребам розвитку підприємства та його співробітників.

### 3.2. Напрямки удосконалення корпоративної культури підприємства

Корпоративна культура підприємства дає змогу розв'язати дві ключові проблеми: встановити оптимальні зв'язки підприємства із зовнішнім середовищем (зовнішня адаптація) та сприяти стабільній та продуктивній роботі персоналу на партнерських засадах (внутрішня інтеграція) [30, с. 22].

Під час розробки системи стратегічного розвитку компанії, поряд із зміною організаційної структури чи формуванням фінансового плану, плану маркетингу, є зміна поведінки людей, їх ставлення до роботи, до виробничої активності компанії, до клієнта, до продуктивності праці, до мотиваційного механізму компанії. Тому необхідно правильно скорегувати дії по стратегічному розвитку, таким чином, щоб побудувати необхідну для економічного успіху культуру у компанії [39, с. 12].

Для збереження стійкості свого становища підприємства повинні використовувати гнучкі стратегії ведення бізнесу, а конкурентоспроможність і стійкість компанії визначає людський фактор, що включає в себе високий професіоналізм, відповідальне ставлення до справи, розуміння і прийняття місії та цілей підприємства серед його персоналу. Механізми впливу корпоративної культури на діяльність організації полягають у тому, що працівники прогнозують розвиток ситуації, щодо якої, керуючись цінностями, оцінюють і вибудовують моделі своїх дій [38, с. 131].

Доцільно визначити декілька етапів удосконалення корпоративної культури ТОВ «Метінвест Холдинг»:

Етап 1. Формування у працівників бачення «ідеальної компанії майбутнього», побудованого на місії організації.

Етап 2. Розробка правил, критеріїв, заявлених цінностей і інших важливих аспектів - сформувати їх у вигляді оновленого Корпоративного кодексу підприємства (внести правки до вже існуючого документу).

Етап 3. Провести широкомасштабний PR при активній підтримці топ-менеджменту з роз'ясненням необхідності можливих змін у компанії.

Етап 4. Розробити програму впровадження нових стандартів на основі роз'яснювальних зборів або конференцій, навчання керівників середньої ланки, впровадження нових процедур роботи з клієнтом.

Етап 5. Провести зміни в політиці набору персоналу (запровадити визначення цінностей кандидата, зіставлення їх з цінностями компанії, ознайомлення співробітника з корпоративними правилами до ухвалення рішення про найм).

Етап 6. Кадрові перестановки: просування по службі співробітників, що є носіями нової корпоративної культури або здатних до швидкої адаптації в умовах, що змінилися.

Етап 7. Налагодження внутрішньо корпоративних комунікацій: шанобливе ставлення не лише до керівництва, але і до усіх колег [20, с. 257].

З метою формування ефективної корпоративної культури на підприємстві необхідно: проводити моніторинг корпоративної культури; залучати персонал до розвитку внутрішнього середовища; запроваджувати поширення системи делегування відповідальності й повноважень персоналу; знизити рівень негативного впливу на емоційний стан персоналу; вдосконалити оцінку персоналу; систематичне проведення тренінгів для персоналу і керівників [33, с. 133].

Ю. Процишин вважає, що одним з способів удосконалення корпоративної культури підприємства є створення брендбуку. Це офіційний

внутрішньокорпоративний документ компанії, який містить головну інформацію про бренд, описує стратегію його позиціонування, концепцію комунікації зі споживачами та ідеологію компанії, систематизує відомості про компанію та зберігає впізнаваність торгової марки її відмінних рис, ексклюзивності [53, с. 143].

В умовах сталого інноваційного розвитку перед компаніями постає питання формування корпоративної культури, яка б відповідала принципам сталого розвитку та стимулювання інновацій. Відповідно вченими та управлінцями використовується поняття «інноваційна корпоративна культура» - система поширених в компанії норм і цінностей, що забезпечує високий рівень сприйняття і реалізації інновацій. Носіями інноваційної корпоративної культури є керівник організації та топ-менеджери, які «транслиють» елементи культури підлеглим. При формуванні інноваційної культури в корпорації здійснюють акцент на двох напрямках: проголошення інноваційних цінностей у корпоративній культурі; культивування інноваційних цінностей через створення сприятливого середовища для творчої, інноваційної діяльності [54, с. 108]. На підприємстві, що аналізується, як раз і робляться спроби до впровадження інноваційної корпоративної культури.

Чим вищий рівень адаптованості корпоративної культури до сучасних умов особистого і професійного життя працівників, а також вимог конкурентного середовища, тим стабільнішою і більш функціонально ефективною буде команда, і кожен працівник зокрема, що безумовно, відобразиться на результатах діяльності компанії [28, с. 149].

Формалізувати корпоративну культуру можна, завдяки корпоративному кодексу, принципам чи документа, у якому детально викладають цінності (довіра і повага до особистості, прагнення до високого рівня роботи та співпраці, безумовна чесність у справах, досягнення цілей за допомогою колективної роботи, гнучкості та інновації), мета (прибуток, покупці, сфера інтересів, зростання, акціонери, менеджмент, громадянська позиція) і



стратегія (управління шляхом дослідження оточення, управління за цілями, політика відкритих дверей, загальний контроль за якістю). Кожному працівнику видають копію цих принципів, і менеджмент підприємства оцінюють за тим, наскільки точно цих постулатів дотримуються [25, с. 257].

ТОВ «Метінвест Холдинг» потрібно прагнути до позитивної корпоративної культури, для створення якої сформуємо наступні практичні рекомендації.

1. Регулювання норм поведінки співробітників. Це може бути удосконалення існуючого кодексу корпоративної етики чи переліку правил поведінки на роботі.

2. Визначений стиль одягу. Компанія може обрати колірну гаму чи один колір в якості провідного і сформувати вимоги до наявності його в одязі співробітників. Як варіант – створення уніформи чи додавання певних однакових аксесуарів.

3. Проведення тренінгів. Періодичне навчання працівників за рахунок компанії – як обов’язок або мотивуючий фактор. В тому числі заохочення працівників в отриманні чергової вищої освіти.

4. Корпоративні свята. Крім загально визначених свят підприємство може додати і власні дати, наприклад, день заснування компанії, день професії чи галузі, в якій працює компанія. Цей спосіб не тільки вмотивує працівників, але і сприяє об’єднанню колективу.

5. Проведення опитувань співробітників (можливо, анонімного), за допомогою чого можна дізнатися загальну думку щодо сильних та слабких сторін керівництва і виявити проблеми компанії.

6. Удосконалення документообігу. Скорочення проміжних рівнів і прискорення потрапляння документу від відправника адресату; стандартизація документації задля кращого сприйняття.

7. Покращення культури міжособистісного спілкування: чітке формування інформації та вибір правильного каналу її передачі.

8. Заохочування ініціативи співробітників, уважне ставлення до пропозицій і порад. Заохочення, в тому числі і матеріального характеру.

9. Запровадження прозорої процедури просування по службі на підставі професійних досягнень. Така можливість буде мотивувати працівників краще працювати, досягати високих результатів на благо підприємства.

10. Удосконалення системи добору кадрів для визначення найбільш кваліфікованих фахівців. Причому, потенційні працівники повинні бути не тільки професіоналами, а і мати бажання розділяти цінності компанії, бути готовими дотримуватися правил корпоративної етики.

11. Створення системи управління якістю роботи. Виокремлення відділу на підприємстві, якій би займався суто етичними і культурними питаннями (створення корпоративної культури, доведення до відома працівників її основних положень, слідкування за процесом дотримання тощо).

Отже, розвиток корпоративної культури у вітчизняному бізнесі має бути спрямованим на досягнення ряду позитивних ефектів, які сприятимуть покращенню управління та підвищенню продуктивності праці. Результатом повинно стати налагодження взаємозв'язків на всіх рівнях управління за рахунок правильно побудованої системи передачі інформації, збільшення рівня взаєморозуміння між працівниками та компанією, що підвищить мотивацію та відданість співробітників. Створення позитивної та вдячної атмосфери сприятиме емоційному підйому працівників, що може вплинути на їхню робочу ефективність та готовність до вирішення викликів. Згуртована та мотивована команда, яка розділяє спільні цінності може працювати більш ефективно та спрямовано досягати спільних цілей, що сприяє підвищенню продуктивності роботи. Надані практичні рекомендації сприятимуть підвищенню рівня корпоративної культури ТОВ «Метінвест Холдинг», що позитивно вплине на розвиток компанії і її прибутки.

## Висновки до третього розділу

3.1 Формування і утримання конкурентних переваг вимагає виваженого та системного підходу до розвитку корпоративної культури, яка віддзеркалює цілі та цінності підприємства та його персоналу. Популяризація впровадження корпоративної культури на вітчизняних підприємствах є важливим завданням, оскільки це може призвести до покращення організаційного клімату, ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Розвиток корпоративної культури компанії є не лише важливим, але й обов'язковим атрибутом для покращення соціально-трудова відносин, що виявляє значний вплив як на підвищення економічної ефективності підприємства, так і на розвиток його працівників та реалізацію людського капіталу. Пріоритетами удосконалення корпоративної культури слід вважати дослідження наявної системи пріоритетів в колективі, оцінку їх відповідності стратегії розвитку компанії і її цілям, формування нової культури для даного колективу, дослідження і оцінка наявної корпоративної культури. Цей цикл дозволяє компанії вдосконалювати свою корпоративну культуру.

3.2 Становлення корпоративної культури у вітчизняному бізнесі має бути спрямованим на досягнення ряду позитивних ефектів, які сприятимуть покращенню управління та підвищенню продуктивності праці. Результатом повинно стати налагодження взаємозв'язків на всіх рівнях управління за рахунок правильно побудованої системи передачі інформації, збільшення рівня взаєморозуміння між працівниками та компанією. Створення позитивної та вдячної атмосфери сприятиме емоційному підйому працівників, що може вплинути на їхню робочу ефективність та готовність до вирішення викликів. Згуртована та мотивована команда, яка розділяє спільні цінності може працювати більш ефективно та спрямовано.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження, виконане на основі аналізу наукових джерел дало можливість встановити особливості корпоративної культури сучасних підприємств, визначити її складові та концепції, діагностувати проблеми і надати практичні рекомендації щодо удосконалення корпоративної культури та іміджу підприємства в умовах конкурентоспроможності. Основні результати роботи полягають у наступному.

1. Було визначено методологічні засади корпоративної культури підприємства. Сучасна концепція корпоративної культури все ще перебуває на етапі формування. Пріоритети підприємства і прагнення працівника можна буде узгодити за допомогою ефективного управління поведінкою працівників. Для цього слід попрацювати над єдиною системою цінностей, норм і правил для забезпечення реалізації місії організації. За допомогою корпоративних норм встановлюються методи вирішення колективних проблем та взаємозв'язки між співробітниками в процесі діяльності підприємства. Будь-які зміни в компанії незалежно від масштабу повинні мати за собою і зміни в корпоративній культурі. Управління поведінкою працівників за допомогою створення єдиної системи правил допоможе узгодити вподобання працівника із пріоритетами підприємства, реалізувати місію організації.

2. Було розглянуто понятійно-категоріальний апарат системи формування та управління корпоративною культурою на підприємстві. Корпоративна культура – це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань та їх символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів, що склалися в організації, які, визначають загальні рамки відносин, поведінки та приймаються більшістю співробітників організації. Значна кількість вітчизняних підприємств України потребує створення нової або удосконалення існуючої корпоративної культури у зв'язку зі значними змінами зовнішнього підприємницького середовища. Набуття професійного й

особистісного досвіду дозволяє членам колективу сформувати власне ставлення до різних явищ: місії організації, планування, чинників мотивації, виробництва, якості праці. Механізм впливу корпоративної культури на діяльність підприємства складається з прогнозування працівниками розвитку ситуації та оцінки моделі власної поведінки.

3. Було проаналізовано зарубіжний досвід формування і функціонування корпоративної культури підприємства. В основі корпоративної культури в зарубіжних країнах лежать звичаї, традиції, поведінкові ідеали, які мають позитивний вплив на працівників. Успіхів досягають ті компанії, які за допомогою корпоративної культури формують власний мікросвіт, в якому працівники ефективно взаємодіють, в той же час конкурують і займаються інноваційною діяльністю. Використання зарубіжного досвіду формування корпоративної культури підприємствами України є актуальним з огляду на євроінтеграційний курс.

4. Було проведено діагностику проблемних напрямків корпоративної культури. Для забезпечення ефективного функціонування корпоративної культури в діяльності підприємства необхідна її своєчасна діагностика. При діагностиці та оцінюванні слід звернути особливу увагу на вимірювання ефективності інструментів корпоративної культури. Застосування різних методів оцінки ефективності функціонування корпоративної культури дозволяє підвищити якість та доцільність прийнятих управлінських рішень, покращити інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління корпоративною культурою, зробити більш визначеними процеси формування корпоративної культури і повністю відійти від ризиків.

5. Було здійснено SWOT-аналіз ТОВ «Метінвест Холдинг». SWOT-аналіз дозволяє виявити не тільки сильні й слабкі сторони фірми, а також можливості та загрози, місце фірми на ринку. Метод відрізняється простотою, дешевизною і не вимагає особливих навичок проведення. Також це систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування, можливість поглянути на процес під іншим

кутом. Результати SWOT-аналізу беруться до уваги керівниками компаній для прийняття рішень про подальший розвиток, тобто включаються в управлінський аналіз. Вчасно прийняті правильні стратегічні рішення відіграють сьогодні ключову роль в успішній діяльності організації.

6. Було відображено ідентифікацію пріоритетів удосконалення корпоративної культури підприємства. Розвиток корпоративної культури компанії є не лише важливим, але й обов'язковим атрибутом для покращення соціально-трудових відносин, що виявляє значний вплив як на підвищення економічної ефективності підприємства, так і на розвиток його працівників та реалізацію людського капіталу. Пріоритетами удосконалення корпоративної культури слід вважати дослідження наявної системи пріоритетів в колективі, оцінку їх відповідності стратегії розвитку компанії і її цілям, формування нової культури для даного колективу, дослідження і оцінка наявної корпоративної культури. Цей цикл дозволяє компанії вдосконалювати свою корпоративну культуру.

7. Було надано практичні рекомендації щодо удосконалення корпоративної культури підприємства. Становлення корпоративної культури у вітчизняному бізнесі має бути спрямованим на досягнення ряду позитивних ефектів, які сприятимуть покращенню управління та підвищенню продуктивності праці. Результатом повинно стати налагодження взаємозв'язків на всіх рівнях управління за рахунок правильно побудованої системи передачі інформації, збільшення рівня взаєморозуміння між працівниками та компанією. Створення позитивної та вдячної атмосфери сприятиме емоційному підйому працівників, що може вплинути на їхню робочу ефективність та готовність до вирішення викликів. Згуртована та мотивована команда, яка розділяє спільні цінності може працювати більш ефективно та спрямовано.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. AQA: офіційний сайт. «Teaching guide: Handy`s culture». URL: <https://www.aqa.org.uk/resources/business/as-and-a-level/business-71317132/teach/teaching-guide-handys-culture> (дата звернення 18.10.2023 р.)
2. Built in: офіційний сайт. «How these 4 typed of organizational culture define your company». URL: <https://builtin.com/company-culture/types-of-organizational-culture> (дата звернення 11.10.2023 р.).
3. Evercar: офіційний сайт. «Види і типи корпоративної культури», URL: <https://evercar.pp.ua/vidi-i-tipi-korporativnoi-kulturi/> (дата звернення 15.10.2023 р.)
4. Free Management Library: офіційний сайт. «Overview of Organizational Culture». URL: <https://managementhelp.org/organizations/culture.htm> (дата звернення 15.10.2023 р.)
5. iEduNote: офіційний сайт. «Organizational Culture: Definition, Characteristics, Roles, Types». URL: <https://www.iedunote.com/organizational-culture> (дата звернення 18.10.2023 р.)
6. Management Study Guide: офіційний сайт. «Charles Handy Model of Organization Culture». URL: <https://www.managementstudyguide.com/charles-handy-model.htm> (дата звернення 15.10.2023 р.)
7. The Fivcoat Consulting Group: офіційний сайт. «Four types of corporate culture». URL: <https://www.thefivecoatconsultinggroup.com/the-coronavirus-crisis/four-types-corporate-culture?format=amp> (дата звернення 18.10.2023 р.)
8. Tutor2u: офіційний сайт. «Handy`s model of organizational culture». URL: <https://www.tutor2u.net/business/reference/models-of-organisational-culture-handy> (дата звернення 18.10.2023 р.).

9. Ажажа М.А. Системне і структурне мислення: пошук неординарних творчих рішень у нову цифрову еру. *Формування концепції цифровізації як чинник розвитку креативності особистості та її вплив на розвиток людського й соціального капіталу* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 26–27 листопада 2020 року. Запоріжжя : ЗНУ, 2020. С. 10–13.

10. Ажажа М.А., Муц Л. Соціалізація в контексті суспільного розвитку. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2017. № 68. С. 179-186.

11. Ажажа М. Фурсін О., Венгер О. Зарубіжний досвід регіонального економічного розвитку: інновації, екосистема, місцеве самоврядування. *Humanities Studies*. 2022. Випуск 11 (88). С. 169-183.

12. Ажажа М. Фурсін О., Венгер О. Комунікаційний менеджмент як чинник підвищення ефективності публічного управління та адміністрування. *Humanities Studies*. 2021. Випуск 9 (86). С. 127-137.

13. Амеліна С. М., Кубіцький С. О. Корпоративна культура у системі управління персоналом. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2020. №7. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16031156269582.pdf>

14. Біла І., Насікан Н. Корпоративна культура як складник соціальної відповідальності бізнесу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 5 (16). С. 106-109.

15. Білоусова С., Фокіна-Мезенцева К. Сучасна концепція корпоративної культури підприємства. *Сучасні проблеми бізнес-освіти*. 2016. Вип. 2. С. 417-420.

16. Бобко Л., Василюк І., Бойко О. Корпоративна соціальна відповідальність як складова корпоративної культури організації. *Молодий вчений*. 2020. №4 (80). С. 296-300.

17. Воржакова Ю., Лінива І. «Діаманти» зарубіжного досвіду впровадження корпоративної культури. *Управління персоналом в інституційній економіці: матеріали II Всеукр. наук. практ. конф. студ., аспір.*



*і мол. вчених з міжнародною участю*. 28 квітня 2021 року. – Київ КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. С. 109-111.

18. Воронкова В. Інформаційно-комунікаційний менеджмент: навчально-методичний посібник для бакалаврів ЗДІА спец. 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» денної та заочної форм навчання. Запоріж. держ. інж. акад. Запоріжжя. ЗДІА. 2018. 158 с.

19. Воронкова В.Г., Олексенко Р.І. Формування концепції соціального розвитку як динамічної системи у контексті публічного управління та адміністрування. *Вісник Національного університету цивільного захисту України*: зб. наук. пр. Київ, 2020. №2(13). С. 255–272. <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/11534/3/vdu13.pdf> (дата звернення: 04.11.2023).

20. Гарматюк О. Корпоративна культура як ефективний інструмент управління. *Матеріали Міжнародної науково-технічної конференції «Фундаментальні та прикладні проблеми сучасних технологій»*. 14–15 травня 2020 р. Тернопіль. 2020. С. 245-246.

21. Гріценко Н. Особливості формування корпоративної культури організації. *Вісник економіки, транспорту і промисловості*. 2017. №5. URL: [https://cyberleninka.ru/article/n/osoblivosti-formuvannya-korporativnoyi-kulturi-organizatsiyi/viewer\\_](https://cyberleninka.ru/article/n/osoblivosti-formuvannya-korporativnoyi-kulturi-organizatsiyi/viewer_) (дата звернення 18.10.2023 р.)

22. Дергачова В., Федірко Г. Особливості формування корпоративної культури на підприємствах України. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2018. №15. С. 272-279.

23. Долга Г. В. Вплив корпоративної культури на управління персоналом підприємства. *Modern Economics*. 2018. № 7. С. 60-67. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/the-influence-of-corporate-culture-on-the-management-of-personnel-of-the-enterprise/> (дата звернення 18.10.2023 р.)

24. Жежер К. Основні підходи та методики діагностики корпоративної культури сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2015. №11. С. 61-64.

25. Задвірний Н. Етапи розробки та реалізації програми вдосконалення корпоративної культури підприємства. *Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі (частина 2): мат. доп. V Ювіл. наук.-практ. конф. студ. та молодих вчен.з міжн. участю* м. Тернопіль, 12 лист. 2020 р. Тернопіль : ЗУНУ, 2020. С. 256-259.

26. Задихайло Д., Кібенко О., Назарова Г. Корпоративне управління : навчальний посібник. Харків : Еспада, 2016. 688 с.

27. Замковий О. Корпоративна культура як фактор формування успішності українського ділового оточення на шляху до європейських стандартів. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1586/1526> (дата звернення 09.10.2023 р.)

28. Замлинський, В. А. Вплив корпоративної культури на розвиток компанії. *Облік і фінанси*. 2019. № 1 (83). С. 145–151.

29. Згурська О. Система удосконалення корпоративної культури на торгівельному підприємстві. *Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (15 – 16 лютого 2022 року)* Київ: Державний університет телекомунікацій, 2022. С. 25-29.

30. Зеліч В. Роль та місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємства. *Світове господарство і міжнародні економічні відносини*. 2017. Вип. 6. С. 21-25.

31. Золотарьова В. Зарубіжний досвід формування корпоративної культури та можливості його адаптації вітчизняним бізнесом. *Ефективна економіка*. 2017. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5969> (дата звернення: 21.10.2023).

32. Золотарьова О. Зарубіжний досвід формування корпоративної культури та його переваги для регулювання мобільності персоналу. *Матеріали Міжнародного наукового форуму «NEW ECONOMICS – 2019»* (м.

Київ, 14-15 листопада 2019 р.): в 2-х томах. Т. 2; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ. 2019. С. 100-105.

33. Карпенко А., Засоріна Г. Корпоративна культура як інструмент ефективного управління персоналом підприємства. *Фінансове регулювання зрушень у економіці України: збірник тез доповідей учасників II Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції*. Мукачево. 18 квітня 2018 р. Мукачево : Вид-во МДУ. 2018. С. 131-134.

34. Козлова І., Орло М. Корпоративна культура як ефективний інструмент управління персоналом в кризових умовах. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики*. 2022. №6 С. 336-339.

35. Копитко М., Михаліцька М., Верескля М. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. №2 (62). С. 92-99.

36. Корольков В. В., Бабенко Д. О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8345>. (дата звернення 05.10.2023 р.)

37. Лещенко М. Вплив корпоративної культури на формування соціально психологічного клімату в колективі. *The 9th International scientific and practical conference «Modern research in world science»* (November 28-30, 2022) SPC «Sci-conf.com.ua», Lviv, Ukraine. 2022. С. 1599-1603.

38. Литвин О., Галицька О. Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності організації. *Фінансовий простір*. 2019. №4 (36). С. 127-138.

39. Лозова Т. І., Олійник Г. Ю., Кадацька Т. О. Корпоративна культура у системі реалізації маркетингової стратегії компанії. *Економіка та держава*. 2021. № 1. С. 10–16.

40. Маказан Є. Зарубіжний досвід та особливості корпоративної культури на підприємствах України. *Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property*. 2017. №16. С. 375-383.

41. Мельник А. О., Давиденко Н. В. Роль та значення корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Modern Economics*. 2020. №24 (2020). С. 113-118.

42. Мілошевич Н. В. Корпоративна культура управління як фактор підвищення результативності діяльності підприємства. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль : ТНТУ. 2017. Том 52. № 1. С. 44–51.

43. Мордвінова Ю. Корпоративна культура та її консолідуюче значення в організації. *Слово і справа Антона Макаренка: український та європейський контексти: матеріали XXII Міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Полтава, 16-17 березня 2023 р.). Полтава: ПНПУ імені В. Г. Короленка, 2023. С. 241-243.

44. Мохненко А., Мельникова К. Особливості корпоративної культури на ІТ-підприємствах в сучасних умовах ведення бізнесу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2021. Вип. 42. С. 45-49.

45. Небилиця О. Цифрова корпоративна культура як стратегічний напрям управління персоналом сучасного підприємства. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки і практики. Матеріали науково-практичної конференції*. 2020. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789> (дата звернення 01.10.2023 р.)

46. Никифоренко В., Кравченко В. Корпоративна культура як складова конкурентних переваг підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. №1 (69). С. 189-198.

47. Олійник Т., Кривицька Н. Сучасна роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. №22. С. 66-69.

48. Островська С. Корпоративна культура підприємства: вітчизняні реалії та зарубіжний досвід. *Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі (частина 1)*: мат. доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф. студ. та молодих вчен. м. Тернопіль, 7 лист. 2019 р./ редкол. : О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ю. А. Богач, О. І. Заклекта та ін.; відп. за вип. В. М. Островецький. Тернопіль : ТНЕУ. 2019. С. 115-117.

49. Перепелова В. SWOT-аналіз підприємства як метод забезпечення розробки ефективної стратегії управління. *Наукові засади ресурсозбереження в системі антикризового управління і відтворення економіки*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 30–31 січня 2015 р. Університет економіки і підприємництва. У 2-х частинах. Хмельницький : Видавничий дім «Гельветика», 2015. Ч. 1. С. 144-147.

50. Петрова І. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин. *Вчені записки*. 2015. № 40. С. 139-145.

51. Приймак Н. Корпоративна культура в системі управління змінами підприємства. *Вісник ЖДТУ. Економіка, управління та адміністрування*. 2019. №2(88). С. 91–97.

52. Прищак М. Д. Етика та психологія ділових відносин : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ. 2015. 144 с.

53. Процишин Ю. Наявність брендбуку – одна з обов'язкових умов створення сильної корпоративної культури. *Молодий вчений*. 2019. №11 (75). С. 142-145.

54. Прушківський В., Литовка В. Корпоративна культура соціально відповідальних металургійних підприємств. *Економічний простір*. 2020. №164. С. 106-111.

55. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія / ред. С. Чернов, В. Воронкова, В. Банах, та ін. ЗДІА. Запоріжжя : ЗДІА. 2017. 603 с.

56. Рева В. Оцінка та діагностика стану корпоративної культури організації. *Вісник студентського наукового товариства: збірник наукових праць студентів*. Вип. 18. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2018. С 245-248.

57. Семикіна М.В., Беляк Т.О. Корпоративна культура в системі соціально-трудових відносин: Монографія. Кропивницький: Видавництво «КОД». 2018. 248 с.

58. Сідорко І. Формування позитивної корпоративної культури організації. *Вимірювальна техніка та метрологія*. 2017. №5. URL: [https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2018/jun/13291/st18\\_1.pdf](https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2018/jun/13291/st18_1.pdf) (дата звернення 10.10.2023 р.)

59. Сікорська Л., Лесько О. Формування корпоративної культури підприємства. 2019. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/27863/7016.pdf?sequence=3&isAllowed=y> (дата звернення: 22.10.2023).

60. Скриньковський Р. М. Система діагностики корпоративної культури підприємства: європейський вектор. *Економіка та держава*. 2015. № 4. С. 58–60.

61. Стамбульська Х., Передало Х. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. *Ефективна економіка*. 2022. №1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9912> (дата звернення: 30.10.2023).

62. Степанова Л. В., Тужилкіна О. В. Корпоративна культура в контексті регулювання соціально-трудових відносин. Соціально-трудові відносини: проблеми науки та практики: монографія. Полтава. 2020. С. 518–534.

63. Толстенкова О. Корпоративна культура підприємства: зарубіжний досвід та впровадження його в Україні. *Стратегічні напрямки розвитку науки: фактори впливу та взаємодії*: матеріали III Міжнародної наукової конференції, м. Тернопіль, 27 жовтня, 2023 р. Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп». С. 37-39.

64. Толстенкова О. Основні складові та фактори формування корпоративної культури підприємств в Україні. *Наукові орієнтири: теорія та практика досліджень*: матеріали II Міжнародної наукової конференції, м. Суми, 3 листопада, 2023 р. Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп». С. 31-33.

65. ТОВ «Метінвест Холдинг»: офіційний сайт. URL: <https://metinvestholding.com/ua/about> (дата звернення: 11.11.2023 р.).

66. Тюхтенко Н., Макаренко С., Олексенко, Я. Оцінювання соціально-економічної ефективності формування корпоративної культури : на прикладі України. *The scientific heritage. Budapest, Hungary*, 2020. №45. Р.38-43.

67. Філонов Р. Удосконалення механізмів корпоративної культури. *Економічний вісник ЗДІА*. 2020. Вип. 8. С. 153-155. URL: [https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/MNPIK\\_153.pdf](https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/MNPIK_153.pdf) (дата звернення 12.10.2023 р.)

68. Фокіна-Мезенцева К. Розвиток корпоративної культури промислових підприємств в умовах мінливого ринку. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2018. Вип. 3-1 (46). С. 150-152.

69. Фурсін О.О. Оптимізація організації як єдиного цілого: комунікативні аспекти. *Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ*: збірник тез доповідей IV Всеукраїнської наук.-практ. конфе-ренції, 25 березня 2020 р. Херсон : ДВНЗ «ХДАУ», 2020. С. 335–337. <https://web.znu.edu.ua/NIS/2019/tom-4.pdf> (дата звернення 24.10.2023 р.)

70. Янковець Т. М. Методи вдосконалення корпоративної культури на підприємстві. *Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні : матеріали наук. практ. інтернет-конф.* (24 травня 2017 р., м. Київ). Київ : КНУТД. 2017. С. 373-376.